

25
07.12.2024

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ «ЖИТОМИРСЬКА ПОЛІТЕХНІКА»**

**ФАКУЛЬТЕТ БІЗНЕСУ ТА СФЕРИ ОБСЛУГОВУВАННЯ
КАФЕДРА МЕНЕДЖМЕНТУ, БІЗНЕСУ ТА МАРКЕТИНГОВИХ
ТЕХНОЛОГІЙ**



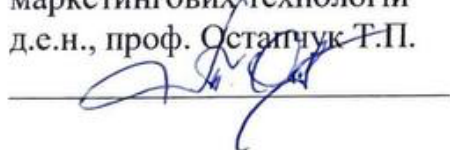
ПЕРЕГУДА Ганна Миколаївна
(здобувач вищої освіти групи ЗМО-23-2М)

МАГІСТЕРСЬКА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

**УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ
ПІДПРИЄМСТВА**

(представлена на здобуття ступеня вищої освіти «магістр»
галузі знань 07«Управління та адміністрування» спеціальності
073 «Менеджмент»)

Допущено до захисту
зав. кафедри менеджменту, бізнесу та
маркетингових технологій
д.е.н., проф. Остапчук Т.П.



Керівник роботи:
к.е.н., доц. Ткачук Г.Ю.
(наукове звання, прізвище та
ініціали)



(підпис)

Рецензент
к.е.н., доц. Бірюченко С.Ю.
(прізвище та ініціали)



(підпис)

Житомир, 2024

Анотація

Перегуда Г.М. Удосконалення системи управління персоналом підприємства.

Рукопис.

Магістерська кваліфікаційна робота представлена на здобуття ступеня вищої освіти «магістр», галузі знань 07 «Управління та адміністрування» спеціальності 073 «Менеджмент». Державний університет «Житомирська політехніка», Житомир, 2024.

У магістерській кваліфікаційній роботі розглянуто особливості управління персоналом підприємства та визначено напрями удосконалення відповідного процесу.

Ключові слова: персонал, кадри, управління, мотивація, атестація, автоматизована система управління.

Annotation

Pereguda H.M. Improvement of the company's personnel management system.

Manuscript.

The master's qualification work is presented for obtaining the degree of higher education "master", field of knowledge 07 "Management and administration" specialty 073 "Management". Zhytomyr Polytechnic State University, Zhytomyr, 2024.

In the master's qualification work, the peculiarities of enterprise personnel management were considered and directions for improvement of the relevant process were determined.

Keywords: personnel, personnel, management, motivation, certification, automated management system.

ЗМІСТ

<i>Вступ</i>	3
<i>Розділ 1. Теоретичні основи управління персоналом підприємства</i>	7
1.1. Поняття «персонал» підприємства.....	7
1.2. Організація системи управління персоналом підприємства.....	14
1.3. Методичні засади оцінки ефективності організації системи управління персоналом підприємства.....	23
1.4. Нормативно-правове та інформаційне забезпечення відносин в сфері організації системи управління персоналом підприємства.....	31
Висновки до розділу 1.....	38
<i>Розділ 2. Аналітична оцінка рівня організації системи управління персоналом підприємства ТОВ «Бердичівський пивоварний завод»</i>	40
2.1. Організаційно-управлінський аналіз діяльності підприємства	40
2.2. Діагностика фінансово-економічного стану ТОВ «Бердичівський пивоварний завод».....	47
2.3. Оцінка рівня організації системи управління персоналом підприємства...	54
Висновки до розділу 2.....	64
<i>Розділ 3. Напрями удосконалення системи управління персоналом ТОВ «Бердичівський пивоварний завод»</i>	66
3.1. Організаційно-методичні засади удосконалення системи управління персоналом підприємства.....	66
3.2. Обґрунтування резервів в сфері управління персоналом ТОВ «Бердичівський пивоварний завод»	72
3.3. Розрахунок економічної ефективності запропонованих заходів	80
Висновки до розділу 3.....	87
<i>Висновки</i>	90
<i>Список використаних джерел</i>	95
<i>Додатки</i>	103

ВСТУП

Актуальність теми дослідження. Сьогодні правильно підібраний персонал та вірне управління ним – запорука прогресивного розвитку організації. Управління персоналом, безпосередньо впливає на процес організації управління і в довгостроковій перспективі принесуть певний позитивний результат. В кожній організації управління персоналом, це індивідуальний процес, тому не можливо копіювати досвід інших, але можна брати його за основу.

В умовах воєнного стану на економічному фронті відбуваються певні зміни. Споживачі менше заощаджують і купують, банки посилюють умови кредитування, що відлякує малий бізнес, зростає дебіторська заборгованість тощо. Речі швидко змінюються. Усе це так чи інакше негативно впливає на ефективність більшості компаній. Значно падають економічні показники – рентабельність, товарообіг тощо. У такій ситуації будь-яка компанія в першу чергу прагне вижити, використовуючи всі можливі заходи та ресурси.

Саме тому, дослідження в сфері управління персоналом, як в теоретичному, так і практичному спрямуванні завжди є актуальними, тому що це, по-перше, основна рушійна сила будь якого суб'єкта господарювання, через те що саме персонал, як вищої ланки – менеджери, так і працівники усіх підрозділів, здійснюють управління усіма ресурсами та засобами підприємства. По-друге, вимоги до персоналу в час стрімкого розвитку технологій, а також сучасних викликів, в тому числі через воєнний стан країни, змінюються.

Питання планування, організування, мотивування, контролювання та регулювання персоналу висвітлено у багатьох наукових працях. Зарубіжні фахівці розглядали ці питання ще в минулому (Ф. Герцберг, А. Маршалл, А. Маслоу, А. Сміт, Ф. Тейлор, А. Файоль, Т. Шульц та інші). Ретроспективний аналіз досліджень цієї тематики дає підстави стверджувати, що ці науковці одними із перших окреслили загальні засади управління персоналом. Дослідженню питань управління персоналом на підприємствах України приділяють увагу багато вітчизняних вчених, серед них такі, як Біляєв С.С., Багунц О.С., Брижниченко В.Є.,

Глущенко Л., Гурбик Ю.Ю., Єлецьких С.Я., Коваль Н., Пілявоз Т., Сардак С.Е., Таранічев С.Л., Шаповал О.А., проблемам управління персоналом в умовах воєнного стану приділили увагу Ковальський О.І., Пшик-Ковальська О.О. Отже, питання удосконалення системи управління персоналом підприємства в сучасних умовах залишається актуальним. Виходячи з умов воєнного стану, в якому знаходиться наша країна, виникають нові проблеми управління персоналом, які потребують вирішення.

Зазначене обумовило вибір теми, постановку мети та завдань магістерської кваліфікаційної роботи. Обрана тема повністю відповідає проблемам напряму підготовки за спеціальністю 073 «Менеджмент».

Метою магістерської кваліфікаційної роботи є узагальнення та подальший розвиток теоретико-методичних засад управління персоналом підприємства, а також визначення резервів підвищення відповідного процесу.

Поставлена мета обумовила вирішення наступних **завдань**:

- розглянути поняття «персонал» підприємства;
- дослідити організацію системи управління персоналом підприємства;
- обґрунтувати методичні засади оцінки ефективності організації системи управління персоналом підприємства;
- проаналізувати нормативно-правове та інформаційне забезпечення відносин в сфері організації системи управління персоналом підприємства;
- провести організаційно-управлінський аналіз діяльності підприємства;
- здійснити діагностику фінансово-економічного стану ТОВ «Бердичівський пивоварний завод»;
- оцінити рівень організації системи управління персоналом підприємства;
- проаналізувати організаційно-методичні засади удосконалення системи управління персоналом підприємства;
- обґрунтувати резерви в сфері управління персоналом ТОВ «Бердичівський пивоварний завод»;
- розрахувати економічну ефективність запропонованих заходів.

Об'єктом дослідження у магістерській кваліфікаційній роботі виступає процес управління персоналом підприємства, **предметом** – теоретичні, методичні та прикладні засади організації управління персоналом підприємства ТОВ «Бердичівський пивоварний завод».

Методи дослідження. Теоретико-методичною основою магістерської кваліфікаційної роботи виступив системно-структурний підхід, що розглядає систему управління персоналом підприємства як цілісну структуровану систему, що є одночасно частиною управління підприємством в цілому. Вирішення поставлених у роботі завдань забезпечувалося використанням основних методів дослідження, а саме методів наукової абстракції, аналізу, синтезу, індукції, дедукції, логічного аналізу, системного підходу тощо. Для розв'язання визначених завдань також застосовувались наступні методи: монографічний – при вивченні літературних джерел та нормативно-правових актів; теоретичне узагальнення, порівняння та аналогії – для розкриття сутності поняття «персонал»; класифікації – для систематизації ознак класифікації персоналу підприємства; балансовий та аналізу – для дослідження тенденцій функціонування підприємства; синтезу – для формулювання висновків про рівень ефективності системи управління персоналом підприємства.

Інформаційною базою дослідження виступили наукові фахові, навчальні та методичні публікації провідних вітчизняних та зарубіжних вчених, чинне законодавство України, статистичні дані, дані фінансової та управлінської звітності досліджуваного підприємства.

Наукова новизна роботи полягає в подальшому розвитку теоретико-методичних та прикладних засад удосконалення системи управління персоналом підприємства. Зокрема, це знайшло своє відображення у наступному:

- дістали подальшого розвитку практичні засади розробки комплексної системи управління персоналом підприємства яка об'єднує всі напрямки даного процесу від підбору, підвищення кваліфікації, атестації, мотивації до впровадження автоматизованої системи управління персоналом, яка покликана

підвищити ефективність як системи управління персоналом підприємством, так і забезпечити підвищення ефективності роботи підприємства в цілому.

Практичне значення одержаних результатів полягає у обґрунтуванні організаційних заходів підвищення ефективності системи управління персоналом підприємства. Визначено економічний ефект від реалізації запропонованих заходів.

За результатами дослідження опубліковано:

1. Перегуда Г.М. Управління персоналом як фактор ефективної діяльності підприємства. Тези Міжнародної науково-практичної конференції «Сучасні виклики сталого розвитку». Житомир. 2024.

Апробація результатів дослідження. Результати дослідження було апробовано під час участі в наступних наукових конференціях: Міжнародній науково-практичній конференції «Сучасні виклики сталого розвитку» (03–04 листопада 2024 р.).

Структура та обсяг магістерської кваліфікаційної роботи. Магістерська кваліфікаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних літературних джерел, додатків. Основний зміст роботи викладено на 103 сторінках друкованого тексту. Робота містить 30 таблиць та 5 рисунків. Список використаних джерел налічує 90 найменувань. Робота містить 3 додатки.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Поняття «персонал» підприємства

Персонал – невіддільна складова частина будь-якого сучасного підприємства, один із найважливіших ресурсів, що утворює унікальну цінність для окремого підприємства за рахунок власного досвіду та специфічних якостей отриманих у процесі роботи на конкретному підприємстві. Персонал – дуже багатогранна категорія, яка з розвитком економічної думки розвивається, як фактично на підприємствах, так і саме поняття набуває подальшого розвитку.

На сьогодні досить важко розгалузити тонку межу між тотожними поняттями, які прийнято використовувати говорячи про персонал підприємства. У цьому контексті доцільно спочатку дослідити еволюційні моменти, що передують появі поняття «персонал підприємства» [33].

Якщо звернутись до еволюції понять, доцільно стверджувати, що похідним поняттям є «робоча сила», яку у своїх працях детально розглядав К. Маркс. Враховуючи стрімкий розвиток суспільства в минулі часи – наступним еволюційним поняттям можна вважати «трудові ресурси», уперше він був використаний академіком С.Г. Струмліним на початку 20-х рр. ХХ ст. Наступним поняттям, що з'явилося у 70–80-х рр. ХХ ст. доцільно вважати «трудовий потенціал», що має досить багато різноманітних тлумачень [68]. Оскільки розвиток економічної науки невинний, наступним поняттям описуючим людей, що працюють на сучасних підприємствах – є саме «персонал підприємства». Сутність та різноманітні визначення поняття «персонал» вченими-економістами доцільно розглянути у табл. 1.1.

З огляду на табл. 1.1 доцільно стверджувати, що єдиного підходу до тлумачення поняття «персонал» не існує, тому визначення вчених-економістів дещо відрізняються одне від одного. Загалом розглянуті поняття доцільно розділити на три авторських підходи до визначення.

Таблиця 1.1

Визначення поняття «персонал» вченими-економістами

Автор	Визначення
І.І. Бажан [3]	Персонал вбачається більш ємною категорією, яка включає сукупність усіх працівників підприємства, зокрема й осіб, які на якийсь час перервали роботу з різних причин, але водночас числяться в даній організації (хвороба, відпустка, відпустка по догляду за дитиною тощо).
М. Бойчик [10]	Персонал – це сукупність постійних працівників, які отримали необхідну професійну підготовку та (або) мають практичний досвід і навички роботи.
Л.І. Михайлова [53]	Персонал – це трудовий колектив організації, або проста сукупність працівників компанії, які не мають властивостей колективу, а саме: попарно не знають один одного, займають дуже віддалені один від одного робочі місця, не реалізують фактичну функцію спілкування й неформальні типи комунікації.
М.І. Русінко, О.Л. Судакова, Г.О. Ларченко [68]	Персонал – це люди з їх особистими проблемами, що взаємодіють у досить травматичному й репресивному просторовому й тимчасовому режимі, що часто посилює особисту невротичну симптоматику, доповнюючи її колективною
А.О. Сидоренко, В.В. Чорній [70]	Персонал – це люди зі складним комплексом індивідуальних якостей, серед яких соціальнопсихологічні грають головну роль, це частина економічного й інноваційного простору підприємства.
О.В. Крушельницька, Д.П. Мельничук [44]	Персонал – це основний, постійний штатний склад кваліфікованих працівників, який формується і змінюється під впливом як внутрішніх, так і зовнішніх факторів.
Г.Т. Завіновська [28]	Персонал – це найманні працівники, тобто особи, які уклали трудовий договір (контракт) з роботодавцем

Джерело: складено автором на основі [3; 10; 28; 44; 53; 68; 79]

Наприклад, перша група вчених І.І. Бажан, Л.І. Михайлова та Г.Т. Завіновська ототожнюють персонал як групу найманих працівників підприємства за контрактними зобов'язаннями.

Друга група вчених М.І. Русінко, О.Л. Судакова, Г.О. Ларченко та А.О. Сидоренко, В.В. Чорній трактують персонал із погляду на соціалпсихологічні чинники людей.

Третя група вчених О.В. Крушельницька, Д.П. Мельничук та М. Бойчик визначають «персонал» з погляду кваліфікацій та особистісних навичок людей, що працюють на підприємстві. Так, доцільно узагальнити вищезазначені підходи та запропонувати наступне визначення поняття «персонал підприємства» з урахуванням сучасних тенденцій інтелектуалізації економіки.

Персонал підприємства – це сукупність штатних працівників одного підприємства різної кваліфікації, що об'єднані спільною метою, контрактними зобов'язаннями та разом утворюють унікальні «нематеріальні активи» конкретного підприємства.

У цьому контексті також доцільно розглянути ключові відмінності між поняттями «персонал» та «кадри», які нерідко плутають та ототожнюють між собою. У табл. 1.2 розглянемо сутність поняття «кадри».

Таблиця 1.2

Визначення поняття «кадри» вченими-економістами

Автор	Визначення
С. Покропивний [57]	У зарубіжній і національній системах термін «кадри» часто ототожнюють лише з частиною співробітників – спеціалістами чи працівниками, які мають досить високий рівень кваліфікації і значний стаж роботи на певному підприємстві.
Н. Богацька, М. Вербовська [9]	Кадри – це штатні кваліфіковані працівники з певною професійною підготовкою, спеціальними знаннями, трудовими навичками та/або досвідом роботи в обраній сфері діяльності.
С.В. Глухов, Ю.С. Щебетенко [2]	Кадри – це основний склад працівників підприємства, усі постійні працівники.
Н.Л. Гавкалова [18]	Термін «кадри» є полісемічним за значенням, бо розглядається в науці в декількох аспектах, зазвичай, у двох – вузькому та широкому. У першому значенні до кадрів зараховують осіб, зайнятих розробленням та організацією виконання управлінських рішень. Власне, кадри є основним елементом усієї системи управління, оскільки одночасно можуть бути як об'єктом, так і суб'єктом управління.
О.Є. Кузьмін, І.Н. Пашенко, Л.І. Чернобай [45]	Кадри організації – це основний (штатний, постійний) склад працівників підприємства.
В. Г. Щербак [86]	Основний (штатний) склад працівників підприємства, професійних або громадських організацій тієї чи іншої галузі; особи, які постійно або тимчасово виконують певні трудові функції, що є їх основною професією або спеціальністю та здійснюються за плату; частина працівників, що мають достатньо високий рівень кваліфікації і значний стаж роботи на даному підприємстві.
І.І. Бажан [3]	До категорії «кадри» слід зараховувати лише тих співробітників, які мають високий рівень кваліфікації, значний стаж роботи на конкретному підприємстві (який конкретно стаж для зарахування до категорії «кадри» вирішується в кожному конкретному випадку окремо), реально беруть участь у даний момент у виробничій діяльності підприємства і працюють не на умовах сумісництва або скорочений робочий день (тобто не трудяться на умовах часткової зайнятості).

Джерело: складено автором на основі [2; 3; 9; 18; 45; 57; 86]

Зважаючи на табл. 1.2, доцільно стверджувати, що основна відмінність понять «персонал» та «кадри» полягає в тому, що «кадри» – це більш кваліфіковані працівники підприємств, яким зазвичай властиві фахові кваліфікації та управлінські навички, а «персонал» – це в широкому сенсі сукупність працівників організації за контрактними зобов'язаннями. Між цими поняттями дуже тонка межа, вони майже споріднені.

Узагальнення наукових підходів щодо сутності поняття персонал дозволило систематизувати основні позиції за певними ознаками та здійснити їх подальший компаративний аналіз, табл. 1.3.

Таблиця 1.3

Систематизація підходів до визначення категорії «персонал»

Функціональна ознака	Підходи	Зміст категорії персонал
Значимість людського фактору	Витратний	Розглядає персонал як витрати, що підлягають скороченню
	Ресурсний	Розглядає персонал як ресурс, котрим потрібно грамотно керувати, створюючи умови для його розвитку, вкладати в нього кошти
	Процесно-орієнтований	Визначає персонал як процес змін та оновлення всіх факторів та елементів виробництва.
Кількісне вимірювання	Структурний	К.В. Ковтуненко, О.В. Ковальчук, М.В. Атанасов під персоналом підприємства розуміють «основний склад кваліфікованих робітників підприємства, фірми, організації». Кваліфікаційний Г. Н. Богацька, М. Вербовська та ін. під персоналом розуміють ту частину робітників, «яка володіє професійною здатністю до праці, тобто має спеціальну підготовку»

Джерело: складено автором на основі [2; 9; 10; 33; 57; 86]

Робочі, або виробничий персонал, здійснюють трудову діяльність у матеріальному виробництві з переважною долею фізичної праці. Вони забезпечують випуск продукції, її обмін, збут і сервісне обслуговування.

Виробничий персонал можна розділити на дві складаючі частини:

- основний персонал: робочі, переважно зайняті випуском продукції;
- допоміжний персонал – робочі, переважно зайняті в заготівельних обслуговуючих цехах підприємства.

Результатом праці виробничого персоналу є продукція у речовій формі (будівлі, автомобілі, телевізори, меблі, продукти харчування, одяг та ін).

Службовці, або керівний персонал, здійснюють свою трудову діяльність у процесі керування виробництвом із переважною долею розумової праці. Вони зайняті переробкою інформації з використанням технічних засобів керування. Основним результатом їх трудової діяльності є вивчення проблем керування, створення нової інформації, зміна її складу та форми, підготовка управлінських рішень, а після вибору керівником найбільш ефективного варіанта – реалізація та контроль виконання рішень. Керівний персонал поділяється на дві основні групи: керівники та спеціалісти. Принципова відміна керівників від спеціалістів полягає в юридичному праві прийняття рішень та наявності в підпорядкуванні інших робітників. Залежно від масштабу керування розрізняють лінійних керівників, відповідальних за прийняття рішень за всіма функціях керування, та функціональних керівників, реалізуючих окремі функції керування. Крім того, розрізняють керівників вищого рівня керування підприємством (директор та його заступники), середнього рівня (начальники цехів і підрозділів) та нижчого рівня (начальники ділянок, майстри). Спеціалістів підприємства можна розподілити на три основні групи залежно від результатів їх праці [22]:

- функціональні спеціалісти керування, результатом діяльності яких є управлінська інформація (референти, економісти, бухгалтери, фінансисти, маркетингологи та ін.);
- спеціалісти – інженери, результатом діяльності яких є конструкторсько-технологічна або проектна інформація в галузі техніки та технології виробництва (технологи, інженери, конструктори, будівельники, проектувальники та ін.);
- службовці – технічні спеціалісти (машиністи, оператори, кур'єри, ліфтери, комірники, офіціанти та ін.), які виконують допоміжні роботи в керівницькому процесі.

Професія і кваліфікація – основні якісні ознаки індивідуальної робочої сили. Професійна та кваліфікаційна структура – основні якісні ознаки персоналу підприємства. Професійна структура – це частки груп працівників певних професій

у загальній кількості співробітників підприємства, виражені у відсотках. Зрушення в професійній структурі працівників підприємства визначаються змінами, що відбуваються в характері і змісті праці під впливом науково-технічного прогресу, що обумовлює появу нових і відмирання старих професій, ускладнення і зміну функціонального змісту трудових операцій.

Кваліфікаційна структура – це процентне співвідношення груп працівників різних рівнів кваліфікації в загальній чисельності персоналу. Зміни кваліфікаційної структури визначаються якісними змінами в трудовому потенціалі підприємства (набуття вмінь, знань, навичок) і відображають передусім зміни в індивідуальних характеристиках робочої сили. За рівнем кваліфікації робітники поділяються на чотири групи: висококваліфіковані, кваліфіковані, малокваліфіковані і некваліфіковані. Вони виконують різні за складністю роботи і мають неоднакову професійну підготовку.

Зазвичай кваліфіковану структуру визначають окремо для різних категорій персоналу, оскільки їм притаманні різні кваліфікаційні ознаки. Наприклад, кваліфікаційна структура робітників промислового підприємства визначається процентними частками груп робітників різних розрядів у загальній кількості робітників; кваліфікаційна структура наукової організації – частками спеціалістів, що мають наукові ступені кандидатів та докторів наук тощо.

Вікова структура – персоналу характеризується часткою працівників відповідного віку в їх загальній чисельності. При вивченні вікового складу застосовуються такі групування: 16, 17, 18, 19, 20-24, 25-29, 30-34, 35-39, 40-44, 45-49, 50-54, 55-59, 60-64, 65 і старші.

Соціальна структура персоналу підприємства – це кількісне співвідношення між різними категоріями працівників, що розрізняються за характером трудових функцій. Згідно з Державним класифікатором професій (класифікатор професій ДК 003-95) персонал поділяється на п'ять категорій: керівники; професіонали; фахівці; технічні службовці; робітники.

Таким чином, незважаючи на широкий спектр підходів до класифікації персоналу, слід відзначити, що кожен з них має економічний зміст та

логікозмістовну складову. При цьому слід зазначити, що за своїм змістом усю сукупність можна поділити на домінантні класифікаційні ознаки (виробнича, професійно-кваліфікаційна) та другорядні (соціальна, вікова тощо).

Тому вважаємо доцільним здійснити їх узагальнення, табл. 1.4 з метою подальшого якісного та структурного аналізу.

Таблиця 1.4

Узагальнення підходів до класифікації персоналу

Класифікаційний підхід	Джерело	Види персоналу
Виробничий	Теорія управління	Робочі та службовці
Професійно-кваліфікаційний	Теорія управління	Висококваліфіковані, кваліфіковані, малокваліфіковані і некваліфіковані.
Статева структура	Теорія управління	Чоловічий, жіночий, комбінований.
Вікова структура	Теорія управління	16–19, 20–24, 25–29, 30–34, 35–39, 40–44, 45–49, 50–54, 55–59, 60–64, 65 і старші
Соціальна структура	Державний класифікатор професій (класифікатор професій ДК 003-95)	Керівники, професіонали, фахівці, технічні службовці, робітники

Джерело: складено автором на основі [18; 22]

Доцільно дійти висновку, що поняття «персонал підприємства» є досить містким терміном в управлінській галузі, подальші дослідження якого постійно набувають невідомого розвитку та не втрачають актуальності. У процесі дослідження була визначена сутність «персоналу підприємства», проаналізовано тлумачення цього поняття різноманітними науковцями, систематизовано сучасні підходи до визначення цього поняття, а також досліджено різницю між поняттями «персонал» та «кадри» підприємства.

Встановлено, що категорію «персонал» можна розглядати з двох точок зору: значущості людського фактору та кількісного вимірювання даної категорії.

З точки зору людського фактору вирізняють три підходи до визначення персоналу [18].

Перший розглядає персонал як витрати, що підлягають скороченню. Адміністративна система управління, яка формально визнала роль людського фактору, насправді відкидала його змістовність, базувалась на принципах безкорисливого підпорядкування, що у підсумку призвело до відчуження

особистості від інтересів і цілей виробництва. Перехід на економічні методи управління показав, що вони не можуть бути використані без активізації людського фактору [84].

Другий підхід розглядає персонал як ресурс, котрим потрібно грамотно керувати, створюючи умови для його розвитку, вкладати в нього кошти [21].

Третій підхід визначає персонал як процес. Розвиток НТП приводить до циклічного оновлення всіх факторів і елементів виробництва. В таких умовах необхідно звести до мінімуму нереалізовані можливості робочої сили. Люди є одночасно і основним фактором, і основною перешкодою змін. Здатність до змін пов'язана з більш високим рівнем освіти кваліфікації, більш широкою спеціалізацією, здатністю перенавчатися, рівнем творчості й інноваційності співробітників [57].

Низка вчених характеризують наступні визначення: К.В. Ковтуненко, О.В. Ковальчук, М.В. Атанасов під персоналом підприємства розуміє «основний склад кваліфікованих робітників підприємства, фірми, організації» [33]. Г. Н. Богацька, М. Вербовська під персоналом розуміють ту частину робітників, «яка володіє професійною здатністю до праці, тобто має спеціальну підготовку» [9].

Визначення персоналу з позиції комплексного підходу з урахуванням усієї сукупності класифікаційних ознак дозволить підприємству приймати більш обґрунтовані та змістовні управлінські рішення сфері кадрової політики, що сприятиме підвищенню ефективності роботи персоналу та підприємства в цілому.

1.2. Організація системи управління персоналом підприємства

Управління персоналом є невід'ємною частиною корпоративного управління, яка базується на цілому комплексі концепцій і принципів. Одним із ключових аспектів управління персоналом є концептуальне осмислення його сутності та ролі в організації. Ця концепція формує систему теоретичних і методологічних поглядів на різні аспекти роботи з персоналом. В основі концепції управління персоналом лежить як розуміння ролі працівників у досягненні цілей компанії, так й визначення

цілей і завдань управління персоналом. Це включає розробку критеріїв оцінки ефективності роботи працівників, встановлення принципів взаємодії між керівництвом та персоналом, а також вибір оптимальних методів та інструментів для управління людськими ресурсами. Концепція управління персоналом не обмежується лише теоретичними аспектами. Вона також включає практичні підходи до організації роботи з персоналом всередині конкретної компанії. Ці підходи включають розробку та впровадження HR-процесів і процедур, побудову систем мотивації та стимулювання працівників, а також створення сприятливої корпоративної культури, що сприяє ефективній роботі колективу [74].

У теорії та практиці управління персоналом організації виділяють чотири концепції, що розвивалися в рамках економічного, органічного та гуманістичного підходів до управління, рис. 1.1.



Рис. 1.1. Підходи до управління на підприємстві

Джерело: складено автором на основі [27; 71; 77]

Порівняльна характеристика підходів до управління персоналом представлена у табл. 1.5.

Основу концепції управління персоналом характеризує зростання значущості особистості працівника; розуміння його мотивації для формування організаційних задач. Карколомні економіко-політичні зміни в країні у результаті

повномасштабного вторгнення несуть значний ступінь невизначеності у життя кожної людини.

Таблиця 1.5

Порівняльна характеристика підходів до управління персоналом

Підхід	Організація - це	Концепція управління персоналом	Завдання управління персоналом
Економічний	Механізм	Використання трудових ресурсів	Відбір кращих працівників, стимулювання нормування праці
Гуманістичний	Культура	Управління людиною	Формування та розвиток правил та норм культури організації
Органічний	Особистість	Управління персоналом	Вивчення особливостей потреб, розробка та імплементация різних людиноорієнтованих програм
	Мозок	Управління людськими ресурсами	Поглиблення спеціалізації через навчання персоналу та створення умов для самоорганізації працівників

Джерело: складено автором на основі [71; 90]

У такій ситуації, управління персоналом дозволяє узагальнити та реалізувати низку питань пристосування працівників до впливу факторів зовнішнього середовища та створити системи управління персоналом організації. На рис. 1.2 представлені фактори, які впливають на людей в організації.

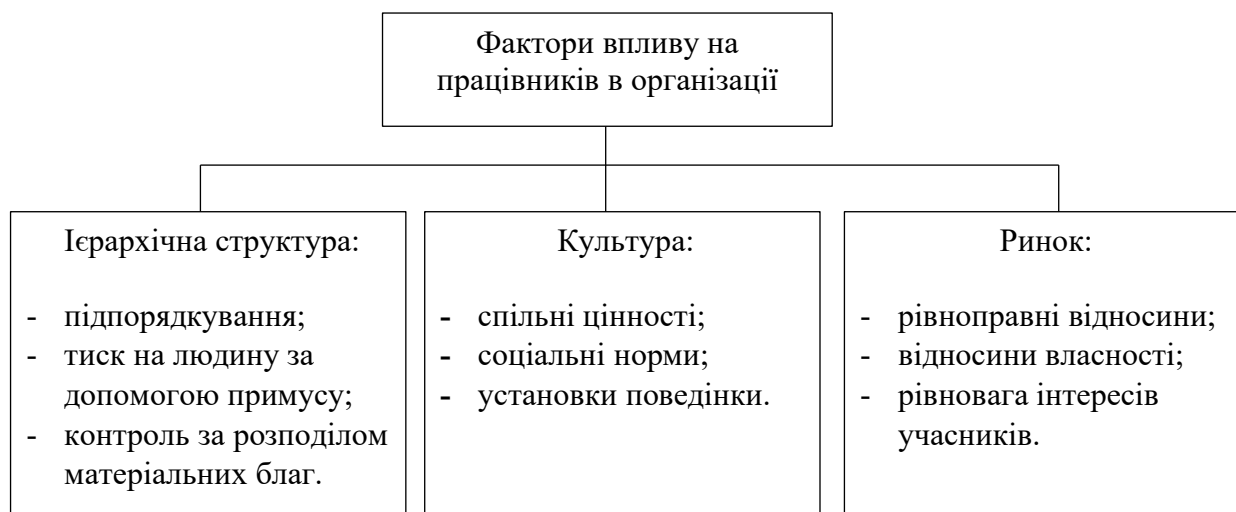


Рис. 1.2. Фактори, які впливають на працівників в організації

Джерело: складено автором на основі [74]

Представлені на рис. 1.2 чинники впливу багатокomпонентні й взаємозалежні, тому частіше за все реалізуються у поєднанні один з одним, але економічна ситуація в організації залежить від того, якому з них надається пріоритет. У внутрішньому середовищі організації, головним завжди є – працівник, а зовнішнє середовище виводить на передній план споживача. Домінуюча у суспільстві концепція управління персоналом лежить в основі концепції управління конкретного підприємства, що включає розробку методології, технологій, та формування системи управління персоналом. Особливості корпорацій, як особливого типу організації, визначають специфіку системи управління корпорацією та її підсистем, у тому числі формування та розвиток такої важливої, як система управління персоналом. Керівництво має враховувати питання, пов'язані з управлінням персоналом на етапі розробки стратегічних планів розвитку та формування політики підприємства.

У загальноприйнятому розумінні, стратегія, це визначення перспективних цілей розвитку підприємства та часу їх досягнення, а також впровадження системи оцінки ступеня реалізації цих цілей. На практиці розробка стратегій часто обмежується конкурентною стратегією та визначенням функціональних стратегій у галузі виробництва та маркетингу. У галузі управління персоналом більшість підприємств обмежується оперативним планом. Крім того, під час розробки стратегії враховуються лише інтереси власників, відсутня комплексність у реалізації окремих функцій управління персоналом.

Стратегія управління персоналом, як ключовий ресурс компанії, виступає важливою складовою загальної стратегії підприємства та має формуватися на її основі, як пріоритетний напрям дій щодо формування та розвитку кадрового потенціалу підприємства, здатного забезпечити реалізацію стратегії її розвитку. Система управління персоналом формується на основі розробки методології управління персоналом, що включає закони та принципи управління персоналом, визначає цілі, функції, методи та організаційну структуру управління персоналом, розроблення технологій управління персоналом та системи кадрового забезпечення.

З методологічної точки зору управління персоналом розглядає персонал, як об'єкт управління, що формує поведінку індивідів й відповідає цілям та завданням організації, методам та принципам управління персоналом [2, с. 127]. Водночас управління персоналом підпорядковується і закономірностям, властивим лише цьому процесу. Закономірність управління персоналом – об'єктивно існуючий найбільш суттєвий стійкий причинно-наслідковий зв'язок між явищами та процесами, пов'язаними з управлінням персоналом. Спираючись на дослідження провідних дослідників, а також відомі приклади побудови системи управління персоналом у низці корпорацій, сформулюємо закономірності, які лежать в основі вимог, що висуваються до системи та технологій управління персоналом підприємства, табл. 1.6.

Таблиця 1.6

Характеристика закономірностей управління персоналом

Закономірність	Характеристика	Вимоги
1	2	3
Відповідність системи управління персоналом особливостям, цілям та стану розвитку виробничої системи	Передбачається відповідність системи управління персоналом вимогам виробництва	Відповідність виробничо-господарській системі
Єдність системи управління підприємством	Передбачає взаємозв'язок всіх елементів системи управління персоналом. Системність проявляється у тому, що, змінюючись під впливом довкілля системи управління персоналом, залишається водночас системою. Значимість цієї закономірності для підприємства полягає в тому, що склад організацій, що входять до неї, змінюється внаслідок процесів злиття і поглинання.	Системність, єдність, комплексність та визначеність
Оптимальне поєднання централізації та децентралізації в управлінні персоналом	Передбачає визначення рівня централізації функцій управління персоналом разом з їх децентралізацією. Рівень централізації управління персоналом змінюється із розвитком виробництва та зміною його форм. Чим вищий рівень прийняття рішення для ступеня якому воно призначене, тим вищий рівень централізації управління персоналом, і навпаки. При цьому слід пам'ятати, що ефективнішою буде та система управління персоналом, яка матиме менше рівнів управління.	Охоплення всіх функцій, якісне виконання, простота
Пропорційність	Означає, що у всіх частинах і всіх рівнях системи управління персоналом має дотримуватися пропорційності між кількістю і якістю живої праці, як необхідної умови ефективної роботи організації.	Пропорційність

Продовження табл. 1.6

1	2	3
Необхідна різноманітність системи управління персоналом	Система управління підприємством, отже, і система управління персоналом, як її найважливіша частина, повинні бути не менш різноманітні за своїми параметрами, ніж виробнича система. Йдеться про такі параметри, як: склад підсистем, рівень складності, обсяги фінансування, рівень технічної оснащеності, технологічність, кількісний та якісний склад працюючих.	Комплексність

Джерело: складено автором на основі [71; 77; 78]

Особливо слід зупинитись на такому законі теорії управління, як закон зростання ролі участі працівників в управлінні виробництвом [71]. Він має безпосередній вплив на формування та розвиток система управління персоналом підприємства. Саме він визначає концепцію управління персоналом у той чи інший період часу. Зміна вигляду сучасного підприємства, збільшення її масштабів, підвищення її інноваційності потребує відповідних змін у вимогах до працівників: підвищення їх професіоналізму, зміна їхнього ставлення до роботи, максимального використання їх творчого інноваційного потенціалу. Усі ці закономірності мають значення для управління персоналом. Слід зазначити, що лише облік усіх вимог, зумовлених зазначеними закономірностями, в комплексі дозволить сформувати життєздатну та ефективно функціонуючу систему управління персоналом. Сутність даних закономірностей незмінна. Кожна організація може використовувати різні форми реалізації, враховувати їх вимоги відповідно до специфічних внутрішніх умов діяльності, залежно від стадії її розвитку та зовнішніх факторів, що впливають на функціонування та розвиток. Вимоги закономірностей управління персоналом знаходять своє відображення у принципах побудови та функціонування системи управління персоналом підприємства. Принципи побудови системи управління персоналом підприємства – правила, основні положення та норми, яких повинні дотримуватися керівники та спеціалісти підрозділів управління персоналом при формуванні системи управління персоналом [44, с. 39].

Усі принципи побудови системи управління персоналом реалізуються у взаємодії. Їхнє поєднання залежить від конкретних умов діяльності підприємства. Відправною точкою формування системи управління персоналом є цілі управління персоналом. Головна мета системи управління персоналом полягає у забезпеченні потреби підприємства у персоналі, організація ефективного використання персоналу з максимальним урахуванням його трудового та творчого потенціалу, забезпечення постійного розвитку персоналу відповідно до змінних завдань та умов діяльності підприємства [90].

Система управління персоналом має служити досягненню цілей, що стоять перед підприємством, які будуть досягнуті в тому випадку, якщо працівники будуть мотивовані на їх досягнення. Отже, цілі працівників повинні не суперечити, а відповідати цілям підприємства у сфері роботи з персоналом. При визначенні системи цілей управління персоналом підприємства слід враховувати цілі власників, а також цілі та потреби працівників.

Саме такий підхід забезпечить їхню несуперечність, а отже й ефективність управління. Цілі в системі управління персоналом реалізуються у вигляді виконання функцій, у яких відбивається зміст роботи з персоналом, найважливіші її напрями. Однорідні, близькі за змістом функції управління персоналом об'єднані у функціональні підсистеми. Склад функціональних підсистем і завдань, які вирішуються в їх рамках, залежить від цілого ряду факторів, зокрема від розмірів підприємства та її можливості, складності робіт. Ускладнення та збільшення масштабів діяльності підприємства ускладнюють як систему управління підприємством загалом, так й окремі її складові, зокрема і систему управління персоналом. Крім того, відмінною особливістю підприємства є те, що воно постійно розвивається. Це також впливає на систему управління підприємством. До неї включається дедалі більше таких завдань і функцій, які у системі управління персоналом середнього чи малого підприємства просто виникає, наприклад, управління навчанням, управління кар'єрою, управління розвитком компетенцій, управління знаннями, управління соціально-психологічним кліматом, управління корпоративною культурою тощо. Причому, значущість цих завдань і функцій

зростає в міру розвитку підприємства. На виконання функцій управління персоналом створюється служба управління персоналом, яка закріплює функціональний поділ праці з управління персоналом. Склад служби управління персоналом, її організаційна структура залежить від особливостей організації підприємства, його фінансових можливостей – коштів, що виділяються на утримання системи управління, і зокрема на утримання персоналу, що виконує функції управління персоналом [74].

Функції управління персоналом, своєю чергою, здійснюються відповідно до правил і процедур управлінської діяльності, здійснюваних керівництвом підприємства та спеціалістами служби управління персоналом, тобто за допомогою технологій управління персоналом [78, с. 227]. Кожна процедура включає набір операцій. Відсутність будь-якої процедури або операції може призвести до низької ефективності виконання функцій або їх невиконання. Технологія управління персоналом – сукупність прийомів, методів та організаційних процедур, спрямованих на оптимізацію прийнятих кадрових рішень, на підприємстві, що є єдиними для всіх підрозділів та рівнів організації, що сприяє дотриманню балансу корпоративних інтересів [77, с. 93]. Для кожної функції з управління персоналом мають бути розроблені свої персонал-технології.

Персонал-технології – це розроблені та запропоновані до реалізації найбільш раціональні професійні прийоми роботи з персоналом, що забезпечують виконання цільових завдань кадрової діяльності підприємства, загальні для всіх учасників корпоративного простору [89]. Найважливішою особливістю персонал-технологій є те, що об'єктом їх впливу є люди, тому вони повинні максимально повно враховувати психологічні та соціальні фактори їхньої спільної діяльності: мотивацію, цінності, установки, групові норми, психологічний клімат та ін. Для того, щоб персонал-технології дозволяли підприємству успішно досягати запланованих результатів, вони повинні відповідати низці найважливіших вимог: відповідати цілям та філософії даного підприємства; сприяти дотриманню балансу корпоративних інтересів; базуватися на ефективних методах і процедурах, що дозволяють якнайкраще вирішувати поставлені завдання кадрової діяльності

підприємства; забезпечуватись усіма необхідними фінансовими та матеріальними ресурсами; підкріплюватися системою мотивації виконавців, відповідальних реалізацію конкретної персонал-технології; підтримуватися вищим керівництвом підприємством; бути єдиними для всіх відділів, що входять до даного підприємства, а їх розробка має мати комплексний, системний характер.

У кожен персонал-технологію слід включити: опис покрокових дій виконавців даних кадрових прийомів, які включають весь ланцюжок дій від початку остаточної роботи та дають конкретний кінцевий результат; постановку цільових завдань, визначення пріоритетів, ресурсного забезпечення, координацію роботи різних підрозділів, що задіяні в даній технології; персональна відповідальність за результати осіб, які відповідають за конкретну кадрову технологію; зразки всіх документів, задіяних у цій технології [44].

Таким чином, проблема полягає в тому, що на деяких підприємствах адекватні персонал-технології можуть взагалі бути відсутніми або бути розроблені не за всіма кадровими функціями. На відміну від виробничих технологій, персонал-технології не передаються у готовому вигляді, вони проектуються та впроваджуються «за місцем». Це зумовлено специфікою виробництва, місцем розташування чи конкретним напрямом діяльності. Відмінності можуть бути пов'язані і з минулим досвідом кадрової роботи, і з особливостями керівників, їх установками, знаннями, переконаннями, мотивацією, рівнем підготовки персоналу, системою його стимулювання, ступенем його відданості організації та довіри до керівництва тощо. Крім того, слід пам'ятати, що запровадження єдиних персонал-технологій – це не разовий та одноразовий захід, а тривалий і не завжди безболісний процес нерозривно пов'язаний із змінами корпоративної культури. Для зменшення опору при їх впровадженні необхідно використовувати корпоративне навчання персоналу, що посідає важливе місце у системі корпоративних персонал-технологій.

1.3. Методичні засади оцінки ефективності організації системи управління персоналом підприємства

В сучасних умовах суспільно-економічного розвитку важливим аспектом результативної діяльності підприємства і його зростання є політика щодо системи управління персоналом та ефективності використання трудових ресурсів. Формування, вмотивованість, креативність професійного розвитку і використання персоналу підприємства у сучасних умовах повинно будуватися лише за рахунок комплексного, системного дослідження даного виду ресурсу, діагностики середовища професійної діяльності й перспектив розвитку. Динаміка економічних зрушень, трансформацій та перетворень ресурсів підприємств провокують якісні і кількісні зміни системи управління, що насамперед починаються з переосмислення місії, цілей та інструментарію забезпечення ефективності розвитку. За сучасними твердженнями науковців в умовах глобалізації, розширення виробничих зв'язків, прискорення темпів інноваційної модернізації, активного перерозподілу і перетворення економічних ресурсів, основним мотивуючим фактором розвитку економічної системи стає людина [15].

В умовах кризи в глобальній економічній системі та національній економіці на діяльність персоналу впливають напрями державної політики, стан і резерви ринку товарів та послуг, політичні фактори. Концентрація управлінських впливів на збереження виробничих потужностей і акумуляції резервів на макрорівні провокують зниження ефективності мотиваційної системи в управлінні персоналом на підприємствах. Матеріальне стимулювання скорочується, що провокує втрату стимулюючої функції, призводить до відсутності зацікавлення кадрів у конкурентоздатності підприємства і продуктивності праці. Ефективність формування необхідних професійних компетенцій підприємства визначається світовими тенденціями в розвитку людського капіталу, трансформаціях ринку товарів та послуг, змінах у міжнародних стандартах і нормативно-правовій базі, потребах у постійному удосконаленні професійних компетенцій окремих працюючих. В таких умовах персоналізація та нарощування запитів людини на

самореалізацію, переорієнтації виробничих процесів на підвищення рівня діджиталізації, підвищення ефективності використання трудових ресурсів потребує діагностування умов і впливів у процесах відбору, навчання, кар'єрного росту і ролі працівника у забезпеченні ефективності виробництва товарів та надання послуг.

Дослідження наукових джерел свідчить, що існує чимало методичних підходів до визначення ефективності професійної діяльності персоналу. Розглянемо найбільш поширені з них. В.Я. Попович [58, с. 209] пропонує оцінити ефективність використання трудових ресурсів через проведення аналізу чисельності персоналу та його структури, професійного складу кадрів, оцінювання режиму роботи, умов праці, якості нормування праці, використання робочого часу, якісних характеристик ефективності трудових ресурсів. М.Г. Акулов [1, с. 193] вважає, що основним показником ефективності є продуктивність праці, для визначення якої пропонує чимало методів і показників. Існують і інші твердження, які здебільшого дублюють одне одного і практично не доповнюють. З метою підвищення ефективності використання трудових ресурсів на підприємствах Птіцина Л.А. пропонує систему оцінювання, яка передбачає проведення [66]:

- факторного аналізу ефективності використання трудових ресурсів;
- аналізу продуктивності праці, її рівня й динаміки за останній рік;
- оцінювання забезпеченості підприємства трудовими ресурсами;
- аналізу показників руху промислово-виробничих робітників;
- факторного аналізу обсягу виконаних робіт;
- оцінювання впливу трудових факторів на обсяги виконаних робіт.

Методи економічної діагностики персоналу мають відповідати організаційній структурі та виробничих процесів підприємства, характеру й умовам діяльності персоналу, цілям оцінки, бути простими і зрозумілими; включати 5-6 кількісних показників. Основними показниками, які характеризують ефективність використання персоналу підприємства є дані про чисельність працівників різних категорій і професій, його кваліфікацію й освітній рівень, про витрати на оплату праці й кількість робочого часу, обсяги виробленої продукції чи виконаних робіт,

а також дані про рух особового складу підприємства. Для оцінювання діяльності системи управління персоналом застосовується інформація оперативної і бухгалтерської звітностей, дані первинних документів, табельного обліку, матеріали фотографій робочого дня і хронометражу, аналітичні та довідкові матеріали. Діагностика персоналу передбачає широке використання результатів оцінки персоналу, адже кожна організація прагне знайти і створити конкурентоспроможні професійні характеристики працівників, створити їм умови для професійно-кваліфікаційного зростання і одночасно позбутися працівників інертних, малокваліфікованих, безперспективних.

Відповідно напрацьованих у науковій літературі методик діагностування ефективності використання персоналу здійснюється за чотирма групами показників, що об'єднані в етапи оцінювання, рис. 1.3.

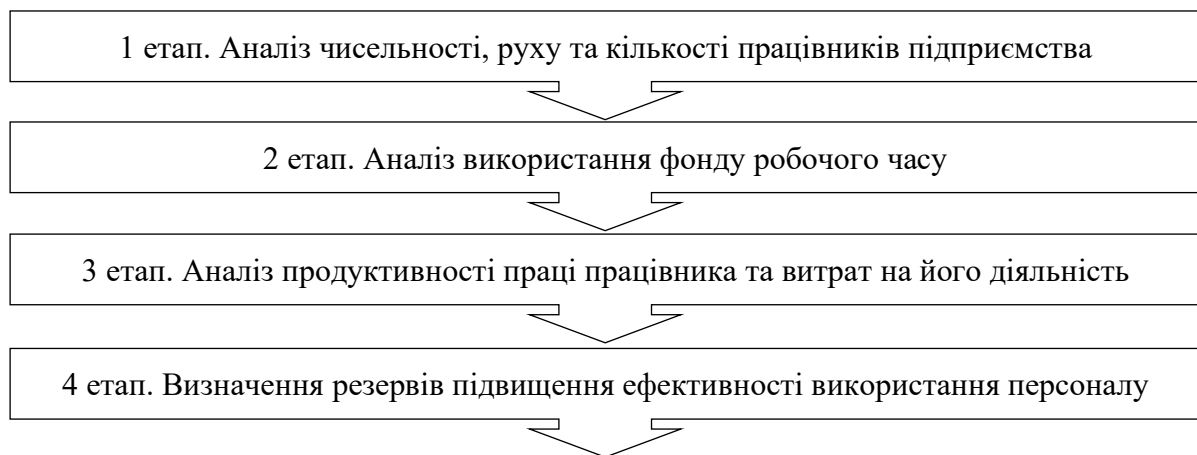


Рис. 1.3. Етапи діагностики стану та ефективності використання персоналу підприємства

Джерело: складено автором на основі [15]

Одним із завдань ефективного управління розвитком персоналу є діагностика якісних характеристик і достатності компетенцій трудового ресурсу. Мета проведення такого оцінювання полягає у визначенні ступеня використання персоналу підприємства та виявленні можливостей його розвитку, експертної діагностики рівня готовності до ефективної роботи з реалізації цілей і завдань підприємства в умовах динамічного конкурентного ринку. Результати діагностики

професійних компетенцій персоналу підприємства дозволяють приймати найбільш обґрунтовані стратегічні рішення, спрямовані на мінімізацію витрат інших видів економічних ресурсів та нарощування резервів розвитку.

Недосконалість науково-прикладних розробок у сфері діагностики персоналу за галузевою спрямованістю підприємства не дає змоги визначити хоча б кілька альтернативних методик, які б створили основу для подальшого вирішення цього складного, проблемного завдання. Для оцінки базових характеристик персоналу підприємства пропонується використовувати загальноприйняті одиничні показники стану трудових ресурсів підприємства, табл. 1.7.

Таблиця 1.7

Адаптація показників стану і ефективності використання персоналу на підприємствах виробництва товарів та надання послуг

Показники	Формули для розрахунку	Умовні позначення
1	2	3
1. Показники стану системи персоналу		
1.1 Середньооблікова чисельність	$\text{Чссп} = \text{Чпоч} + \frac{\text{Чпр} \times \text{Двідпр}}{\text{Дк}} - \frac{\text{Чзв} \times (\text{Дк} - \text{Двідпр})}{\text{Дк}}$	Чпоч – чисельність працівників на початок періоду, осіб. Чпр – чисельність прийнятих працівників, осіб. Двідпр – кількість відпрацьованих днів, днів. Дк – кількість календарних днів, днів. Чзв – чисельність працівників у звітному періоді, осіб.
1.2 Коефіцієнт плинності кадрів	$\text{Кпл} = \text{Чвиб} / \text{Чссп}$	Чвиб – кількість звільнених працівників, осіб.
1.3 Коефіцієнт обороту по прийому	$\text{Кпр} = \text{Чпр} / \text{Чк}$	Чк – чисельність працівників на кінець періоду, осіб.
1.4 Коефіцієнт обороту по вибуттю	$\text{Кзв} = \text{Чзв} / \text{Чн}$	Чзв – чисельність звільнених працівників, осіб.
1.5 Коефіцієнт загального обороту	$\text{Кзаг} = \text{Кпр} + \text{Квиб}$	Квиб – коефіцієнт вибуття.
1.6 Коефіцієнт постійності кадрів	$\text{Кпос} = \text{Чк} / \text{Чссп}$	Чк – чисельність працівників на кінець періоду, осіб.
1.7 Коефіцієнт співвідношення основного і допоміжного персоналу	$\text{Косн-доп} = \text{Чоп} / \text{Чдопп}$	Чоп – чисельність основного персоналу, осіб. Чдопп – чисельність допоміжного персоналу, осіб.
1.8 Коефіцієнт співвідношення висококваліфікованих і кваліфікованих працівників	$\text{Кквал} = \text{Чсспкв} / \text{Чсспр}$	Чсспкв – чисельність висококваліфікованих працівників, осіб. Чсспр – чисельність кваліфікованих працівників, осіб.
1.9 Зміна робочих місць	$\Delta Q_{\text{рм}} = Q_{\text{рмк}} - Q_{\text{рмпоч}}$	Qрмк, Qрмпоч – кількість робочих місць на кінець та на початок періоду відповідно.

Продовження табл. 1.7

1	2	3
2. Показники ефективності використання персоналу		
2.1 Продуктивність праці	$ПП=A/Ч_{ссп}$	А – вартість вироблених товарів та наданих послуг підприємства, тис. грн. ПП – продуктивність праці, тис.грн./особ. $\Delta Z_{ПП}$ – темп росту продуктивності праці, %. $\Delta Z_{ТМ}$ – темп росту трудомісткості праці, %.
2.2 Трудомісткість товарів та послуг	$ТМ=1/ПП$	
2.3 Індекс продуктивності праці	$I_{пп}=(100\pm\Delta Z_{ПП})/100$	
2.4 Індекс трудомісткості товарів та послуг	$I_{тм}=(100\pm\Delta Z_{ТМ})/100$	
2.5 Приріст продуктивності праці за рахунок впливу збільшення товарів та послуг	$\Delta Z_{пп}=(\Delta Ч*100)/(Чб-\Delta Ч)$	

Джерело: складено автором на основі [15]

Як бачимо, одиничні показники характеризують стан та ефективність використання персоналу підприємства, відображають структуру і показують динаміку руху. Проте зазначені показники не враховують системності залучення інших видів ресурсів та процесів розвитку кадрового потенціалу, не враховують специфіку умов праці й психофізіологічні вимоги та стандарти роботи персоналу.

При комплексній діагностиці персоналу пропонується враховувати динаміку ефективності роботи працівників, їх вплив на прибутковість підприємства та впливи на зміну вартості економічного потенціалу [2]. Тому пропонуємо визначати вартість (цінність) персоналу підприємства на основі врахування прибутковості, вартості активів та продуктивності праці, який пропонуємо назвати методом «HR-ефективності»:

$$В_{кп} = \frac{ЧП - П \times В_{к}}{К_{кап}} \quad (1.1)$$

де $В_{HR}$ – вартість (цінність) системи управління персоналом; П - скоректований фактичний прибуток підприємства; Р - середньогалузева продуктивність праці; ВК – сума витрат на розвиток професійних компетенцій.

Розглянутий метод оцінювання на відміну від існуючих, відображає рівень рентабельності й продуктивності, витрати на управління працівниками і нарощування їх компетенцій, а також враховує особливості підприємства галузі

транспорту. Метод «HR-ефективності» передбачає виконання операцій у такій послідовності:

1. Визначення ринкової вартості витрат на оплату праці, навчання підготовку, перепідготовку, адаптацію, підвищення кваліфікації кадрів.
2. Розрахунок скоректованого на нетипові доходи та витрати фактичного чистого прибутку, що отримується за рахунок сумарних історичних інвестиційних витрат на розвиток компетенцій персоналу.
3. Визначення середньогалузевої продуктивності праці.
4. Розрахунок коефіцієнта капіталізації, що відображає прибутковість та зростання вартості активів підприємства.
5. Розрахунок вартості (цінності) системи управління персоналом.

При оцінюванні ефективності функціонування показників управління персоналом можна використовувати методику, запропоновану Т.В. Вонбергом [17]. Основні критерії включають економічну ефективність, показники відповідності професійного та освітнього рівня працівників, задоволеність персоналу від роботи, а також показники ефективності роботи службовців. Система управління персоналом впливає на стабільне функціонування підприємства, забезпечуючи досягнення цілей виробництва.

Надійність системи управління персоналом залежить від стабільного функціонування підприємства, а саме від забезпечення необхідної кваліфікації працівників. Оптимальна система управління характеризується використанням сучасних економіко-математичних методів для прийняття управлінських рішень, що дозволяє здійснити обґрунтований вибір між централізацією та децентралізацією управління.

Ефективність управління персоналом також можна оцінити через раціональність організаційної структури, що пов'язана з управлінням персоналом. Основні показники включають: мінімізацію витрат на утримання управлінського апарату, простоту структури, уникнення дублювання функцій між працівниками. Важливим є також належна координація діяльності, що дозволяє уникнути зайвих витрат та підвищує загальну продуктивність.

Таким чином, стабільність організаційної структури управління персоналом залежить від здатності швидко адаптуватися до ринкових змін і виконувати завдання з ефективного управління. Це вимагає розробки комплексу показників, що дозволяють оцінити ефективність роботи підрозділів з управління персоналом, рис. 1.4.



Рис. 1.4. Показники оцінювання ефективності роботи підрозділу з управління персоналом

Джерело: складено автором на основі [20]

На нашу думку, варто розраховувати економічну ефективність роботи підрозділу з управління персоналом за формулою:

$$EE_{уп} = OP_{всуп} / V_{уп} \quad (1.2)$$

де $OP_{всуп}$ – обсяг прибутку підприємства у вартісному виразі (грн), отриманого внаслідок вдосконалення системи управління персоналом, $V_{уп}$ – обсяг витрат на формування та підтримання роботи підрозділу з управління персоналом (грн).

Здійснення оцінки ефективності за розглянутим комплексом показників потребує від керівництва підприємства здійснення наступних кроків:

- формування єдиного органу (департаменту, підрозділу, відділу), відповідального за управління персоналом на підприємстві;
- визначення загальної мети та завдань роботи органу з управління персоналом в контексті стратегічних цілей та завдань підприємства за відповідних умов ринку;
- розробка програм заходів щодо вдосконалення системи управління персоналом у розрізі структурних одиниць органу з управління персоналом;
- розробка внутрішніх корпоративних стандартів на основі складання професіограм у розрізі усіх управлінських посад, включаючи працівників підрозділу з управління персоналом;
- впровадження методики досліджень, пов'язаних із різними аспектами роботи персоналу, зокрема оцінювання ступеня задоволеності працівників різних категорій від роботи на підприємстві.
- визначення бюджету витрат, необхідних для формування та підтримання роботи органу з управління персоналом та його структурних одиниць; реалізації програм заходів у сфері управління персоналом.
- визначення ключових критеріїв ефективності функціонування органу управління персоналом та його структурних одиниць.

На нашу думку, система показників оцінювання ефективності системи управління персоналом повинна робити процес прийняття рішень керівництвом таким, що дозволяє адаптуватись до умов середовища функціонування підприємств, гнучко змінювати програму заходів у сфері управління персоналом, оптимізувати витрати, обрати найкращі способи впливу на працівників як у цілому, так і у розрізі рівнів управління, категорій, індивідуальної трудової участі.

1.4. Нормативно-правове та інформаційне забезпечення відносин в сфері організації системи управління персоналом підприємства

Досконале знання ресурсів і вміння використовувати їх у процесі управління персоналом є однією з найголовніших умов забезпечення належної ефективності функціонування організації. При цьому потрібно не тільки знати перелік складових ресурсного забезпечення, але й чітко уявляти їх структуру. Ресурсне забезпечення управління персоналом складається з нормативно-правової бази, інформаційного та матеріально-технічного забезпечення.

До нормативно-правової бази управління персоналом відносять сукупність документів, що створюють нормативно-методичне і правове забезпечення функціонування управління персоналом як системи.

Нормативно-методичне забезпечення системи управління персоналом – це сукупність документів організаційного, організаційно-методичного, організаційно-розпорядницького, технічного, нормативно-технічного, техніко-економічного й економічного характеру, а також нормативно-довідкові матеріали, що встановлюють норми, правила, вимоги, характеристики, методи й інші дані, використовувані при вирішенні задач організації праці та управління персоналом і затверджені у встановленому порядку компетентним відповідним органом чи керівництвом організації.

Нормативно-методичне забезпечення створює умови для ефективного процесу підготовки, прийняття і реалізації рішень з питань управління персоналом. Воно складається з організації розробки і застосування методичних документів, а також зведення нормативного господарства у системі управління персоналом.

До нормативно-методичних документів відносять: нормативно-довідкові, що включають норми і нормативи для організації і планування праці (маршрутно-технологічні та операційно-технологічні карти, технологічні карти управлінських процедур, норми централізованого характеру, наприклад, розмір прибуткового податку на фізичних осіб тощо); документи організаційного, організаційно-розпорядницького та організаційно-методичного характеру, що регламентують

завдання, функції, права, обов'язки підрозділів і окремих працівників системи управління персоналом.

Так, важливими організаційно-розпорядницькими документами є Правила внутрішнього трудового розпорядку, що включають такі розділи: загальні положення; порядок прийому і звільнення робітників та службовців; основні обов'язки робітників та службовців; основні обов'язки адміністрації; робочий час і його використання; заохочення за успіхи в роботі; відповідальність за порушення трудової дисципліни [18].

Найважливішим організаційним документом є колективний договір, який розробляється при особистій участі підрозділів служби управління персоналом (відділу кадрів, відділу організації праці та зарплати, юридичного відділу). Колективний договір – це угода, що укладається трудовим колективом з адміністрацією щодо регулювання їхніх взаємин у процесі виробничо-господарської діяльності на календарний рік.

До документів організаційно-методичного і методичного характеру відносяться ті, які регламентують виконання функцій з управління персоналом, сюди входять: положення з формування кадрового резерву в організації; положення з організації адаптації працівників; рекомендації з організації підбору і добору персоналу; положення з урегулювання взаємин у колективі; положення з оплати і стимулювання праці; інструкція з дотримання правил техніки безпеки й ін.

Розробку цих документів здійснюють працівники відповідних ланок системи управління персоналом.

Найважливішими внутрішніми організаційно-регламентуючими документами у будь-якій організації є: положення про підрозділи; посадові інструкції [44].

Важливої уваги заслуговує правове забезпечення системи управління персоналом, тобто використання засобів і форм юридичного впливу на органи й об'єкти управління персоналом з метою досягнення ефективної діяльності організації. Саме недосконале знання правових аспектів трудових відносин стає головною причиною конфліктів між роботодавцями і найманими працівниками у сучасних умовах на українських підприємствах.

До основних завдань правового забезпечення системи управління персоналом відносять: правове регулювання трудових відносин, які складаються між роботодавцями і найманими робітниками; захист прав і законних інтересів працівників, які впливають із трудових відносин.

У зв'язку з вказаними завданнями правове забезпечення системи управління персоналом включає [37]:

- виконання і застосування норм діючого законодавства у сфері праці, трудових відносин;
- розробку і затвердження локальних нормативних і ненормативних актів організаційного, організаційно-розпорядницького, економічного характеру;
- підготовку пропозицій щодо зміни діючих чи скасування застарілих і таких, що фактично втратили силу, нормативних актів, виданих в організації по трудових, кадрових питань.

Здійснення правового забезпечення в організації покладається на її керівника й інших посадових осіб, а також на керівника системи управління персоналом і її працівників з питань, що входять у їхню компетенцію. Головним підрозділом щодо ведення правової роботи в області трудового законодавства є юридичний відділ.

Одна зі специфічних умов роботи кадрових служб полягає в тому, що їхня повсякденна діяльність зв'язана безпосередньо з людьми, організувати роботу з якими можливо тільки на основі чіткого врегулювання прав і обов'язків всіх учасників трудових відносин. Це досягається шляхом установлення правових норм централізованого чи локального характеру.

Найважливішим джерелом вітчизняного права в цілому, в тому числі і трудового, є Конституція України [38]. Оскільки вона є основним законом, то має найвищу юридичну силу. Всі інші закони та інші акти державних органів видаються на основі і відповідно до Конституції згідно з ч. 2, ст. 8. Конституція забороняє будь-які форми обмеження прав громадян за ознаками соціальної, расової, національної, мовної чи релігійної належності. Праця є вільною, причому кожен має право на працю в умовах, що відповідають вимогам безпеки та гігієни, на винагороду за працю без якої дискримінації і не нижче встановленого законом

мінімального розміру оплати праці, а також право на захист від безробіття. У Конституції, яка прийнята 28 червня 1996 року, збереглися встановлені конституцією 1978 року права і обов'язки громадян, і за рахунок внесення прав і свобод, закріплених у міжнародно-правових актах про права людини, значно розширений їх перелік:

Право на підприємницьку діяльність закріплено в ст. 42;

Право працівників на страйк для захисту своїх економічних і соціальних інтересів закріплено в ст. 44;

Право на належні і безпечні умови праці – ст. 43;

Право на соціальний захист у разі безробіття – ст. 46;

Право на працю в ст. 43 сформульоване відповідно до ст. 23. Загальної декларації прав людини.

Конституція закріплює право на відпочинок, на обмеження законом робочого часу, на вихідні та святкові дні, оплачувану щорічну відпустку, а також право на індивідуальні та колективні трудові спори.

Конституція як основний закон держави [38]:

- забезпечує єдність правового регулювання праці на підприємствах усіх форм власності;

- закріплює принципи регулювання, які проявляються в конституційних трудових правах, в юридичних гарантіях щодо всієї системи законодавства;

- встановлює рівність перед законом – ст. 24;

- визначає право на участь у профспілках з метою захисту своїх прав та інтересів у ст. 36,

- закріплює рівноправність при вступі на державну службу в ст. 38.

Конституція закріплює основні права громадян як суб'єктів трудового права і відображає принципи трудового права. Тим самим Конституція визначає зміст інститутів трудового права, спрямованих на забезпечення юридичними гарантіями цих основних конституційних трудових прав.

До норм централізованого характеру відносяться перш за все, акти централізованого регулювання – Кодекс законів про працю, постанови уряду України, акти Мінпраці і соціальної політики [34].

Кодекс законів про працю – документ, який регулює трудові відносини працівників, правові засади і гарантії здійснення громадянами права розпоряджатися своїми здібностями до праці в Україні, сприяючи зростанню продуктивності праці, поліпшенню якості роботи, підвищенню ефективності суспільного виробництва і піднесенню на цій основі матеріального і культурного рівня життя трудящих, зміцненню трудової дисципліни і поступовому перетворенню праці на благо суспільства в першу життєву потребу кожної працездатної людини.

Всі права і свободи громадян України, закріплені в Конституції України, знайшли відображення в ст. 2 КЗпП, конкретизовані в ньому та інших законодавчих актах. Стаття 2 КЗпП конкретизує право на роботу, проголошене Конституцією України, визначаючи, що воно реалізується шляхом укладання трудового договору про роботу на підприємстві, в установі, організації [34; 38]. При цьому вільний вибір професії, роду занять і роботи забезпечується державою. При укладанні трудового договору робота, яка буде виконуватися працівником, тобто трудова функція, визначається угодою між сторонами (ст. 21 КЗпП). Таким чином закріплюються принцип договірності характеру трудових відносин і визначеність трудової функції, яка виконуватиметься працівником. Трудові відносини можуть припинятися лише на підставах, передбачених законом, зокрема ст. ст. 36–41 і 45 КЗпП. Цими статтями визначається принцип стабільності трудових відносин.

Поряд з КЗпП діють і закони України, які також є джерелами трудового права. Вони поділяються на ті, які: повністю регулюють трудові відносини; містять окремі норми, спрямовані на врегулювання трудових правовідносин.

Законом України від 1 березня 1991 р. «Про зайнятість населення» закріплено право громадян України вільно вибирати види діяльності, які не заборонені законодавством; унеможлиблюється будь-яка форма примусу до праці (п. 2 ст. 1). Добровільна незайнятість громадян не є підставою для притягнення їх до

адміністративної або кримінальної відповідальності. Цим же Законом закріплена добровільність роботи, виду діяльності, безоплатне навчання безробітних новим професіям, перепідготовка в навчальних закладах чи в системі державної служби зайнятості (ст. 4). Закон України «Про зайнятість населення» визначає правові, економічні та організаційні основи працевлаштування і зайнятості населення та його захист від безробіття [61].

Закон України «Про власність» від 08.12.1991 р. дає визначення права власності та встановлює право власності на договірній основі використовувати працю інших громадян, забезпечивши їм соціальні та економічні гарантії [60].

Законом України від 1 липня 1993 р. «Про колективні договори і угоди» визначено порядок врегулювання виробничих, трудових, соціально-економічних відносин між власником або уповноваженим ним органом і трудовим колективом і профспілкою чи іншим органом, уповноваженим трудовим колективом на представництво його інтересів. Законом вирішене питання узгодження інтересів працівників з власниками або уповноваженими ними органами, фактично закріплено принцип участі трудових колективів чи їх представницьких органів у встановленні умов праці та здійсненні контролю за дотриманням законодавства про працю [62].

Закон України «Про професійні спілки, їх права та гарантії діяльності» визначає особливості правового регулювання, порядок утворення, права та гарантії діяльності профспілок [65].

Законом України від 24 березня 1995 р. «Про оплату праці» конкретизоване право на винагороду і закріплено принцип матеріальної зацікавленості працівників у наслідках своєї роботи, принцип договірного регулювання праці, яка здійснюється на основі системи угод, що укладаються на державному, галузевому, регіональному та виробничому рівнях [63].

Основні положення щодо реалізації конституційного права громадян на охорону їх життя і здоров'я в процесі трудової діяльності визначає Закон України від 14 жовтня 1992 р. «Про охорону праці» [64]. Він регулює за участі відповідних державних органів відносини між власником підприємства, установи чи організації

або уповноваженим ним органом і працівником з питань безпеки, гігієни праці та виробничого середовища і встановлює єдиний порядок організації охорони праці в Україні. Цей Закон відображає принцип безпеки праці.

Кожен, хто працює, має право на відпочинок. Це право забезпечується наданням днів щотижневого відпочинку, а також оплачуваної щорічної відпустки. Цивільним кодексом України врегульовано питання відпусток працівників підприємства, встановлені державні гарантії права на відпустку, визначені умови, тривалість і порядок надання їх працівникам для відновлення працездатності, зміцнення здоров'я, задоволення власних життєво важливих потреб та інтересів, всебічного розвитку особи. Право на відпустку громадяни України мають незалежно від форм власності, виду діяльності та галузевої належності підприємства, установи, організації [80].

Трудова діяльність, відрізняючись за умовами праці та правовим статусом суб'єктів, обумовлює різноманітність підзаконних нормативно-правових актів. Підзаконними вони називаються тому, що приймаються відповідно до законів з метою розвитку їх положень. До них відносять: постанови Верховної Ради України, укази і розпорядження Президента України, постанови і розпорядження Кабінету Міністрів України, нормативно-правові акти Міністерства праці та соціальної політики України та інших міністерств і відомств.

В умовах ринкових відносин до сфери локального регулювання відносять такі акти: накази керівника організації з кадрових питань (щодо прийому, звільнення, переводу); положення про підрозділи, посадові інструкції; стандарти організації й ін.

У систему нормативних актів про працю входять угоди генеральні, галузеві (тарифні), спеціальні (регіональні), колективні договори й інші правові акти, що застосовуються безпосередньо в організаціях.

До актів ненормативного характеру відносять розпорядження і вказівки, які можуть видавати керівники служби управління персоналом і її підрозділами.

Таким чином, джерела трудового права – це форми вираження правових приписів через нормативні акти як результат діяльності компетентних органів

держави, які встановлюють чи санкціонують правові норми, обов'язкові для сторін правовідносин, які є предметом трудового права. Отже, до джерел трудового права належать нормативні акти, які видаються, санкціонуються, застосовуються та охороняються компетентними органами і містять в собі норми, спрямовані на регулювання трудових відносин між суб'єктами трудового права на підставі трудового договору на підприємствах усіх форм власності, а також у фізичних осіб. Ці нормативні акти обов'язкові для виконання і забезпечуються примусовою силою держави у разі їх невиконання.

Висновки до розділу 1

В процесі проведеного дослідження встановлено, що поняття «персонал підприємства» є досить містким терміном в управлінській галузі, подальші дослідження якого постійно набувають неупинного розвитку та не втрачають актуальності. У процесі дослідження було проаналізовано різницю між поняттями «персонал» та «кадри» підприємства. Це дало можливість стверджувати, що основна відмінність понять «персонал» та «кадри» полягає в тому, що «кадри» – це більш кваліфіковані працівники підприємств, яким зазвичай властиві фахові кваліфікації та управлінські навички, а «персонал» – це в широкому сенсі сукупність працівників організації за контрактними зобов'язаннями. Між цими поняттями дуже тонка межа, вони майже споріднені.

Управління персоналом є невід'ємною частиною корпоративного управління, яка базується на цілому комплексі концепцій і принципів. Одним із ключових аспектів управління персоналом є концептуальне осмислення його сутності та ролі в організації. Ця концепція формує систему теоретичних і методологічних поглядів на різні аспекти роботи з персоналом. В основі концепції управління персоналом лежить як розуміння ролі працівників у досягненні цілей компанії, так й визначення цілей і завдань управління персоналом. Домінуюча у суспільстві концепція управління персоналом лежить в основі концепції управління конкретного

підприємства, що включає розробку методології, технологій, та формування системи управління персоналом.

Дослідження наукових джерел свідчить, що існує чимало методичних підходів до визначення ефективності професійної діяльності персоналу. Найбільш поширені з них пропонують оцінити ефективність використання трудових ресурсів через проведення аналізу чисельності персоналу та його структури, професійного складу кадрів, оцінювання режиму роботи, умов праці, якості нормування праці, використання робочого часу, якісних характеристик ефективності трудових ресурсів. Проте основним показником ефективності є продуктивність праці, для визначення якої пропонує чимало методів і показників.

До джерел трудового права належать нормативні акти, які видаються, санкціонуються, застосовуються та охороняються компетентними органами і містять в собі норми, спрямовані на регулювання трудових відносин між суб'єктами трудового права на підставі трудового договору на підприємствах усіх форм власності, а також у фізичних осіб. Ці нормативні акти обов'язкові для виконання і забезпечуються примусовою силою держави у разі їх невиконання.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІТИЧНА ОЦІНКА РІВНЯ ОРГАНІЗАЦІЇ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА ТОВ «БЕРДИЧІВСЬКИЙ ПІВОВАРНИЙ ЗАВОД»

2.1. Організаційно-управлінський аналіз діяльності підприємства

Для детального дослідження обраної теми нами обрано ТОВ «Бердичівський пивоварний завод», яке проваджує свою діяльність на ринку пива м. Бердичіва Житомирської області більше 100 років.

Сьогодні ТОВ «Бердичівський пивоварний завод», це підприємство на якому працює в середньому 150 співробітників, а можливі річні обсяги виробництва пива сягають 910 тис. дал. пива. Якість продукції забезпечується використанням води з власної артезіанської свердловини глибиною 110 м, а площа, яку займає підприємство дорівнює 1,85 га, що дає можливість задовольняти споживчий попит на пиво вітчизняного виробництва у зазначеному регіоні.

Згідно з установчими документами діяльність ТОВ «Бердичівський пивоварний завод» спрямована на: виробництво пива, екстракту із хмелю та солоду для пивоваріння; оптову та роздрібну торгівлю виробами та товарами для загального споживання; організація торгівлі продукцією власного виробництва та посередництво; зовнішньоекономічна діяльність тощо.

Починаючи з 2002 року, було здійснено поетапну реконструкцію ТОВ «Бердичівський пивоварний завод». Морально та фізично застаріле обладнання було замінено на нове – встановлено сучасну лінію з розливу пива продуктивністю 12 тис. пляшок на годину. У 2005 році було закінчено реконструкцію відділення бродіння та дображування пива. Одночасно було здійснено заміну системи пивопроводів, встановлення 6 форфасів та оновлення дріжджового відділення, встановлена лінія розливу пива в кеги. У 2006-2008 роках також було здійснено постачання лабораторного обладнання на суму понад USD 100 тис. Це дозволило проводити більш точний та поглиблений аналіз сировини та готової продукції.

Побудовано цех із вироблення пари, встановлено обладнання для очищення води та вуглекислоти. Замінено повітряні та аміачні компресори.

Провідною торговою маркою компанії – пиво «Жигулівське» – нині займає першу позицію в Житомирській області за обсягом продажів. Високі смакові якості, сучасний дизайн упаковки, тривалий термін зберігання (3 місяці) та гнучка система ціноутворення забезпечують конкурентоспроможність продукції підприємства. У 2020 р. ТОВ «Бердичівський пивоварний завод» отримало нагороду – «Бурштинову зірку», яка є найпрестижнішою серед українських виробників пива, безалкогольних напоїв та мінеральних вод.

У 2022 р. – ТОВ «Бердичівський пивоварний завод» встановило на дахах пивоварні сонячні батареї для власного виробництва електроенергії.

Виходячи з вищесказаного, можна зробити такі висновки:

- місією ТОВ «Бердичівський пивоварний завод» є гармонійна інтеграція в економіку регіону та країни, активна участь у її зміцненні та забезпеченні стабільності;
- стратегічна мета ТОВ «Бердичівський пивоварний завод» - завоювання та утримання лідируючих позицій на ринках пива та безалкогольних напоїв країни та вихід на закордонні ринки;
- пріоритетними цінностями підприємства є її співробітники, реальні і потенційні споживачі її продукції, мінімізація шкідливих впливів процесу виробництва на довкілля.

На підприємстві склалася лінійно-функціональна структура управління. Підприємство об'єднує кілька спеціалізованих цехів, поділених на ділянки, які є первинними ланками управлінської структури.

Апарат управління побудований за чотириступінчастою системою, в якій підпорядкованість наступна: директор – заступники генерального директора – начальники відділів та підрозділів – фахівці.

Підприємство очолює директор, який виконує функцію загального керівництва, організує роботу та ефективну взаємодію виробничих одиниць, дільниць та інших структурних підрозділів. Йому підпорядковані: головний

інженер, заступник директора з техніки безпеки, головний економіст, головний бухгалтер та начальник відділу збуту та МТП.

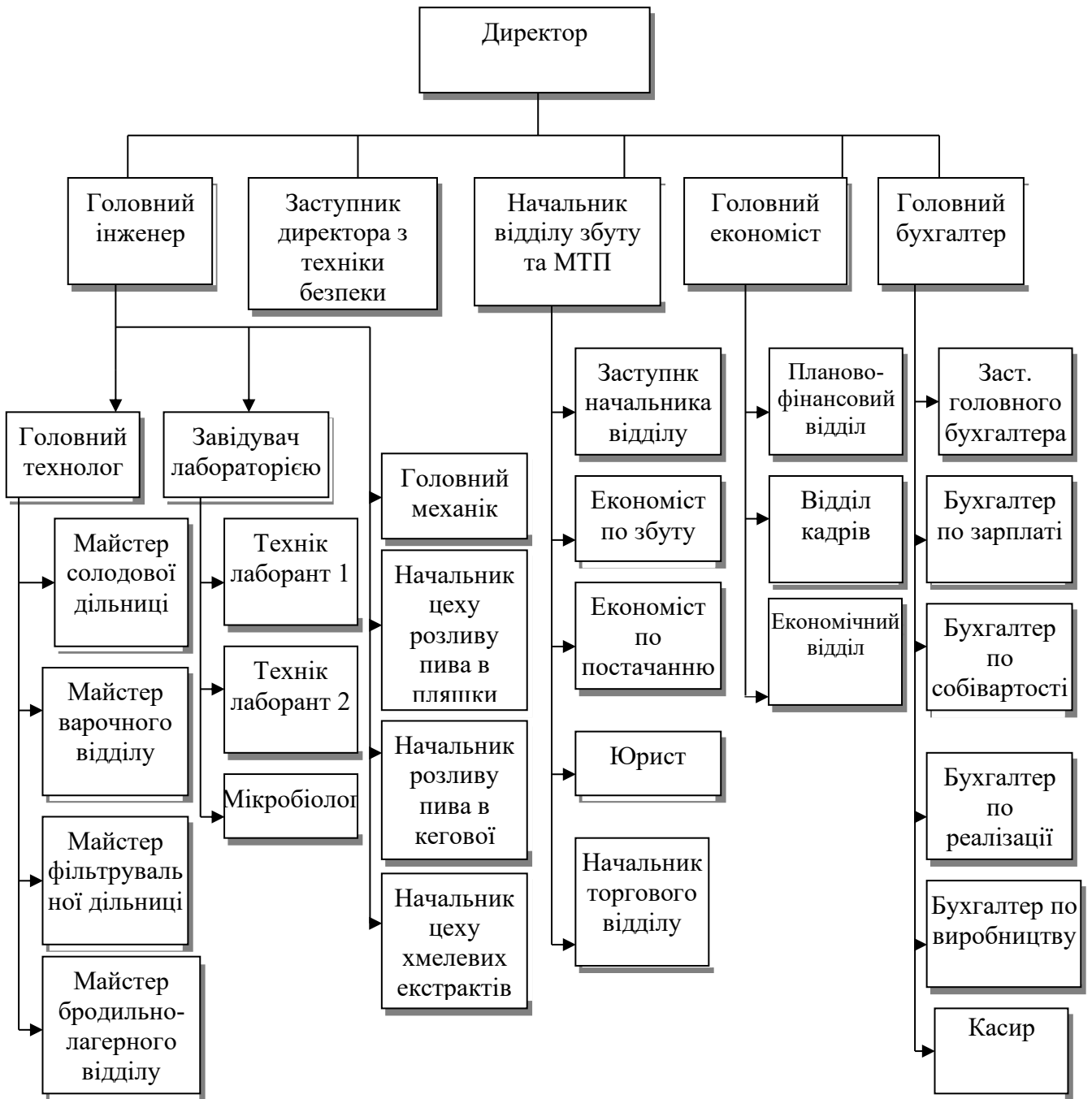


Рис. 2.1. Організаційна структура ТОВ «Бердичівський пивоварний завод»

Джерело: складено автором на основі даних підприємства

Планово-фінансовий відділ, відділ кадрів та економічний відділ є самостійними структурними підрозділами та підпорядковуються головному економісту. До функцій планово-фінансового та економічного відділів входить:

організація та загальне керівництво розробкою проектів-планів підприємства, організація роботи з ціноутворення, контроль за виконанням річних, квартальних, добових планів та завдань.

Бухгалтерію очолює головний бухгалтер, який, у свою чергу, підпорядковується директору. У бухгалтерії формується інформація про господарські процеси та фінансові результати діяльності організації, забезпечується контроль за наявністю та рухом майна, організується облік основних фондів, сировини, матеріалів, палива, готової продукції, коштів.

Відділ збуту та матеріально-технічного забезпечення підпорядкований безпосередньо директору. У відділі визначається потреба у сировині та матеріалах, обладнанні, паливі, встановлюються найбільш раціональні форми постачання, забезпечується завезення матеріальних ресурсів. Також до його функцій входить забезпечення комерційної діяльності підприємства зі збуту продукції, підготовка та укладання договорів з покупцями, складання планів постачання продукції відповідно до замовлень.

Отже, аналізуючи організаційну структуру ТОВ «Бердичівський пивоварний завод», можна виділити такі її позитивні моменти: простота та відсутність бюрократичного ланцюжка, оскільки основні фахівці підкоряються директору.

Можливим недоліком є надто детальне і повне відображення нижчих рівнів управління. В умовах, що складаються, у конкурентній боротьбі може перемогти той, хто найбільш ефективним чином пристосовує свою організацію до нових вимог зовнішнього оточення, що формується за рахунок взаємодії підрозділів організації один з одним.

Аналізуючи зовнішнє та внутрішнє середовища підприємства варто виділити середовище прямого впливу, до якого відносять постачальників, працівників, законодавче поле, споживачів та конкурентів.

Серед основних постачальників сировини для пивного виробництва варто виділити фермерські господарства, аграрні підприємства та кооперативи, у яких пивоварня купує ячмінь для виготовлення власного солоду.

Крім ячменю та хмелю, основною сировиною є також пакувальні матеріали, такі як пляшки, кеги, етикетки, гофрований лист та гофропіддони, стандартні піддони, термозбіжна плівка та стрейч-плівка. Гофролисти, гофропіддони та різні види плівок закупаються у виробників із Житомира, нестандартні піддони частково купують також у м. Житомир, а також у Вінницькій області. Етикетки та тару замовляють та купують у Київській області.

Підприємство повністю укомплектоване фахівцями необхідної кваліфікації, які забезпечують ефективне функціонування складної сучасної техніки.

ТОВ «Бердичівський пивоварний завод» діє в межах правового поля України, як загальнодержавного так і місцевого значення.

Спектр споживачів продукції даного підприємства охоплює всі статево та соціальні категорії України та країн, в які експортується продукція підприємства, яким виповнився 21 рік і старше.

У конкурентній боротьбі ТОВ «Бердичівський пивоварний завод» займає стійкі позиції, завоювавши понад 6% національного ринку пива та безалкогольної продукції в Україні.

Середовище непрямого впливу, до якого відносять стан економіки країни, науково-технічний прогрес, соціокультурні чинники, політичні чинники та відносини із місцевим населенням.

У разі глобальної фінансової кризи, короно вірусної інфекції та воєнного стану керівництво підприємства веде політику стримування ціни продукцію, щоб зберегти її привабливість споживачам.

ТОВ «Бердичівський пивоварний завод» - це сучасне, високотехнологічне виробництво, цілком здатне конкурувати з провідними національними виробниками пива.

Політичні чинники, що мають місце у країні, загалом, сприяють розвитку ринку пива і безалкогольних напоїв. Отже, для аналізованого пивзаводу це є позитивною тенденцією розвитку.

Серед населення м. Бердичів та Житомирської області ТОВ «Бердичівський пивоварний завод» та його продукція користуються величезною популярністю та попитом.

Продукція заводу продається через чотири спеціалізовані магазини фірмового продажу, які розташовуються в різних районах міста Бердичіва. До 2007 р. пиво ТОВ «Бердичівський пивоварний завод» реалізовувалося здебільшого в Житомирській області, але зараз воно постачається й в інші регіони України.

Як вже було зазначено, до війни та карантину ТОВ «Бердичівський пивоварний завод» постійно брав участь у престижних виставках та ярмарках як в Україні, так і за кордоном, де представляв свою продукцію. Продукція заводу отримувала високі оцінки, завойовувала призові місця та була відзначена медалями і сертифікатами за якість. Обсяги реалізації продукції підприємством у 2021-2023 рр. представлено в табл. 2.1.

Таблиця 2.1

Динаміка та структура реалізації продукції підприємства в розрізі асортименту, 2021-2023 рр.

Вид продукції	2021 р.		2022 р.		2023 р.		Відхилення 2023 р. від 2021 р.		
	тис. грн.	%	тис. грн.	%	тис. грн.	%	+/-	%	п.с.
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Старий Бердичів	19300	13,5	24740	13,4	29440	13,1	10140	52,5	-0,4
Бердичівське Хмільне	12724	8,9	16986	9,2	20450	9,1	7726	60,7	0,2
Бердичівське Лагер	12581	8,8	17170	9,3	19102	8,5	6521	51,8	-0,3
Бердичівське Кармеліт	4003	2,8	5539	3,0	6967	3,1	2964	74,0	0,3
Бердичівське Гетьманське	16298	11,4	20494	11,1	26069	11,6	9771	59,9	0,2
Бердичівське Оригінальне	9864	6,9	12739	6,9	14832	6,6	4968	50,4	-0,3
Бердичівське Пшеничне	15726	11,0	20494	11,1	23597	10,5	7871	50,1	-0,5
Бердичівське Вечірній Бульвар	4575	3,2	4985	2,7	7416	3,3	2841	62,1	0,1
Бердичівське Жигулівське	25304	17,7	32679	17,7	40002	17,8	14698	58,1	0,1

Продовження табл. 2.1

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Бердичівське Ювілейне	19872	13,9	25294	13,7	32361	14,4	12489	62,8	0,5
Інше	2717	1,9	3508	1,9	4495	2,0	1778	65,4	0,1
Разом	142962	100	184629	100	224730	100	81768	57,2	X

Джерело: складено автором на основі даних підприємства

За даними табл. 2.1 видно, що загальний обсяг реалізації продукції підприємством зріс із 142,962 тис. грн. у 2021 році до 224,730 тис. грн. у 2023 році, що становить 57,2%. Найбільше зростання продажів відбулося за продукцією «Бердичівське Кармеліт» - 74,0% та «Бердичівське Ювілейне» - 62,8%. Лідером за обсягом продажів останні роки залишається пиво «Бердичівське Жигулівське», займаючи 17,8% ринку у 2023 р, із приростом на 58,1% порівняно з 2021 р. Найменший відносний приріст показало «Бердичівське Пшеничне» - 50,1%. Незначні зміни у відсотковому співвідношенні продажів між продуктами свідчать про стабільність у структурі асортименту, хоча деякі продукти, такі як «Старий Бердичів», «Бердичівське Лагер», «Бердичівське Оригінальне» та «Бердичівське Пшеничне», незначно втратили частку ринку. Таблиця 2.1 демонструє загальне зростання реалізації продукції підприємства з одночасною стабільністю в асортиментній структурі.

В цілому можна стверджувати, що ТОВ «Бердичівський пивоварний завод» є виробником конкурентоспроможної продукції, з метою задоволення потреб споживачів та отримання прибутку. Організаційна структура досліджуваного підприємства побудована таким чином, щоб оптимально виконувати поставлені перед підприємством завдання. Зважаючи на низку негативних факторів, збурень та викликів зовнішнього середовища ТОВ «Бердичівський пивоварний завод» протягом всього періоду дослідження забезпечує зростання обсягів виробництва та реалізації продукції власного виробництва, із збереженням високого рівня якості останньої.

2.2. Діагностика фінансово-економічного стану ТОВ «Бердичівський пивоварний завод»

У ринкових умовах запорукою виживання та основою стабільного становища підприємства служить його фінансова стійкість. Вона відбиває такий стан фінансових ресурсів, при якому підприємство, вільне маневруючи грошима, здатне шляхом ефективного їх використання забезпечити безперебійний процес виробництва та реалізації продукції.

Визначення меж фінансової стійкості підприємства відноситься до числа найбільш важливих економічних проблем в умовах переходу до ринку, оскільки недостатня фінансова стійкість може призвести до відсутності у підприємства коштів на розвиток виробництва, їх неплатоспроможності і, зрештою, до банкрутства, а «надлишкова» стійкість перешкоджатиме розвитку, обтяжуючи витрати підприємства зайвими запасами та резервами.

Для діагностики фінансової стійкості підприємства необхідно здійснювати аналіз його фінансового становища. Фінансовий стан - це найважливіша характеристика економічної діяльності підприємства, яка являє сукупність показників, що відображають наявність, розміщення та використання фінансових ресурсів. Фінансовий стан визначає конкурентоспроможність підприємства, його потенціал у діловому співробітництві, оцінює, якою мірою гарантовані економічні інтереси самого підприємства та його партнерів з фінансових та інших відносин.

Діагностика фінансового стану показує за якими конкретними напрямки необхідно вести роботу. Відповідно до цього, результати аналізу показують які найважливіші способи покращення фінансового стану підприємства у конкретний період його діяльності.

Головною метою діагностики є своєчасне виявлення та усунення недоліків у фінансовій діяльності та знаходити резерви покращення фінансового становища підприємства. При цьому необхідно вирішувати наступні завдання:

1. Прогнозування можливих фінансових результатів, економічної рентабельності, виходячи з реальних умов господарської діяльності та наявності власних та позикових коштів.

2. Розробка моделей фінансового стану при різноманітних варіантах використання ресурсів.

3. Розробка конкретних заходів, вкладених у більш ефективне використання фінансових ресурсів та зміцнення фінансового становища підприємства.

Діагностикою фінансового стану займаються не лише керівники та відповідні служби підприємства, а також особи, які можуть не працювати безпосередньо на підприємстві, але мати прямий фінансовий інтерес, - акціонери, інвестори, покупці та продавці продукції (послуг), кредитори.

Так, зокрема, фінансовий стан підприємства є головним критерієм для банків при вирішенні питання про доцільність або недоцільність видачі йому кредиту, а за позитивного рішення даного питання – під які відсотки та на який термін; також особи, які мають непрямий фінансовий інтерес - податкові служби, різні фінансові інститути, органи статистики.

Усі користувачі фінансової звітності ставлять собі за мету провести діагностику стану підприємства та на його основі зробити висновки про напрямки своєї діяльності стосовно підприємства.

В цілому діагностика фінансово-економічного стану передбачає проведення певної низки послідовних аналітичних процедур, починаючи оцінкою основних економічних показників діяльності підприємства і закінчуючи показниками фінансового стану підприємства.

Таблиця 2.2

Основні економічні показники діяльності підприємства

№	Показник	Роки			Відхилення 2023 р. до 2021 р.	
		2021	2022	2023	+/-	%
1	2	3	4	5	6	7
1	Чистий дохід, тис. грн.	142962	184629	224730	81768	57,2
2	Валовий прибуток, тис. грн.	38121	40912	69162	31041	81,4
3	Чистий прибуток, тис. грн.	12481	18179	33800	21319	170,8
4	Середньорічна вартість активів, тис. грн.	165695,5	180852,5	204069,5	38374	23,2

Продовження табл.2.2

1	2	3	4	5	6	7
5	Середньорічна вартість необоротних активів, тис. грн.	91474	100563,5	112552	21078	23,0
6	Середньорічна вартість оборотних активів, тис. грн.	74221,5	80289	91517,5	17296	23,3
7	Середньооблікова чисельність працівників, осіб	151	150	154	3	1,98
8	Фондовіддача	1,56	1,84	1,99	0,43	27,6
9	Фондомісткість	0,64	0,54	0,50	-0,14	-21,9
10	Фондоозброєність, тис. грн /ос.	605,8	670,4	730,9	125,1	20,7
11	Продуктивність праці, тис. грн. /ос.	946,77	1230,86	1459,30	512,53	54,1
12	Коефіцієнт оборотності оборотних активів	1,93	2,29	2,46	0,53	27,5

Джерело: складено автором на основі даних підприємства

За даними табл. 2.2 можна відмітити ряд здебільшого позитивних змін, які відбулися в економічних показниках діяльності підприємства. Чистий дохід ТОВ «Бердичівський пивоварний завод» зріс на 57,2% – з 142962 тис. грн. у 2021 році до 224730 тис. грн. у 2023 році. Валовий прибуток збільшився на 81,4%, а чистий прибуток значно виріс на 170,8%, що свідчить про підвищення операційної ефективності та прибутковості.

Середньорічна вартість активів зросла на 23,2%, зокрема необоротні активи збільшилися на 23,0%, а оборотні активи – на 23,3%. Середньооблікова чисельність працівників дещо зросла на 1,98%, при цьому продуктивність праці на одного працівника збільшилася на 54,1%, що можна вважати досить ефективним явищем в організації праці на підприємстві.

Зростання фондовіддачі у 2023 р. відносно 2021 р. на 27,6% свідчить про те, що компанія стала ефективніше використовувати свої основні засоби для генерації доходу. Це може бути результатом більш ефективного використання існуючого обладнання, впровадження нових технологій або збільшення обсягу виробництва без суттєвих інвестицій у нові основні засоби. Зниження фондомісткості на 21,9% свідчить про підвищення ефективності використання основних засобів. Це означає, що компанія змогла зменшити капітальні вкладення у основні засоби або збільшити доходи, не збільшуючи обсяги активів, що є позитивною тенденцією.

Збільшення показника фондоозброєності у 2023 р. на 20,7% вказує на те, що компанія збільшила свої інвестиції в основні засоби на одного працівника. Це може свідчити про модернізацію обладнання або впровадження нових технологій, що дозволяє підвищити продуктивність праці.

Збільшення коефіцієнту оборотності оборотних активів на 27,5% свідчить про покращення ефективності управління оборотними активами. Це може означати скорочення часу обігу запасів, більш ефективне управління дебіторською заборгованістю або інші поліпшення в управлінні оборотними активами.

Зростання показників фондовіддачі та оборотності оборотних активів свідчить про покращення ефективності використання як основних засобів, так і оборотних активів. Зниження фондомісткості також є позитивним показником, що говорить про раціональні інвестиції та ефективне управління основними засобами. Збільшення фондоозброєності на одного працівника вказує на підвищення технологічного рівня або оновлення обладнання, що може призвести до подальшого зростання продуктивності праці.

Важливим етапом діагностики фінансово-економічного стану підприємства є аналіз його майна та джерел його утворення за балансом, табл. 2.3.

Таблиця 2.3

Характеристика майна підприємства та джерел його формування за балансом

Показники	На 31.12.2021		На 31.12.2022		На 31.12.2023		Відхилення 2023 р. до 2021 р.		
	тис. грн.	%	тис. грн.	%	тис. грн.	%	+, -	%	п.с.
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
АКТИВИ									
1. Необоротні активи:	96210	55,1	104917	56,1	120187	54,4	23977	24,9	-0,7
в т.ч. основні засоби	91610	52,5	104193	55,7	96883	43,8	5273	5,8	-8,7
2. Оборотні активи	78340	44,9	82238	43,9	100797	45,6	22457	28,7	0,7
в т.ч. запаси	32671	18,9	50193	26,8	53825	24,4	21154	64,7	5,5
дебіторська заборгованість	26248	15,0	18596	9,9	15034	6,8	-11214	-42,7	-8,2
грошові кошти	15976	9,2	12296	6,6	31348	14,2	15372	96,2	5,0
ПАСИВИ									
1. Власний капітал	161521	92,5	179730	96,0	212031	95,9	50510	31,3	3,4

Продовження табл. 2.3

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
нерозподілений прибуток	150037	85,9	167224	89,4	197834	89,5	47797	31,9	3,6
2. Поточні зобов'язання і забезпечення	13029	7,5	7425	4,0	8953	4,1	-4076	-31,3	-3,4
БАЛАНС:	174550	100	187155	100	220984	100	46434	26,6	X

Джерело: складено автором на основі даних підприємства

Проаналізувавши необоротні активи відмітимо, що у 2023 р. вони становили 120187 тис. грн, що на 24,9% більше, ніж у 2021 р., їх частка в загальних активах трохи знизилася (з 55,1% у 2021 р. до 54,4% у 2023 р.). Основні засоби зросли на 5,8%, але їх частка зменшилася на 8,7 п.с.

Аналізуючи оборотні активи відмітимо, що у 2023 р. вони склали 100797 тис. грн., що на 28,7% більше, ніж у 2021 р. Частка оборотних активів в загальних активах зросла до 45,6%. Запаси збільшилися на 64,7%, а їх частка зросла на 5,5 п.с. Дебіторська заборгованість зменшилася на 42,7%, що свідчить про покращення в управлінні кредиторською заборгованістю. Грошові кошти зросли на 96,2%, що є позитивним фактором для забезпечення показників ліквідності підприємства.

Звернувши увагу на пасиви підприємства ми зробили наступні висновки. Власний капітал зріс на 31,3%, до 212031 тис. грн. у 2023 році. Його частка у загальному капіталі також зросла на 3,4 п.с., до 95,9%. Нерозподілений прибуток зріс на 31,9%, що свідчить про зростання прибутковості компанії.

Поточні зобов'язання і забезпечення зменшилися на 31,3%, до 8953 тис. грн. у 2023 р., що знижує ризики для підприємства і вказує на покращення фінансового стану. В цілому ТОВ «Бердичівський пивоварний завод» демонструє позитивні зміни у структурі активів і пасивів. Зростання власного капіталу та зменшення поточних зобов'язань свідчить про фінансову стабільність і зростання прибутковості. Одночасно, збільшення грошових коштів та запасів покращує ліквідність, що дозволяє підприємству бути більш стійким до фінансових ризиків.

Ефективність діяльності підприємства не завжди вимірюється відносними коефіцієнтами, при формуванні фінансових результатів відбувається співставлення

доходів та витрат підприємства, що фактично відображено у фінансових результатах діяльності підприємства, табл. 2.4.

Таблиця 2.4

Механізм формування фінансових результатів діяльності підприємства

Показники	Роки			Відхилення 2023 р. до 2021 р.	
	2021	2022	2023		
				+, -	%
1	2	3	4	5	6
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	142962	184629	224730	81768	57,2
Собівартість реалізованої продукції	104841	143717	155568	50727	48,4
Валовий прибуток	38121	40912	69162	31041	81,4
Інші операційні доходи	1008	838	21640	20632	в 20,5 р.б.
Адміністративні витрати	18370	16950	28158	9788	53,3
Витрати на збут	533	608	929	396	74,3
Інші операційні витрати	5005	2022	1426	-3579	-71,5
Фінансовий результат від операційної діяльності	15221	22170	60289	45068	в 3 р.б.
Інші фінансові доходи	0	0	4	4	100
Інші витрати	0	0	19074	19074	100
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток (збиток)	15221	22170	41219	25998	170,8
Витрати з податку на прибуток	2740	3991	7419	4679	170,7
Чистий фінансовий результат: прибуток (збиток)	12481	18179	33800	21319	170,8

Джерело: складено автором на основі даних підприємства

За даними табл. 2.4. можна зробити наступні висновки. Чистий дохід від реалізації продукції зріс на 57,2%, з 14962 тис. грн. у 2021 р. до 224730 тис. грн у 2023 р., що свідчить про зростання обсягів господарювання у грошовому виразі. Собівартість реалізованої продукції збільшилася на 48,4%, що означає зростання витрат на виробництво, але нижче, ніж темп зростання доходу. Валовий прибуток збільшився на 81,4%, що свідчить про підвищення ефективності діяльності, адже чисті доходи збільшилися більшими темпами, аніж зросла собівартість реалізованої продукції. Значно зросли інші операційні доходи - у 20,5 разів, що вказує на значні додаткові надходження поза основною діяльністю.

Адміністративні витрати зросли на 53,3%, що може бути пов'язано з розширенням діяльності або підвищенням витрат на управління. Витрати на збут,

в свою чергу збільшилися на 74,3%, що може свідчити про активізацію маркетингової діяльності. Інші операційні витрати зменшилися на 71,5%, що позитивно впливає на загальний фінансовий результат.

Всі перелічені зміни вплинули на фінансовий результат від операційної діяльності, який протягом 2021-2023 рр. зріс у 3 рази, що свідчить про суттєве підвищення прибутковості операційної діяльності. Чистий фінансовий результат (прибуток) збільшився на 170,8%, до 33800 тис. грн у 2023 р., що демонструє значне покращення загальної фінансової стійкості та прибутковості підприємства.

Таким чином, протягом 2021-2023 рр. підприємство показує суттєве зростання доходів і прибутковості, в наслідок більш ефективнішого управління своїми операційними витратами і досягає значного збільшення фінансових результатів. Це свідчить про покращення загального фінансового стану та успішну діяльність за аналізований період.

Узагальнюючим елементом діагностики фінансово-економічного стану підприємства виступає оцінка показників його фінансового стану, табл. 2.5.

Таблиця 2.5

Динаміка показників оцінки фінансового стану підприємства

Показники	Роки			Відхилення 2023 р до 2021 р., +,-
	2021	2022	2023	
1. Коефіцієнт загальної ліквідності	6,01	11,08	11,26	5,25
2. Коефіцієнт абсолютної ліквідності	2,51	2,50	3,50	0,99
3. Чистий оборотний капітал	65311	74813	91844	26533
4. Коефіцієнт автономії	0,93	0,96	0,96	0,03
5. Коефіцієнт фінансової стабільності	12,40	24,21	23,68	11,28
6. Коефіцієнт забезпеченості власними засобами	0,83	0,91	0,91	0,08
7. Коефіцієнт оборотності активів	0,86	1,02	1,10	0,24
8. Коефіцієнт оборотності власного капіталу	0,89	1,03	1,06	0,17
9. Рентабельність господарської діяльності, %	9,69	11,13	32,40	22,71
10. Рентабельність власного капіталу, %	7,74	10,11	15,94	8,2
11. Рентабельність продукції, %	11,90	12,65	21,73	9,83

Джерело: складено автором на основі даних підприємства

На основі даних табл. 2.5, яка показує динаміку фінансових показників підприємства за 2021–2023 роки, можна зробити такі висновки. Загальна ліквідність підприємства значно покращилася, збільшившись на 5,25 пункти, що говорить про те, що підприємство зможе вчасно розрахуватися за поточними зобов'язаннями за рахунок оборотних активів. Абсолютна ліквідність підприємства також зросла, але не так як загальна ліквідність – на 0,99 пунктів, що свідчить про те що підприємство зможе терміново погасити поточні зобов'язання за рахунок власних грошових коштів.

Чистий оборотний капітал зріс на 26533 тис. грн. у 2023 р. відносно 2021 р., що свідчить про зміцнення фінансової стабільності ТОВ «Бердичівський пивоварний завод».

Коефіцієнти автономії та забезпеченості власними засобами незначно покращилися, проте є достатньо високими, що вказує на стабільну структуру капіталу із великою часткою в ньому власного капіталу. Коефіцієнт фінансової стабільності помітно виріс, але в останній рік трохи знизився, що може свідчити про зниження залежності від зовнішніх зобов'язань.

Оборотність активів та оборотність власного капіталу зросли, що вказує на ефективніше використання ресурсів.

Рентабельність господарської діяльності, власного капіталу та продукції значно покращилися, особливо рентабельність господарської діяльності, яка зросла на 22,71%, що свідчить про підвищення ефективності його господарської діяльності. Загалом, фінансовий стан підприємства покращився, що відображається у зростанні показників ліквідності, ефективності використання капіталу та рентабельності.

2.3. Оцінка рівня організації системи управління персоналом підприємства

У процесі виробничо-господарської діяльності ТОВ «Бердичівський пивоварний завод» на всіх рівнях управління, у тому числі і у відділі кадрів

застосовує переважно консультативно-демократичний стиль керівництва, тобто при ухваленні рішень більшість керівників прислухаються до думки підлеглих. За такого стилю управління керівники звертаються до вищих потреб людей. Тут обов'язково є система контролю за діяльністю підлеглих. Виходячи з цього, на ТОВ «Бердичівський пивоварний завод» діяльність керівників зосереджена як на людях, так і на роботі.

Для оцінки рівня організації системи управління персоналом підприємства варто оцінити рівень забезпеченості підприємства працівниками.

Таблиця 2.6

Розподіл персоналу за гендерним принципом

Показник	2021 р.		2022 р.		2023 р.		Відхилення 2023 р. від 2021 р.		
	Чол.	%	Чол.	%	Чол.	%	+/-	%	п.с.
Чоловіки	43	28,5	38	25,3	40	26,2	-3	-6,9	-2,3
Жінки	108	71,5	112	74,7	114	73,8	6	5,6	2,3
Разом	151	100	150	100	154	100	3	1,98	X

Джерело: складено автором на основі даних підприємства

Аналізуючи забезпечення підприємства персоналом, доцільно розпочати з оцінки розподілу працівників за гендерною ознакою, як показано в табл. 2.6. Протягом усього періоду дослідження на підприємстві переважали жінки: у 2021 році їх було 71,5% (108 осіб), а в 2023 році – 73,8% (114 осіб). Це можна пояснити тим, що автоматизація виробничих процесів зменшила потребу в чоловічій фізичній силі. Крім того, у 2022 році, через війну в країні, деяких чоловіків призвали до лав Збройних сил України, а інші пішли добровільно на фронт, деякі залишили підприємство і виїхали за кордон.

Розподіл працівників підприємства за віком представлено в табл. 2.7. Аналізуючи віковий склад працівників, можна відзначити, що найбільшу частку становлять працівники віком від 27 до 46 років, які у 2023 році склали 54,3% від загальної кількості. Це може бути пов'язано з тим, що через початок воєнних дій багато молодих людей та осіб похилого віку мігрували на захід України або виїхали за кордон. В той же час зменшилася питома вага працівників віком від 18 до 26

років на 0,4 пункти, працівників від 47 до 56 років на 0,3 пункти та працівників від 56 років і старших на 0,3 пункти.

Таблиця 2.7

Розподіл персоналу підприємства за віком

Показник	2021 р.		2022 р.		2023 р.		Відхилення 2023 р. від 2021 р.		
	Чол.	%	Чол.	%	Чол.	%	+\\-	%	п.с.
від 18 до 26	31	20,4	29	19,3	31	20,0	0	0	-0,4
від 27 до 36	40	26,2	41	27,3	41	26,8	1	1,5	0,6
від 37 до 46	41	27,1	42	28,0	42	27,5	1	2,4	0,4
від 47 до 56	22	14,9	21	14,0	22	14,6	0	0	-0,3
Від 56 і старші	17	11,4	17	11,3	18	11,1	1	5,9	-0,3
Разом	151	100	150	100	154	100	3	2,0	X

Джерело: складено автором на основі даних підприємства

Важливим є показник розподілу працівників за стажем адже вони добре знають роботу, що пов'язана із їх посадовими обов'язками, і вже набули компетенцій для її виконання. Також даний показник характеризує відданість працівників підприємству.

Таблиця 2.8

Розподіл персоналу за стажем у 2023 р.

Стаж роботи	Кількість, чол.	Питома вага, %
до 1 року	12	7,8
1-3 роки	21	13,6
3-5 років	28	18,2
5-10 років	41	26,6
10 і більше	52	33,8
Разом	154	100

Джерело: складено автором на основі даних підприємства

З аналізу табл. 2.8 видно, що більшість працівників, а саме 60,4%, працюють на ТОВ «Бердичівський пивоварний завод» понад 5 років. Це свідчить про те, що працівники цінують своє робоче місце і задоволені корпоративною політикою та умовами праці на підприємстві.

Ще одним важливим якісним показником забезпеченості підприємства персоналом є розподіл персоналу за рівнем освіти, табл. 2.9.

Загалом можна зазначити, що підприємство має досить високий рівень забезпеченості працівниками з повною вищою освітою — 38,4% (60 осіб). Середню спеціальну або професійно-технічну освіту мають 49,8% працівників (75 осіб). Це є нормальним для виробничого підприємства з автоматизованим процесом, який потребує саме працівників з таким рівнем освіти.

Таблиця 2.9

Розподіл персоналу за рівнем освіти у 2023 р.

Рівень освіти	Кількість, чол.	Питома вага, %
Працівники що мають повну вищу освіту	60	38,4
Працівника, що мають середню спеціальну освіту	75	49,8
Працівники, що мають базову середню освіту	19	11,8
Разом	154	100

Джерело: складено автором на основі даних підприємства

Забезпеченість підприємства працівниками передбачає також проведення аналізу його розподілу за характером виконуваних функцій, табл. 2.10.

Таблиця 2.10

Розподіл персоналу за характером виконуваних функцій, чол.

Показник	2021 р.		2022 р.		2023 р.		Відхилення 2023 р. від 2021 р.		
	Чол.	%	Чол.	%	Чол.	%	+\\-	%	п.с.
Персонал основної діяльності, у т.ч.:	142	94,0	142	94,7	145	93,9	3	2,1	-0,1
- робітники	95	62,9	95	63,3	97	63,3	2	2,1	0,4
- службовці, у т.ч.	47	31,1	47	31,3	47	30,6	0	0	-0,5
- керівники	20	13,2	21	14,0	21	13,7	1	5,0	0,5
- спеціалісти	27	17,9	26	17,3	26	16,9	-1	-3,7	-1,0
Невиробничий персонал	9	6,0	8	5,3	9	6,1	0	0	0,1
Разом	151	100	150	100	154	100	3	2,0	X

Джерело: складено автором на основі даних підприємства

Аналізуючи персонал підприємства за виконуваними функціями, можна відзначити, що у 2023 році робітники складали 63,3% (97 осіб) від загальної кількості працівників. Службовців було 30,6% (47 осіб), з них 13,7% (21 особа) – керівники різних рівнів, а 16,9% (26 осіб) – спеціалісти. Протягом досліджуваного періоду суттєвих змін у структурі розподілу працівників за характером

виконуваних функцій не відбулося. Невиробничий персонал на підприємстві складав 9 осіб, що становить 6,1% у 2023 році.

Як вже було зазначено, при аналізі забезпеченості підприємства кількісним та якісним складом працівників важливо враховувати рівень їх заробітної плати. Працівники вкладають у підприємство свої знання, здоров'я та досвід, тому повинні мати можливість забезпечувати власне життя та розвиток, відтворювати здоров'я тощо. Це питання відображене у табл. 2.11.

Таблиця 2.11

Оцінка динаміки та структури фонду оплати праці працівників підприємства

Показники	2021 р.		2022 р.		2023 р.		Відхилення 2023 р. до 2021 р.		
	тис. грн.	%	тис. грн.	%	тис. грн.	%	+, -	%	п.с.
Фонд основної заробітної плати	18763	71,2	20380	71,7	28899	72,2	10136	54,0	1,0
Фонд додаткової оплати праці	5956	22,6	6140	21,6	8486	21,2	2530	42,5	-1,4
Заохочувальні та компенсаційні виплати	1634	6,2	1904	6,7	2642	6,4	990	60,6	0,2
Разом	26353	100	28424	100	40027	100	13674	51,9	X

Джерело: складено автором на основі даних підприємства

Важливим аспектом управління персоналом є оплата праці. Протягом 2021-2023 років загальна сума оплати праці зросла на 13674 тис. грн, що становить 51,9%. Зокрема, фонд додаткової оплати праці збільшився на 42,5% (2530 тис. грн.), а заохочувальні та компенсаційні виплати зросли на 60,6% (990 тис. грн.). Фонд основної заробітної плати також зріс на 54,0% (10136 тис. грн.).

В загальній структурі фонду заробітної плати найбільшу частку займав фонд основної оплати праці – 72,2%, тоді як фонд додаткової оплати становив – 21,2%, а заохочувальні та компенсаційні виплати – 6,4%.

З проведеного аналізу видно, що підприємство повністю забезпечено працівниками, і проаналізувавши кількісний та якісний його склад можна стверджувати, що працівники повністю відповідають своїй кваліфікації, рівню підготовки та виконуваним функціям. Проте забезпеченість підприємств це добре,

але ж варто проаналізувати наскільки ефективно підприємство використовує наявний ресурс.

Загальним управлінням персоналом підприємства займається відділ кадрів. Основне завдання відділу кадрів підприємства полягає в пошуку співробітника, який буде компетентним у виконанні робіт, спрямованих на досягнення очікуваних результатів роботи підприємства в цілому. Оцінка кандидата під час його прийому на роботу фактично є попереднім контролем якості кадрових ресурсів підприємства. Хоча на підприємстві і існують різні підходи до оцінки кандидатів на вакантні посади, всі вони мають один суттєвий недолік – вони суб'єктивні. Основні методи підбору кандидатів на вакантні посади представлені в табл. 2.12

Таблиця 2.12

Перелік загальних вимог до кандидатів на вакантні посади для персоналу різних категорій на ТОВ «Бердичівський пивоварний завод»

Підрозділи	Вимоги до кандидата на посаду			
	Рівень освіти	Досвід роботи на посаді	Знання персонального комп'ютеру	Наявність медичної карти
Бухгалтерія, планово-фінансовий та економічний відділ	Вища освіта за фахом	3-5 років	Обов'язкове	Не потрібна
Відділ кадрів	Вища освіта за фахом	0-3 роки	Обов'язкове	Не потрібна
Виробничі підрозділи	Середня спеціальна освіта, професійно-технічна освіта	0-2 роки	Бажано за необхідності для управління спеціалізованим обладнанням	Обов'язкова
Лабораторія контролю якості	Вища освіта за фахом	3-5 років	Потрібні знання та навички роботи із спеціалізованим обладнанням	Обов'язкова
Охорона заводу	Будь-який	0-1 рік	Не потрібно	Обов'язкова

Джерело: складено автором на основі даних підприємства

На підприємстві діє чітка система вимог до кандидатів на всі посади, які передбачені штатним розкладом. Висунуті до кандидатів критерії та процес їх оцінювання під час відбору є прозорими й зрозумілими всім учасникам цього

процесу. Підбір співробітників здійснювався через особисті знайомства та за рекомендаціями.

У разі позитивного рішення щодо прийому працівника до адміністративного складу йому детально роз'яснюються умови праці, включаючи систему оплати, пільги та правила внутрішнього трудового розпорядку. Працівникам виробничого складу необхідно пройти медичне обстеження, вступний інструктаж та інструктаж на робочому місці, а також ознайомитися з посадовими та виробничими інструкціями.

На підприємстві також передбачений процес адаптації нового співробітника до умов роботи. Процес адаптації передбачає ознайомлення з особливостями виробничого процесу, знайомство з колективом, правилами поведінки та корпоративними особливостями комунікації в середині підприємства.

При аналізі рівня управління персоналом підприємства особливу увагу слід приділити вивченню показників руху персоналу та ефективності його використання, що відображено в табл. 2.13.

Таблиця 2.13

Показники руху і ефективності використання персоналу підприємства

Показник	2021 р.	2022 р.	2023 р.	Відхилення 2023 р. до 2021 р., +,-
Показники руху персоналу				
Коефіцієнт плинності кадрів	1,01	3,14	1,95	0,94
Коефіцієнт обороту з прийому	0,83	1,12	0,62	-0,21
Коефіцієнт обороту по звільненню	0,75	2,04	0,94	0,19
Коефіцієнт стабільності кадрів	97,8	96,2	98,3	0,5
Коефіцієнт співвідношення основного і допоміжного персоналу	0,94	0,95	0,94	0,0
Коефіцієнт співвідношення висококваліфікованих і кваліфікованих працівників	0,77	0,78	0,80	0,03
Показники ефективності використання персоналу				
Продуктивність праці, тис. грн./чол.	946,77	1230,86	1459,30	512,53
Трудомісткість праці, люд.-год.	0,107	0,081	0,069	-0,038
Індекс продуктивності праці	1,03	1,30	1,19	0,16
Індекс трудомісткості праці	0,99	0,76	0,85	-0,14

Джерело: складено автором на основі даних підприємства

Згідно з даними табл. 2.13, у 2023 р. коефіцієнт плинності кадрів зріс на 0,94 пункти порівняно з 2020 р., що в першу чергу пов'язано з війною в країні, проте найбільше значення даного показника було у 2022 р. – 3,14 пунктів. Дана ситуація зачепила здебільшого працівників виробничої сфери, і була викликана їх міграцією в більш безпечні регіони України або за кордон.

У 2023 р. зменшився коефіцієнт обороту з прийому на 0,21 пункт та збільшився коефіцієнт обороту по звільненню відносно 2021 р., проте дані показники показали хорошу динаміку відносно показників 2022 р., що говорить про стабілізацію штату підприємства. Повномасштабне вторгнення, міграція населення, невизначеність у завтрашньому дні вплинули у 2022 р. на зниження коефіцієнту стабільності кадрів, проте у 2023 р. даний показник перевищив навіть показник 2021 р. на 0,5 пунктів.

Крім того, важливими є і показники оцінки ефективності використання персоналу. Так, у 2023 р. продуктивність праці зросла на 512,53 тис. грн на одну людину, а її трудомісткість зменшилася на 0,0038 людино-годин.

Для визначення того, наскільки працівник відповідає своєму робочому місцю, на підприємстві проводять періодично атестацію співробітників. Головна мета якої полягає не стільки в контролі та оцінці виконання завдань, скільки у виявленні можливостей для підвищення ефективності працівника.

У процесі атестації беруть участь керівники підрозділів та працівники відділу кадрів. Функція керівника полягає у перегляді виставлених оцінок та їх затвердженні. На основі цих оцінок працівника або підвищують (якщо є вільна вакантне місце на підприємстві), залишають на поточному робочому місці, або направляють на підвищення кваліфікації. Варто зазначити, що підвищення кваліфікації може відбуватися і на добровільній основі, табл. 2.14.

Згідно з даними табл. 2.14, у 2022 та 2023 рр. кількість працівників, які підвищували кваліфікацію, була значно меншою порівняно з 2021 р.. У 2021 році послаблення карантинних обмежень дозволило працівникам активніше підвищувати свою кваліфікацію. Зниження показників у 2022-2023 рр. були пов'язані з ввоєнним станом в країні. Варто зазначити, що в усі періоди найбільше

підвищення кваліфікації спостерігалось серед працівників виробничої діяльності. Це було зумовлено плинністю кадрів, прийомом нових співробітників і переміщенням на вакантні (більш вищі посади) працівників, які залишилися на підприємстві в якості їх стимулювання.

Таблиця 2.14

Оцінка рівня підвищення кваліфікації персоналу підприємства

Показники	Роки			Відхилення 2023 р. від 2021 р.	
	2021	2022	2023	+\-	%
Підвищено кваліфікації працівникам, у т.ч.	21	10	15	-6	-28,6
- керівникам	6	1	3	-3	-50,0
- спеціалістам та службовцям	3	2	3	0	0
- кваліфікованим та іншим робітникам	12	7	9	-3	-25,0

Джерело: складено автором на основі даних підприємства

Результати атестації працівників лягають в основу планування програм підготовки та розвитку кадрів, а також визначення потреб в працівниках, розробляються плани набору нових співробітників і планується їх кар'єрний розвиток працівників.

Таблиця 2.15

Оцінка рівня підготовки персоналу підприємства

Показники	Роки			Відхилення 2022 р. від 2020 р.	
	2021	2022	2023	+\-	%
Навчання новим професіям, осіб	17	21	10	-7	-41,2
Безпосередньо навчання на виробництві, у т.ч.	13	21	10	-3	-23,1
- індивідуальна	10	21	8	-2	-20,0
- курсова	3	0	2	-1	-33,3
У навчальних закладах різних типів, у т.ч.	4	3	6	2	50,0
У професійно-технічних	4	1	2	-2	-50,0

Джерело: складено автором на основі даних підприємства

Згідно з даними табл. 2.15, у 2023 році на підприємстві було підвищено кваліфікацію 8 працівників через їхнє безпосереднє навчання на виробництві за програмою індивідуальної підготовки. Це викликано необхідністю навчання працівників безпосередньо на робочому місці через з рух кадрів, залучення нових

працівників та необхідністю їхнього термінового навчання для заміни звільнених співробітників.

Ефективність системи управління персоналом можна оцінити за допомогою наступних показників, табл. 2.16.

Таблиця 2.16

Оцінка ефективності використання персоналу підприємства

Показник	2021 р.	2022 р.	2023 р.	Відхилення 2023 р. до 2021 р.	
				+/-	%
Середньооблікова чисельність працівників, чол.	151	150	154	3	2,0
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг), тис. грн	142962	184629	224730	81768	57,2
Кількість днів, відпрацьованих одним працівником, дні	225	174	222	-3	-1,3
Середня тривалість робочого дня, годин	7,82	7,62	7,68	-0,14	-1,8
Фонд робочого часу, всього тис. люд.-год.	265,68	198,88	262,56	-3,12	-1,2
Фонд оплати праці працівників, тис. грн.	26353	28424	40027	13674	51,9
Середньомісячна заробітна плата одного працівника, грн.	14543,6	15791,1	21659,6	7116	48,9
Продуктивність праці працівника по чистому доходу, тис. грн./чол.	946,77	1230,86	1459,30	512,53	54,1
Продуктивність праці працівника по оплаті праці, тис. грн./ тис. грн.	5,42	6,50	5,61	0,19	3,5
Темпи приросту продуктивності праці по чистому доходу	3,19	30,0	18,56	15,37	X
Темпи приросту продуктивності праці по оплаті праці	-4,24	19,93	-13,69	-9,45	X
Темпи приросту оплати праці	8,48	7,88	37,16	28,68	X

Джерело: складено автором на основі даних підприємства

Аналізуючи дані табл. 2.16. відмітимо, що виручка від реалізації продукції протягом 2021-2023 рр. зросла на 57,2%. З одного боку це могло бути викликано підвищенням продуктивності праці проте мабуть головну роль відіграло збільшення собівартості через подорожчання сировини та енергії, оскільки кількість відпрацьованих днів і середня тривалість робочого дня дещо зменшилися через велику кількість повітряних тривог. Розмір заробітної плати зріс на 51,9%, а продуктивність праці підвищилася на 54,1% (за чистим прибутком) і лише на 3,5% (за оплатою праці). Зважаючи на темпи зростання заробітної плати та

продуктивності праці за чистим доходом, можна сказати, що продуктивність праці зростає швидше, тому дане співвідношення можна вважати економічно доцільним.

В той же час варто відмітити, що у 2023 р. відносно 2022 р. оплата праці перестала виконувати важливу та сильну мотиваційну роль, що підтверджується зменшенням темпів приросту продуктивності праці по оплаті праці на 9,45 пунктів.

Отже, на даний момент на підприємстві склалася не зовсім сприятлива ситуація в сфері освіти, адже лише 38,4% персоналу мають вищу освіту, за віковою структурою кадрів, оскільки 25,6% працівників – це люди віком 47 років і старше.

Темпи старіння кадрів перевищують темпи залучення молодих працівників, особливо молодих працівників з вищою освітою. Ситуація ускладнюється війною та міграцією населення, що призводить до зменшення кількості кваліфікованих спеціалістів, особливо за профілем діяльності підприємства. Масове залучення молодих фахівців – випускників спеціалізованих вишів з інших міст та прилеглих районів – є проблематичним через недостатньо високий рівень заробітної плати та неможливість забезпечити їх житлом. Отже, серед головних проблем в сфері управління персоналом слід розглядати такі напрямки: кадровий склад співробітників та управління персоналом як система.

Висновки до розділу 2

Для детального дослідження обраної теми нами обрано ТОВ «Бердичівський пивоварний завод», яке проваджує свою діяльність на ринку пива м. Бердичіва Житомирської області більше 100 років. Сьогодні ТОВ «Бердичівський пивоварний завод», це підприємство на якому працює в середньому 150 співробітників, а можливі річні обсяги виробництва пива сягають 910 тис. дал. пива. Згідно з установчими документами діяльність ТОВ «Бердичівський пивоварний завод» спрямована на: виробництво пива, екстракту із хмелю та солоду для пивоваріння; оптову та роздрібну торгівлю виробами та товарами для загального споживання; організація торгівлі продукцією власного виробництва та посередництво; зовнішньоекономічна діяльність тощо.

За даними оцінки основних економічних показників можна відмітити ряд здебільшого позитивних змін, які відбулися в економічних показниках діяльності підприємства. Чистий дохід ТОВ «Бердичівський пивоварний завод» зріс на 57,2% – з 142962 тис. грн. у 2021 році до 224730 тис. грн. у 2023 році. Валовий прибуток збільшився на 81,4%, а чистий прибуток значно виріс на 170,8%, що свідчить про підвищення операційної ефективності та прибутковості.

Аналізуючи забезпечення підприємства персоналом відзначимо, що протягом усього періоду дослідження на підприємстві переважали жінки: у 2021 році їх було 71,5% (108 осіб), а в 2023 році – 73,8% (114 осіб). Це можна пояснити тим, що автоматизація виробничих процесів зменшила потребу в чоловічій фізичній силі. Крім того, у 2022 році, через війну в країні, деяких чоловіків призвали до лав Збройних сил України, а інші пішли добровільно на фронт, деякі залишили підприємство і виїхали за кордон.

Проаналізувавши показники руху і ефективності використання персоналу підприємства встановлено, що коефіцієнт плинності кадрів зріс на 0,94 пункти порівняно з 2020 р., що в першу чергу пов'язано з війною в країні, проте найбільше значення даного показника було у 2022 р. – 3,14 пунктів. Дана ситуація зачепила здебільшого працівників виробничої сфери, і була викликана їх міграцією в більш безпечні регіони України або за кордон. У 2023 р. зменшився коефіцієнт обороту з прийому на 0,21 пункт та збільшився коефіцієнт обороту по звільненню відносно 2021 р., проте дані показники показали хорошу динаміку відносно показників 2022 р., що говорить про стабілізацію штату підприємства. Повномасштабне вторгнення, міграція населення, невизначеність у завтрашньому дні вплинули у 2022 р. на зниження коефіцієнту стабільності кадрів, проте у 2023 р. даний показник перевищив навіть показник 2021 р. на 0,5 пунктів. Крім того, важливими є і показники оцінки ефективності використання персоналу. Так, у 2023 р. продуктивність праці зросла на 512,53 тис. грн на одну людину, а її трудомісткість зменшилася на 0,0038 людино-годин.

РОЗДІЛ 3

НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСНАЛОМ ТОВ «БЕРДИЧІВСЬКИЙ ПИВОВАРНИЙ ЗАВОД»

3.1. Організаційно-методичні засади удосконалення системи управління персоналом підприємства

Підприємство яке функціонує в ринковій економіці залежить не тільки від наявності нових, сучасних технологій, якості продукції, впровадження нових етапів розвитку маркетингових задач, просування товарів, а й від ефективного управління персоналом. Відповідно, щоб залишатись на головних позиціях ринку, бути конкурентоспроможним та досягати успіху у поставлених задачах, потрібно покращувати якість управління персоналом та надавати йому можливість щоденного розвитку.

В Україні та на ТОВ «Бердичівський пивоварний завод» склалася ситуація, за якої управлінню людськими ресурсами не приділяється належної уваги, технологія розробки та прийняття рішень недосконала та науково необґрунтована, здебільшого відсутній акцент на досягненні соціальної ефективності в управлінні персоналом.

Головною метою системи управління персоналом має стати забезпечення ефективності роботи з організації людських ресурсів та усунення недоліків за такими критеріями: високий рівень виконання планів, задоволеність працівників, довгострокова відсутність порушень дисципліни, відсутність нещасних випадків, а найголовніше стабільна та злагоджена робота всіх підрозділів організації.

Управління персоналом як цілісна система повинна виконувати такі функції:

- організаційну – планування потреб і джерел комплектування персоналу;
- соціально-економічну – забезпечення комплексу умов і факторів, спрямованих на раціональне закріплення й використання персоналу;
- відтворювальну – забезпечення розвитку персоналу.

Управління персоналом повинно відповідати концепції розвитку кожного окремого підприємства, захищати інтереси працівників і забезпечувати

дотримання законодавства про працю при формуванні закріпленні і використанні персоналу.

Основні завдання при управлінні персоналом на кожному підприємстві, в тому числі і на ТОВ «Бердичівський пивоварний завод» повинні зводяться до:

- забезпечення підприємства у потрібній кількості та якості персоналу на певний період та перспективу;
- створення рівних можливостей ефективності праці та раціональної зайнятості працівників, стабільного та рівномірного завантаження протягом робочого періоду;
- задоволення розумних потреб персоналу;
- забезпечення відповідності трудового потенціалу працівника;
- максимальної можливості виконання різних операцій на робочому місці.

Предметом управління персоналом повинні стати відносини працівників з погляду найповнішого та найефективнішого використання їх потенціалу за умов функціонування виробничих систем.

Об'єктом – штат та групи співробітників. Суб'єктами управління - керівники та фахівці, які виконують управлінські функції стосовно своїх підлеглих.

Управління персоналом ТОВ «Бердичівський пивоварний завод» як система повинна включати два блоки: організаційний та функціональний. Організаційна складова повинна відповідати за навчання персоналу та стабілізацію персоналу. Функціонал пов'язаний з використанням персоналу, що включає професійну кваліфікацію та переведення співробітників на роботу (управління кар'єрою), створення постійного персоналу та робочих місць, поліпшення морально-психологічного клімату в колективі.

Формування системи управління персоналом повинна включати основних цілей:

- економічні – забезпечення підприємства висококваліфікованими працівниками і врахування економічної вигоди;
- соціальні – передбачають забезпечення комплексу умов і факторів раціонального використання персоналу;

- правові – дотримання правових норм в процесі управління персоналом;
- організаційні – створення відповідної організаційної структури.

Управління персоналом в структурі сучасного менеджменту може характеризуватися як одна з ряду найважливіших частин цієї системи, оскільки в організаційному відношенні управління персоналом охоплює всіх працівників і всі структурні підрозділи в організації, які несуть відповідальність за роботу з персоналом.

Менеджмент персоналу є сучасним науковим напрямом, історія розвитку якого налічує кілька десятиліть. Методологія управління персоналом розглядає сутність персоналу організації як об'єкта управління; процес формування індивідів, яка відповідає цілям і завданням організації; методи і принципи менеджменту організації.

Менеджмент персоналу є багатограним процесом впливу суб'єкта на об'єкт управління за допомогою застосування методів управління людьми на виробництві: адміністративних, економічних, правових та соціально-психологічних.

Менеджмент персоналу на ТОВ «Бердичівський пивоварний завод» повинен ґрунтуватись на таких основних принципах:

- плановірності – процеси, операції та дії, що відбуваються в організації з відтворення та використання персоналу, виробництво та праця на кожному робочому місці повинні повинні здійснюватись на плановірній основі;
- системності – зумовлює необхідність реалізації системного підходу в управлінні організацією, структурними підрозділами й виконавцями;
- єдинональності – полягає у необхідності чіткого розподілу прав, повноважень та відповідальності між керівниками та структурними підрозділами;
- соціального партнерства – трудовий колектив організації працюватиме свідомо та продуктивно, якщо між соціальними партнерами досягнуті взаєморозуміння та баланс інтересів;
- економічної ефективності – вимагає ретельного обґрунтування інвестицій у розвиток персоналу, витрат на оплату праці й утримання робочих місць;

- демократизму – характеризує оптимальне поєднання єдиноначальності, персональної відповідальності керівника за стан справ у підрозділі;
- економічної зацікавленості – полягає в необхідності створення гнучкої системи стимулів, яка спонукала б керівників і весь персонал працювати з повною віддачею творчого потенціалу на благо організації;
- соціальної доцільності – означає, що будь-які заходи, дії керівництва, умови праці персоналу мають бути соціально виправдані та обґрунтовані, оскільки задоволена роботою людина працює з повною віддачею сил, енергії, творчого потенціалу.

Менеджмент персоналу варто розглядати в таких аспектах, як:

- сфера практичної професійної діяльності;
- навчальна дисципліна;
- галузь науки.

Якщо представники цих трьох напрямів розвитку персоналу діятимуть узгоджено, обмінюватимуться корисною інформацією, спільно обговорюватимуть досягнення та проблеми, то їхня взаємодія, безсумнівно, призведе до підвищення продуктивності, ефективності та конкурентоспроможності підприємства.

Важливу роль відіграє стратегія менеджменту персоналу, яка передбачає на меті розроблення стратегічного плану для забезпечення потреб організації в конкурентноспроможному персоналі, який ґрунтується на системі теоретичних поглядів, ідей та принципів. Стратегія менеджменту персоналу передбачає в майбутньому основні зміни в структурі персоналу в організації.

На основі стратегії менеджменту персоналу підприємства повинна формуватися формується політика менеджменту персоналу, метою якої є конкретизація напрямів та принципів розвитку системи менеджменту персоналу.

Стратегія управління персоналом являє собою планомірно-організований вплив на процес формування, розподілу, перерозподілу робочої сили на рівні підприємства, створення умов для використання трудових якостей працівника з метою забезпечення ефективного функціонування підприємства й усебічного розвитку зайнятих на ньому працівників.

В умовах воєнного стану та післявоєнний період стратегія управління персоналом стає особливо важливим для успішного відновлення та розвитку підприємств.

Першочергово необхідно звернути увагу на визначені ключових функцій та компетенцій, які необхідні для відновлення та розвитку підприємства. Це допоможе уникнути перенаселення або недостатньої кількості персоналу.

Стратегія повинна врахувати втрати персоналу, що виникли внаслідок військових дій, і розробити план заміщення вакансій. Визначити стратегії для привертання нових талантів та збереження існуючих співробітників.

Окремим розділом стратегії має стати розвиток кадрового потенціалу підприємства, який повинен включати в себе розвиток персоналу як такого і являє собою різностороннє, різноманітне поняття, що охоплює досить широкий спектр соціальних, економічних, педагогічних та психологічних проблем. Розвиток персоналу це – безпосередній процес оволодіння та вдосконалення новими професійними якісними, діловими вміннями та навичками, особистісними компетенціями в результаті постійного саморозвитку та навчання особистості.

В нинішніх умовах працівники не мають можливості постійно навчатись, а отже головною складовою стратегії управління персоналом підприємства являється створення зручних умов для безпосереднього розширення знань, підвищення кваліфікації, безперервного саморозвитку та самовдосконалення персоналу.

Останнім часом дедалі більшої популярності та актуальності набуває застосування таких перспективних методів навчання персоналу як аналіз професійних прийомів, дистанційне навчання та модульне навчання, такі методи стали актуальними ще під час та після пандемії Covid-19, коли підприємства вчилися ефективно керувати в складних обставинах. І особливої актуальності набуло після початку воєнної агресії росії проти України.

Надати можливості для отримання нових навичок та кваліфікації, організувати тренінги і семінари. Залучення професіоналів може мати цінний досвід та вплинути на навички, які можуть бути корисними для підприємства. Необхідно розробити

програму залучення спеціалістів в до роботи на підприємстві та сприяти їхньому професійному розвитку.

Одним із важливих кроків - надання психологічної допомоги працівникам, які можуть страждати від психологічних наслідків воєнного періоду. Забезпечення безпечних та здорових умов праці.

Не менш важливою є комунікація та взаємодія. Менеджерам необхідно забезпечити відкриту і ефективну комунікацію між управлінням та персоналом.

Перелічені заходи підвищать ефективність управління персоналом підприємства та забезпечать ефективне та стає функціонування в післявоєнний період.

Підбиваючи підсумки можна зробити висновок, що персонал – це особовий склад працівників організації, який працює за наймом, що виконує виробничі та управлінські операції і що володіє певними ознаками, без якого б організація не набувала розквіту і досягала успіхів. Для успішного розвитку роботи ТОВ «Бердичівський пивоварний завод» персонал зобов'язаний дотримуватись основних цілей, завдань та функцій, а також адаптуватися до умов праці під час воєнного стану.

Стратегія управління персоналом повинна вироблятися з урахуванням як інтересів керівництва організації, так і інтересів її персоналу. Ефективне функціонування підприємства в умовах динамічного та висококонкурентного ринкового середовища можливе лише за умови того, що в системі менеджменту сформована стратегія та політика, яка визначає принципи оцінки компетенції, відбору, розвитку, мотивації працівників, здатних на високопрофесійному рівні реалізовувати заплановані рішення.

Стратегія забезпечення кадрового потенціалу підприємства в нинішніх умовах має бути гнучкою та адаптивною, враховуючи низку факторів та ризиків щодо мінливості середовища та нових умов праці в цьому середовищі. Дієве управління розвитком персоналу та стратегія забезпечення кадрового потенціалу виступає одним з головних факторів успіху в майбутньому для будь-якого підприємства, в тому числі і ТОВ «Бердичівський пивоварний завод».

Зарубіжний досвід у сфері менеджменту персоналу свідчить, що за останнє десятиріччя керівники підприємств та кадрових служб акцентують свою увагу, перш за все, на розвитку людських ресурсів, тому багато компаній світу вважають найбільш пріоритетним способом конкурентної боротьби саме розвиток персоналу, його інтелект.

Отже, менеджмент персоналу для ТОВ «Бердичівський пивоварний завод» – не самоціль, а ефективний засіб забезпечення виконання організацією поточних завдань і досягнення перспективних цілей, виконання її місії у суспільстві. Таким чином, управління персоналом в структурі сучасного менеджменту набуває особливого значення, є однією з найбільш важливих функціональних сфер в організації, яка може забезпечити багаторазове підвищення ефективності її роботи.

3.2. Обґрунтування резервів в сфері управління персоналом ТОВ «Бердичівський пивоварний завод»

Аналіз ефективності системи управління персоналом ТОВ «Бердичівський пивоварний завод», який було здійснено у другому розділі роботи показав, що незважаючи на ряд позитивних трендів керівництва підприємства в галузі управління персоналом, на підприємстві є певні проблеми. З метою усунення недоліків у кадровій роботі та підвищення ефективності системи управління персоналом можна запропонувати комплекс заходів з удосконалення управління персоналом ТОВ «Бердичівський пивоварний завод».

Для підвищення ефективності роботи підприємства необхідно звертати особливу увагу на злагоджену та ефективну роботу персоналу. Програма змін у системі управління персоналом підприємства повинна включати ряд таких заходів:

1. Підвищення кваліфікації працівників підприємства та забезпечення постійного професійного їх зростання.
2. Покращення системи атестації працівників підприємства.
3. Розробка мотиваційного пакету.

4. Впровадження автоматизованої системи управління персоналом Human Resource Management Information System.

5. Залучення та закріплення молодих кадрів.

6. Адаптація персоналу.

7. Стажування персоналу.

8. Тренінги.

Запропонований ряд заходів щодо покращення системи управління персоналом ТОВ «Бердичівський пивоварний завод» повинен вплинути на створення фінансово успішного та стабільно діючого підприємства, яке є конкурентоспроможним на ринку, динамічно розвивається навіть за умов воєнного стану, з високою лояльністю працівників і високим рівнем корпоративної культури.

1. Підвищення кваліфікації працівників підприємства та забезпечення постійного професійного їх зростання.

Ціль даного заходу на ТОВ «Бердичівський пивоварний завод» полягає в підвищенні ефективності роботи персоналу, заохоченні працівників до підвищення власного професійного рівня, що в свою чергу призведе до зниження плинності працівників.

Завдання полягає у мотивації працівників можливістю кар'єрного зростання; збільшити інтенсивність та ефективність роботи.

Цілями для співробітників, які працюють на ТОВ «Бердичівський пивоварний завод» є підтримка та постійне підвищення професійної кваліфікації з метою забезпечення власної конкурентоспроможності на ринку праці; здобуття знань поза межами своєї професійної діяльності; розвиток навичок планування.

Розподіл працівників за рівнем і різноманітністю пільг для підвищення кваліфікації повинен залежати від їхнього стажу роботи на підприємстві:

- працівники, які працюють на ТОВ «Бердичівський пивоварний завод» менше 2 років, мають право претендувати на укладення договору на суму до 6000 грн. на рік;

- працівники, які працюють на ТОВ «Бердичівський пивоварний завод» менше 3 років, мають право претендувати на укладення договору на суму до 10000 грн. на рік.

Витрати на надання фінансової підтримки працівникам у підвищенні кваліфікації представлені у табл. 3.1.

Таблиця 3.1

Витрати на надання фінансової підтримки працівникам у підвищенні кваліфікації

Найменування	Вартість 1 договору, тис. грн.	Чисельність працівників, які потребують підвищення кваліфікації, осіб	Сума, тис. грн.
Працівники зі стажем менше 2 років	6,0	5	30,0
Працівники зі стажем понад 3 роки	10,0	10	100,0
Разом	x	15	130,0

Джерело: складено автором на основі власних досліджень

Таким чином загальна сума витрат на надання фінансової підтримки працівникам в здобутті освіти становитимуть 130,00 тис. грн.

Підвищення кваліфікації є взаємопов'язаним процесом, що впливає як на ефективність та результативність праці, так і на якість трудового потенціалу ТОВ «Бердичівський пивоварний завод». Це повинно проявитися в таких аспектах:

- під час навчання працівники стануть більш здатними адаптуватися до змін в економічних умовах, що сприятиме підвищенню цінності людських ресурсів для ТОВ «Бердичівський пивоварний завод»;

- навчання допоможе підприємству ефективніше вирішувати питання, пов'язані з новими напрямками діяльності, та підтримувати необхідний рівень конкурентоспроможності. Це проявиться в покращенні якості виробничих і організаційних процесів, підвищенні ефективності праці та зниженні витрат:

- підвищення кваліфікації працівників зменшить їх плинність і посилить їхню лояльність до підприємства;

- навчання допоможе поширювати серед працівників основні цінності та пріоритети організаційної культури, підтримуючи стратегію ТОВ «Бердичівський пивоварний завод».

Отже, для успішного ведення бізнесу потрібні високопрофесійні кадри. Надання можливості здобути додаткову освіту за рахунок підприємства дозволить виховати власних фахівців. Тому ми рекомендуємо ТОВ «Бердичівський пивоварний завод» оплачувати здобуття вищої освіти своїм спеціалістам.

2. Атестація працівників.

Для того, щоб ТОВ «Бердичівський пивоварний завод» міг підтримувати конкурентоспроможність свого персоналу та підвищувати ефективність роботи в умовах нових викликів, необхідно розробити чітку кадрову політику, яка включає навчання працівників. Покращення системи навчання підвищує значення атестації співробітників. Результати атестації слід використовувати для своєчасного коригування кадрової політики, виводячи її на рівень, який відповідає поточним завданням і потребам ТОВ «Бердичівський пивоварний завод».

Удосконалення методів і систем оцінки персоналу дозволить зменшити час, необхідний для проведення атестації. Наприклад, впровадження комп'ютерних досліджень для визначення найважливіших і найменш важливих якостей працівників може суттєво скоротити час, що витрачається на цей процес. Це, своєю чергою, призведе до оптимізації чисельності персоналу та економії фонду заробітної плати членів атестаційної комісії.

3. Розробка мотиваційного пакету на підприємстві.

Щоб уникнути плинності кадрів серед виробничого персоналу, спеціалістів нижнього рівня та топ-менеджерів, корисно застосувати на підприємстві диференційований варіант мотиваційного пакету. З огляду на те, що мотиватором різної групи працівників виступають різні чинники, тому пакет запропоновано поділити на категоріями персоналу: керівники, спеціалісти та службовці та робітники.

До пакету керівників запропоновано віднести оплату відвідування спортивної зали у сумі абонементу на 500 грн. та оплата мобільного зв'язку на суму 220 грн. на місяць. Спеціалістам запропоновано компенсацію оплати проїзду на роботу у сумі 440 грн. на місяць та також пакет послуг мобільного оператора на суму 200

грн. В свою чергу, для робітників запропоновано компенсувати витрат на обід у сумі 75 грн. на день.

Таблиця 3.2

Варіант мотиваційного пакету

Керівники	Спеціалісти	Робітники
Оплата відвідування спортивної зали у сумі 500 грн. абонемент на місяць $21 \text{ чол.} \cdot 12 \text{ міс.} \cdot 500 \text{ грн.} = 126 \text{ тис. грн.}$	Оплата проїзду до робочого місця у сумі 440 грн. на місяць $440 \text{ грн.} \cdot 12 \text{ міс.} \cdot 26 \text{ чол.} = 137,3 \text{ тис. грн}$	Оплата обідів у сумі 75 грн. на день $97 \text{ чол.} \cdot 75 \text{ грн.} \cdot 220 \text{ днів} = 1600,5 \text{ тис. грн}$
Оплата мобільного зв'язку 220 грн. на місяць $220 \text{ грн.} \cdot 12 \text{ міс.} \cdot 21 \text{ чол.} = 55,44 \text{ тис. грн.}$	Оплата мобільного зв'язку 220 грн. на місяць $200 \text{ грн.} \cdot 12 \text{ міс.} \cdot 26 \text{ чол.} = 68,64 \text{ тис. грн.}$	X
РАЗОМ, тис. грн.		
181,44	205,94	1600,5
1987,88		

Джерело: складено автором на основі власних досліджень

Таким чином, витрати на впровадження мотиваційного пакету становитимуть для підприємства 1987,88 тис. грн. на рік. Даний захід окрім підвищення мотивації і зростання продуктивності праці працівників спрямований на зниження плинності кадрів і збільшення відданості працівників підприємству, що в свою чергу знизять витрати на пошук, залучення та навчання нових працівників.

4. Впровадження автоматизованої системи управління персоналом.

Щодо впровадження автоматизованої системи управління персоналом, то варто запропонувати підприємству придбати та впровадити систему Human Resource Management Information System (HRMIS), використання якої значно покращить управління персоналом підприємства за допомогою вбудованих модулів планування кількісної та якісної системи персоналу, планування ділової кар'єри та переміщення кадрів з метою їх ротації всередині виробничого процесу для мінімізації монотонності праці. Витрати на придбання та обслуговування даного програмного забезпечення представлено в табл. 3.3.

Експерти консалтингової компанії «AGG» дійшли висновку, що впровадження системи управління персоналом HRMIS може підвищити

ефективність роботи співробітників ТОВ «Бердичівський пивоварний завод» на 2,4%.

Таблиця 3.3

Витрати на придбання та обслуговування програмного забезпечення

Human Resource Management Information System

Найменування	Одиниця виміру	Кількість	Вартість, грн.
Придбання програмного забезпечення	шт.	1	31500
Технічна підтримка програми (повної функціональності) без обмеження кількості звернень	роб. місць	2	15900
Абонентське обслуговування	місяць	12	20200
Навчання персоналу працювати з системою	осіб	2	27500
Разом	х	х	95100

Джерело: складено автором на основі власних досліджень

Оскільки впровадження запропонованої системи АРМ сприятиме підвищенню ефективності роботи працівників та зменшенню витрат, цей захід можна вважати економічно виправданим, також він допоможе покращити загальну ефективність діяльності підприємства. Використання автоматизованої системи управління персоналом дає можливість більш ефективніше розпоряджатися трудовими ресурсами підприємства.

5. Залучення та закріплення молодих кадрів.

ТОВ «Бердичівський пивоварний завод» має потребу в залученні молодих фахівців. Одним із основних джерел поповнення кадрів є студенти та випускники закладів освіти. Для підприємства важливо, щоб нові працівники мали здатність до навчання, тому керівництво прагне залучати до розвитку підприємства недавніх випускників та студентів старших курсів. Ще один важливий аспект – це бажання швидко розвиватися, адже співробітник, який швидко розвивається, сприяє розвитку підприємства. На ТОВ «Бердичівський пивоварний завод» використовується поняття «мотиваційний ресурс» замість традиційних термінів «людський ресурс» або «людський капітал». При підборі кадрів менеджери намагаються з'ясувати, що мотивує людину. Основним мотиватором вважається прагнення до швидкого розвитку, що частіше зустрічається у випускників і студентів, ніж у працівників старшого віку.

У зв'язку з цим ми пропонуємо укласти контракти з трьома студентами із зарплатою 15000 грн. на місяць. Витрати на послуги з підбору персоналу складають 42000 грн., тому даний захід вважаємо доцільним.

6. Адаптація персоналу.

Одним із ключових етапів реалізації програми вдосконалення складу та структури персоналу є його адаптація до нових умов роботи. Для покращення системи адаптації на ТОВ «Бердичівський пивоварний завод» пропонується впровадження планової адаптації, при якій всі працівники проходять ознайомлення з підприємством за заздалегідь розробленою процедурою, незалежно від їхньої посади.

Реалізація програми адаптації має стати пріоритетним завданням кадрової служби. Її метою є допомога новим працівникам у швидкому освоєнні на новому робочому місці, що забезпечить їх ефективну інтеграцію в діяльність ТОВ «Бердичівський пивоварний завод». Важливо враховувати попередній досвід і погляди нового працівника, інтегруючи їх у систему норм та цінностей підприємства. Це важливо, для уникнення втрат цінних працівників через невідповідність його очікувань реальності або неприйняття філософії підприємства.

Через місяць після початку роботи нового співробітника слід проводити аналіз адаптаційного періоду та оцінювати його ефективність. У разі потреби потрібно розробити заходи, які допоможуть покращити процес адаптації працівника.

Метою адаптації має стати засвоєння внутрішніх норм та правил підприємства. У ТОВ «Бердичівський пивоварний завод» має відбуватися:

- соціально-психологічна адаптація, яка має бути спрямована на включення до колективу, з метою подолання працівником невпевненості;
- виробнича адаптація, освоєння новим співробітником своїх прямих обов'язків та ефективне їх застосування на практиці.

Завдяки впровадженню планової політики адаптації нові працівники швидше досягатимуть необхідного рівня продуктивності, що дозволить їм раніше почати приносити прибуток підприємству. Це також сприятиме зменшенню плинності

кадрів та скороченню витрат на пошук і підбір нового персоналу. Поліпшення системи адаптації на підприємстві призведе до того, що період злагодження роботи колективу скоротиться, завдяки чому зменшаться втрати часу на початковому етапі роботи.

7. Стажування.

Мета стажування – збільшення сукупного конкурентоспроможного трудового потенціалу та якості працівників ТОВ «Бердичівський пивоварний завод» шляхом оволодіння новими знаннями, методами управління з урахуванням інтересів діяльності підприємства майбутньому.

Пропонуються дві принципово різні програми стажування. Перша програма пов'язана із залученням студентів на проекти, наприклад, на два-три місяці влітку. В подальшому вони йдуть до наступного проекту. Друга програма дає можливість студентам працювати не в такому напруженому графіку, як решта. За цей час вони адаптуються до ТОВ «Бердичівський пивоварний завод», звикають і тому є можливість отримати випускників-фахівців, адаптованих до діяльності підприємства.

Роль стажування студентів на ТОВ «Бердичівський пивоварний завод» відіграє важливу роль у:

- зміцненні довготривалих відносин з бізнесом, включаючи укладення довгострокових договорів про співпрацю;
- поєднанні теоретичних знань з практичною діяльністю;
- прийнятті рішень щодо подальшого працевлаштування студентів після стажування;
- взаємному обміні досвідом, що сприяє підвищенню кваліфікації працівників заводу через співпрацю з навчальними закладами;
- проведенні навчальних заходів, таких як заняття та ділові ігри, пов'язаних з виробництвом.

Пропонуємо ТОВ «Бердичівський пивоварний завод» відправити на стажування прийнятих на роботу студентів з метою подальшого доручення їм роботи з автоматизованим комплексом, що пропонується до впровадження.

Стажування допоможе молодим співробітникам досягти рівня продуктивності досвідчених працівників, що призведе до пропорційного збільшення прибутку.

8. Тренінги.

Для підвищення ефективності управління персоналом ТОВ «Бердичівський пивоварний завод» варто розглянути проведення блоку тренінгів. Найбільш оптимальним варіантом за співвідношенням вартості, якості програм і результативності є компанія «Система – К.І.М.», яка пропонує комплекс послуг:

- здійснення комплексної багаторівневої діагностики працівників підприємства;
- дослідження в сфері маркетингу персоналу, включаючи питання мотивації, корпоративної культури, лояльності, структури корпоративних цінностей, а також аналіз руху персоналу та інших аспектів;
- експертна оцінка та атестація співробітників;
- розробка та впровадження проєкту «Система ефективного управління персоналом»;
- створення постійно діючої системи корпоративного навчання персоналу та інших подібних програм.

Отже, ми запропонували комплекс заходів для підвищення ефективності системи управління персоналом. Однак, перед тим як впроваджувати даний комплекс заходів, важливо визначити їх економічну доцільність та ефективність.

3.3. Розрахунок економічної ефективності запропонованих заходів

Щоб оцінити ефективність запропонованих заходів, потрібно розрахувати ключові показники, які підприємство планує отримати після їх впровадження. Розрахунок здійснено для основних заходів щодо вдосконалення системи управління персоналом ТОВ «Бердичівський пивоварний завод»:

1. Підвищення кваліфікації працівників підприємства та забезпечення постійного професійного їх зростання.
2. Покращення системи атестації працівників підприємства.

3. Розробка мотиваційного пакету.

4. Впровадження автоматизованої системи управління персоналом Human Resource Management Information System.

З метою прогнозування змін основних показників застосовується нормативний підхід. Завдяки впровадженню першого заходу обсяг виручки від реалізації продукції ТОВ «Бердичівський пивоварний завод» має зрости на 5%.

Методика розрахунку економічних показників.

У 2023 році виручка від реалізації продукції становила 224730 тис. грн. З урахуванням впровадження заходів щодо підвищення кваліфікації персоналу та забезпечення професійного зростання кадрів, ця сума зросте до 235966,5 тис. грн. $(224730 \cdot \text{тис. грн.} \cdot 1,05)$.

Структура собівартості до впровадження заходу: у 2023 році собівартість складала 155568 тис. грн., з яких постійні витрати становили 51224 тис. грн. (32,93%), а змінні витрати – 104344 тис. грн. (67,07%).

Після впровадження заходу постійні витрати залишаться на рівні 51224 тис. грн., а змінні витрати необхідно розрахувати наступним чином:

– змінні витрати на 1 грн виручки становлять 0,46 грн $(104344 \text{ тис. грн.} / 224730 \text{ тис. грн.})$;

– заплановані змінні витрати складатимуть 108544,59 тис. грн $(0,46 \cdot 235966,5 \text{ тис. грн.})$;

– витрати на проведення заходу становитимуть 130 тис. грн.

Таким чином, загальна собівартість після впровадження запропонованого заходу складе 159898,59 тис. грн $(51224 \text{ тис. грн.} + 108544,59 \text{ тис. грн.} + 130 \text{ тис. грн.})$.

Можливість навчання та підвищення кваліфікації для співробітників не вплине на вартість основних засобів та кількість працівників. Зростання виручки призведе до збільшення фонду оплати праці, який становитиме 42028,35 тис. грн. $(40027 \text{ тис. грн.} / 155568 \text{ тис. грн.} \cdot 100\% = 25,73\%; 235966,5 \text{ тис. грн.} \cdot 25,73 / 100\% = 42028,35 \text{ тис. грн.})$.

Зміна інших показників представлено в табл. 3.4.

Таблиця 3.4

Показники ефективності підвищення кваліфікації персоналу та забезпечення професійного зростання кадрів

Найменування показника	Од. виміру	До проведення заходів 2023 р.	Після впровадження заходів 2025 р.	Відхилення, +/-	
				+/-	%
Чистий дохід, виручка від реалізації продукції	тис. грн.	224730	235966,5	11236,5	5,0
Собівартість реалізованої продукції	тис. грн.	155568	159898,59	4330,59	2,7
Вартість основних засобів	тис. грн.	96883	96883	0	0
Середньооблікова чисельність працівників, осіб	осіб	154	154	0	0
Фонд оплати праці	тис. грн.	40027	42028,35	2001,35	5,0
Валовий прибуток	тис. грн.	69162	76067,91	6905,91	10,0
Рентабельність продукції	%	44,45	47,57	3,12	x
Рентабельність продажів	%	30,76	32,23	1,05	x
Продуктивність праці	тис. грн./чол.	1459,28	1532,25	72,97	5,0
Фондовіддача	тис. грн./тис. грн.	2,32	2,44	0,12	5,1

Джерело: складено автором на основі власних досліджень

Розрахунки показують, що зі зростанням виручки відбулося збільшення таких показників: валовий прибуток зріс на 10,0%, рентабельність продукції підвищилася на 3,12% та рентабельність продажів зросла на 1,05%. Дані позитивні зміни свідчать про те, що заходи з підвищення кваліфікації персоналу та забезпечення професійного зростання кадрів будуть економічно ефективними та доцільними.

Економічні показники ефективності вдосконалення системи атестації співробітників ТОВ «Бердичівський пивоварний завод» наведені в табл. 3.5.

Виручка у 2025 році, з урахуванням впровадження заходу з вдосконалення системи атестації співробітників, складе 225179 тис. грн (269976 тис. грн. + 449 тис. грн.).

Структура собівартості до впровадження заходу залишається тією ж, що і в попередньому розрахунку: у 2023 році собівартість становила 155568 тис. грн., з

яких постійні витрати становили 51224 тис. грн. (32,93%), а змінні витрати – 104344 тис. грн. (67,07%).

Таблиця 3.5

Показники ефективності вдосконалення системи атестації працівників

Найменування показника	Од. виміру	До проведення заходів 2023 р.	Після впровадження заходів 2025 р.	Відхилення	
				+/-	%
Чистий дохід, виручка від реалізації продукції	тис. грн.	224730	225179	449	0,2
Собівартість реалізованої продукції	тис. грн.	155568	155353	-215	-0,14
Вартість основних засобів	тис. грн.	96883	96883	0	0
Середньооблікова чисельність працівників, осіб	осіб	154	154	0	0
Фонд оплати праці	тис. грн.	40027	40303,2	276,2	0,69
Валовий прибуток	тис. грн.	69162	69826	664	1,0
Рентабельність продукції	%	44,45	44,95	0,5	x
Рентабельність продажів	%	30,76	31,01	0,25	x
Продуктивність праці	тис. грн./чол.	1459,28	1462,20	2,92	0,2
Фондовіддача	тис. грн./тис. грн.	2,32	2,33	0,01	0,43

Джерело: складено автором на основі власних досліджень

Після впровадження заходу постійні витрати залишаться такими ж – 51224 тис. грн. Змінні витрати потрібно розрахувати так:

– змінні витрати на 1 грн. виручки = $104344 \text{ тис. грн.} / 224730 \text{ тис. грн.} = 0,46 \text{ грн.}$

– заплановані змінні витрати складатимуть = $0,46 * 269976 \text{ тис. грн.} = 124188,96 \text{ тис. грн.}$

Економія від зниження собівартості атестації – 449 тис. грн.

Отже, запланована собівартість після впровадження заходу складе: $51224 \text{ тис. грн.} + 124188,96 \text{ тис. грн.} - 449 \text{ тис. грн.} = 175963,96 \text{ тис. грн.}$

Покращення системи атестації не вплине на вартість основних засобів і кількість працівників. Зі збільшенням виручки збільшиться і фонд оплати праці,

який складе 42028,35 тис. грн. (з розрахунку: 40027 тис. грн. / 155568 тис. грн. * 100% = 25,73%; 225179 тис. грн. * 25,73 / 100% = 40303,2 тис. грн.).

Розрахунки показують, що зростання виручки призвело до таких змін: валовий прибуток збільшився на 1,0%, рентабельність продукції зросла на 0,5%, рентабельність продажів зросла на 0,25%. Також зросли: продуктивність праці та 0,2% та фондвіддача на 0,43%. Метою цього заходу не було підвищення заробітної плати. Головною метою було зменшення витрат на атестаційні заходи. Загалом вдосконалення системи атестації співробітників є економічно вигідною.

Показники ефективності впровадження системи мотиваційного пакету ТОВ «Бердичівський пивоварний завод» представлені в табл. 3.6.

Таблиця 3.6

Показники ефективності системи мотиваційного пакету працівників

Найменування показника	Од. виміру	До проведення заходів 2023 р.	Після впровадження заходів 2025 р.	Відхилення	
				+/-	%
Чистий дохід, виручка від реалізації продукції	тис. грн.	224730	235966,5	11236,5	5,0
Собівартість реалізованої продукції	тис. грн.	155568	161756,47	6188,47	3,9
Вартість основних засобів	тис. грн.	96883	96883	0	0
Середньооблікова чисельність працівників, осіб	осіб	154	154	0	0
Фонд оплати праці	тис. грн.	40027	42014,88	1987,88	4,9
Валовий прибуток	тис. грн.	69162	74210,03	5048,03	7,30
Рентабельність продукції	%	44,45	45,88	1,43	х
Рентабельність продажів	%	30,76	31,45	0,69	х
Продуктивність праці	тис. грн./чол.	1459,28	1532,25	72,97	5,0
Фондовіддача	тис. грн./тис. грн.	2,32	2,45	0,13	5,6

Джерело: складено автором на основі власних досліджень

Експерти вважають, що впровадження системи мотиваційного пакету збільшить виручку підприємства на 5%. Тож, у 2025 році виручка з урахуванням системи преміювання складе: 224730 тис. грн. * 1,05 = 235966,5 тис. грн.

Після впровадження заходу постійні витрати залишаться на рівні 51224 тис. грн. Змінні витрати потрібно розрахувати таким чином:

– змінні витрати на 1 грн. виручки = $104344 \text{ тис. грн.} / 224730 \text{ тис. грн.} = 0,46 \text{ грн.}$

– заплановані змінні витрати складатимуть = $0,46 * 235966,5 \text{ тис. грн.} = 108544,59 \text{ тис. грн.}$

Витрати на проведення заходу = 1987,88 тис. грн.

Отже, запланована собівартість після впровадження заходу складе: $51224 \text{ тис. грн.} + 108544,59 \text{ тис. грн.} + 1987,88 \text{ тис. грн.} = 161756,47 \text{ тис. грн.}$

Удосконалення системи атестації співробітників не вплине на вартість основних засобів або чисельність працівників. Зі збільшенням виручки також зросте фонд оплати праці і складе: $40027 \text{ тис. грн.} + 1987,88 \text{ тис. грн.} = 42014,88 \text{ тис. грн.}$

Розрахунки показують, що зростання виручки призвело до таких змін: валовий прибуток зріс на 7,30%, рентабельність продукції зросла на 1,43%, рентабельність продажів зросла на 0,69%. Також збільшився чистий дохід від реалізації продукції, що сприяло зростанню продуктивності праці на 5,0% та фондівіддачі на 5,6%. В цілому впровадження системи мотиваційного пакету є економічно вигідним.

Економічні показники ефективності впровадження автоматизованої системи управління персоналом для ТОВ «Бердичівський пивоварний завод» наведені в табл. 3.7.

Продуктивність праці зросте на 2,4% завдяки новій системі управління персоналом, тому виручка у 2025 р. з урахуванням цієї системи складе: $224730 \text{ тис. грн.} * 1,024 = 230123,52 \text{ тис. грн.}$

Структура собівартості до проведення заходу залишається такою ж, як і в попередньому розрахунку. Після впровадження заходу – постійні витрати залишаться на рівні 51224 тис. грн. Змінні витрати потрібно розрахувати наступним чином:

– змінні витрати на 1 грн. виручки = $104344 \text{ тис. грн.} / 224730 \text{ тис. грн.} = 0,46 \text{ грн.}$

– заплановані змінні витрати складатимуть $= 0,46 * 235966,5 \text{ тис. грн.} = 108544,59 \text{ тис. грн.}$

Економія коштів від впровадження заходу складе 120,35 тис. грн.

Таблиця 3.7

Показники ефективності заходів щодо впровадження автоматизованої системи управління персоналом

Найменування показника	Од. виміру	До проведення заходів 2023 р.	Після впровадження заходів 2025 р.	Відхилення	
				+/-	%
Чистий дохід, виручка від реалізації продукції	тис. грн.	224730	230123,52	5393,52	2,4
Собівартість реалізованої продукції	тис. грн.	155568	157055,57	1487,57	1,0
Вартість основних засобів	тис. грн.	96883	96978,1	95,1	0
Середньооблікова чисельність працівників, осіб	осіб	154	154	0	0
Фонд оплати праці	тис. грн.	40027	40987,65	960,65	2,4
Валовий прибуток	тис. грн.	69162	73067,95	3905,95	5,6
Рентабельність продукції	%	44,45	46,52	2,07	x
Рентабельність продажів	%	30,76	31,75	0,99	x
Продуктивність праці	тис. грн./чол.	1459,28	1494,31	35,03	2,4
Фондовіддача	тис. грн./тис. грн.	2,32	2,37	0,05	2,2

Джерело: складено автором на основі власних досліджень

Оскільки цей захід передбачає купівлю додаткових основних засобів, постійні витрати зростуть через збільшення амортизації: вартість обладнання становитиме 95,1 тис. грн. Норма амортизації – 15% на рік, що призведе до збільшення постійних витрат на 14,27 тис. грн. ($95,1 \text{ тис. грн.} * 0,15$).

Отже, запланована собівартість після впровадження заходу складатиме: $51224 \text{ тис. грн.} + 105856,76 \text{ тис. грн.} - 120,35 \text{ тис. грн.} + 14,27 \text{ тис. грн.} = 157055,68 \text{ тис. грн.}$

Вартість основних виробничих фондів збільшиться на 95,1 тис. грн., і становитиме $96883 \text{ тис. грн.} + 95,1 \text{ тис. грн.} = 96978,1 \text{ тис. грн.}$

Зі збільшенням виручки також зросте фонд оплати праці до 40027 тис. грн. + 960,65 тис. грн. = 40987,65 тис. грн.

Розрахунки показують, що зростання виручки призведе до таких змін: валовий прибуток збільшиться на 5,6%, рентабельність продукції зросте на 2,07%, рентабельність продажів зросте на 0,99%, продуктивність праці збільшиться на 2,4%, а фондівіддача зросте на 2,2%, середня зарплата зросте на 2,4%.

Впровадження автоматизованої системи управління персоналом буде економічно вигідним заходом.

Впровадження запропонованих заходів для покращення системи управління персоналом призведе до таких змін: чистий дохід підприємства зросте в середньому на 3,15%, собівартість послуг збільшиться на 1,87%, валовий дохід збільшиться на 5,98%. Ці зміни сприятимуть зростанню рентабельності продукції в середньому на 1,78% і рентабельності продажів на 0,75%. Збільшення виручки також підвищить продуктивність праці на 3,15%.

Загалом, впровадження можливості для навчання та підвищення кваліфікації співробітників, покращення системи атестації, введення соціального пакету та автоматизація управління персоналом ТОВ «Бердичівський пивоварний завод» буде економічно вигідним.

Висновки до розділу 3

Виявлені внаслідок аналізу недоліки системи управління ТОВ «Бердичівський пивоварний завод» свідчать про необхідність впровадження комплексу заходів підвищення ефективності управління персоналом. Програма змін у системі управління персоналом повинна включати наступні заходи: підвищення кваліфікації працівників підприємства та забезпечення постійного професійного їх зростання; покращення системи атестації працівників підприємства; розробка мотиваційного пакету; впровадження автоматизованої системи управління персоналом Human Resource Management Information System; залучення та

закріплення молодих кадрів; адаптація персоналу; стажування персоналу та тренінги.

Було проведено розрахунок економічної ефективності основних заходів щодо вдосконалення системи управління персоналом ТОВ «Бердичівський пивоварний завод»: підвищення кваліфікації працівників підприємства та забезпечення постійного професійного їх зростання; покращення системи атестації працівників підприємства; розробка мотиваційного пакету; впровадження автоматизованої системи управління персоналом Human Resource Management Information System;

1. Підвищення кваліфікації персоналу та забезпечення професійного зростання кадрів з метою підвищення ефективності роботи персоналу, забезпечення зацікавленості працівників у підвищенні професійного рівня, зниження плинності кадрів. Витрати на надання підтримки працівникам в здобутті освіти становитимуть 130,0 тис. грн. Здійснені розрахунки показують, що впровадження заходу призведе до зростання виручки, а також до збільшення таких показників: валового прибутку на 10,0%, рентабельності продукції на 3,12% та рентабельності продажів на 1,05%. Дані позитивні зміни свідчать про те, що заходи з підвищення кваліфікації персоналу та забезпечення професійного зростання кадрів будуть економічно ефективними та доцільними.

2. Покращення системи атестації працівників підприємства. За рахунок впровадження комп'ютерних досліджень щодо виявлення найбільш і найменш важливих якостей у працівників підприємства значно зменшить час, що витрачається на атестацію. Здійснені розрахунки показують, що впровадження заходу призведе до зростання виручки, а також збільшення таких показників: валовий прибуток збільшиться на 1,0%, рентабельність продукції зросте на 0,5%, рентабельність продажів зросте на 0,25%. Також зросте: продуктивність праці та 0,2% та фондівіддача на 0,43%. Метою цього заходу не було підвищення заробітної плати. Головною метою було зменшення витрат на атестаційні заходи. Загалом вдосконалення системи атестації співробітників є економічно вигідною.

3. Розробка мотиваційного пакету преміювання з метою зниження плинності кадрів, стимулювання узгодженої роботи колективу на загальний результат,

стимулювання освіти, самоосвіти, підвищення кваліфікації. Витрати на реалізацію заходу становитимуть 1987,88 тис. грн. Здійснені розрахунки показують, що впровадження заходу призведе до зростання виручки, а також збільшення наступних показників: валовий прибуток зросте на 7,30%, рентабельність продукції зросте на 1,43%, рентабельність продажів зросте на 0,69%. Збільшившись чистий дохід від реалізації продукції, сприятиме зростанню продуктивності праці на 5,0% та фондівдачі на 5,6%. В цілому впровадження системи мотиваційного пакету є економічно вигідним.

4. Використання автоматизованої системи управління персоналом Human Resource Management Information System забезпечить підвищення ефективності роботи підприємства. Застосування автоматизованої системи управління персоналу дозволить найефективніше використовувати трудові ресурси організації. Витрати на реалізацію заходу становитимуть 95,1 тис. грн. Розрахунки показують, що зростання виручки призведе до таких змін: валовий прибуток збільшиться на 5,6%, рентабельність продукції зросте на 2,07%, рентабельність продажів зросте на 0,99%, продуктивність праці збільшиться на 2,4%, а фондівдача зросте на 2,2%, середня зарплата зросте на 2,4%. Загалом, захід із впровадження автоматизованої системи управління персоналом буде економічно ефективним.

Загалом впровадження системи надання співробітникам можливості навчання та підвищення кваліфікації, покращення системи атестації персоналу, впровадження мотиваційного пакету, а також автоматизація управління персоналом ТОВ «Бердичівський пивоварний завод» є економічно ефективними заходами.

ВИСНОВКИ

В процесі проведеного дослідження встановлено, що поняття «персонал підприємства» є досить містким терміном в управлінській галузі, подальші дослідження якого постійно набувають неупинного розвитку та не втрачають актуальності. У процесі дослідження було проаналізовано різницю між поняттями «персонал» та «кадри» підприємства. Це дало можливість стверджувати, що основна відмінність понять «персонал» та «кадри» полягає в тому, що «кадри» – це більш кваліфіковані працівники підприємств, яким зазвичай властиві фахові кваліфікації та управлінські навички, а «персонал» – це в широкому сенсі сукупність працівників організації за контрактними зобов'язаннями. Між цими поняттями дуже тонка межа, вони майже споріднені.

Управління персоналом є невід'ємною частиною корпоративного управління, яка базується на цілому комплексі концепцій і принципів. Одним із ключових аспектів управління персоналом є концептуальне осмислення його сутності та ролі в організації. Ця концепція формує систему теоретичних і методологічних поглядів на різні аспекти роботи з персоналом. В основі концепції управління персоналом лежить як розуміння ролі працівників у досягненні цілей компанії, так й визначення цілей і завдань управління персоналом. Домінуюча у суспільстві концепція управління персоналом лежить в основі концепції управління конкретного підприємства, що включає розробку методології, технологій, та формування системи управління персоналом.

Дослідження наукових джерел свідчить, що існує чимало методичних підходів до визначення ефективності професійної діяльності персоналу. Найбільш поширені з них пропонують оцінити ефективність використання трудових ресурсів через проведення аналізу чисельності персоналу та його структури, професійного складу кадрів, оцінювання режиму роботи, умов праці, якості нормування праці, використання робочого часу, якісних характеристик ефективності трудових ресурсів. Проте основним показником ефективності є продуктивність праці, для визначення якої пропонує чимало методів і показників.

До джерел трудового права належать нормативні акти, які видаються, санкціонуються, застосовуються та охороняються компетентними органами і містять в собі норми, спрямовані на регулювання трудових відносин між суб'єктами трудового права на підставі трудового договору на підприємствах усіх форм власності, а також у фізичних осіб. Ці нормативні акти обов'язкові для виконання і забезпечуються примусовою силою держави у разі їх невиконання.

Для детального дослідження обраної теми нами обрано ТОВ «Бердичівський пивоварний завод», яке проваджує свою діяльність на ринку пива м. Бердичіва Житомирської області більше 100 років. Сьогодні ТОВ «Бердичівський пивоварний завод», це підприємство на якому працює в середньому 150 співробітників, а можливі річні обсяги виробництва пива сягають 910 тис. дал. пива. Згідно з установчими документами діяльність ТОВ «Бердичівський пивоварний завод» спрямована на: виробництво пива, екстракту із хмелю та солоду для пивоваріння; оптову та роздрібну торгівлю виробами та товарами для загального споживання; організація торгівлі продукцією власного виробництва та посередництво; зовнішньоекономічна діяльність тощо.

За даними оцінки основних економічних показників можна відмітити ряд здебільшого позитивних змін, які відбулися в економічних показниках діяльності підприємства. Чистий дохід ТОВ «Бердичівський пивоварний завод» зріс на 57,2% – з 142962 тис. грн. у 2021 році до 224730 тис. грн. у 2023 році. Валовий прибуток збільшився на 81,4%, а чистий прибуток значно виріс на 170,8%, що свідчить про підвищення операційної ефективності та прибутковості.

Аналізуючи забезпечення підприємства персоналом відзначимо, що протягом усього періоду дослідження на підприємстві переважали жінки: у 2021 році їх було 71,5% (108 осіб), а в 2023 році – 73,8% (114 осіб). Це можна пояснити тим, що автоматизація виробничих процесів зменшила потребу в чоловічій фізичній силі. Крім того, у 2022 році, через війну в країні, деяких чоловіків призвали до лав Збройних сил України, а інші пішли добровільно на фронт, деякі залишили підприємство і виїхали за кордон.

Проаналізувавши показники руху і ефективності використання персоналу підприємства встановлено, що коефіцієнт плинності кадрів зріс на 0,94 пункти порівняно з 2020 р., що в першу чергу пов'язано з війною в країні, проте найбільше значення даного показника було у 2022 р. – 3,14 пунктів. Дана ситуація зачепила здебільшого працівників виробничої сфери, і була викликана їх міграцією в більш безпечні регіони України або за кордон. У 2023 р. зменшився коефіцієнт обороту з прийому на 0,21 пункт та збільшився коефіцієнт обороту по звільненню відносно 2021 р., проте дані показники показали хорошу динаміку відносно показників 2022 р., що говорить про стабілізацію штату підприємства. Повномасштабне вторгнення, міграція населення, невизначеність у завтрашньому дні вплинули у 2022 р. на зниження коефіцієнту стабільності кадрів, проте у 2023 р. даний показник перевищив навіть показник 2021 р. на 0,5 пунктів. Крім того, важливими є і показники оцінки ефективності використання персоналу. Так, у 2023 р. продуктивність праці зросла на 512,53 тис. грн на одну людину, а її трудомісткість зменшилася на 0,0038 людино-годин.

Виявлені внаслідок аналізу недоліки системи управління ТОВ «Бердичівський пивоварний завод» свідчать про необхідність впровадження комплексу заходів підвищення ефективності управління персоналом. Програма змін у системі управління персоналом повинна включати наступні заходи: підвищення кваліфікації працівників підприємства та забезпечення постійного професійного їх зростання; покращення системи атестації працівників підприємства; розробка мотиваційного пакету; впровадження автоматизованої системи управління персоналом Human Resource Management Information System; залучення та закріплення молодих кадрів; адаптація персоналу; стажування персоналу та тренінги.

Було проведено розрахунок економічної ефективності основних заходів щодо вдосконалення системи управління персоналом ТОВ «Бердичівський пивоварний завод»: підвищення кваліфікації працівників підприємства та забезпечення постійного професійного їх зростання; покращення системи атестації працівників

підприємства; розробка мотиваційного пакету; впровадження автоматизованої системи управління персоналом Human Resource Management Information System;

Підвищення кваліфікації персоналу та забезпечення професійного зростання кадрів з метою підвищення ефективності роботи персоналу, забезпечення зацікавленості працівників у підвищенні професійного рівня, зниження плинності кадрів. Витрати на надання підтримки працівникам в здобутті освіти становитимуть 130,0 тис. грн. Здійснені розрахунки показують, що впровадження заходу призведе до зростання виручки, а також до збільшення таких показників: валового прибутку на 10,0%, рентабельності продукції на 3,12% та рентабельності продажів на 1,05%. Дані позитивні зміни свідчать про те, що заходи з підвищення кваліфікації персоналу та забезпечення професійного зростання кадрів будуть економічно ефективними та доцільними.

Покращення системи атестації працівників підприємства. За рахунок впровадження комп'ютерних досліджень щодо виявлення найбільш і найменш важливих якостей у працівників підприємства значно зменшить час, що витрачається на атестацію. Здійснені розрахунки показують, що впровадження заходу призведе до зростання виручки, а також збільшення таких показників: валовий прибуток збільшиться на 1,0%, рентабельність продукції зросте на 0,5%, рентабельність продажів зросте на 0,25%. Також зросте: продуктивність праці та 0,2% та фондівдача на 0,43%. Метою цього заходу не було підвищення заробітної плати. Головною метою було зменшення витрат на атестаційні заходи. Загалом вдосконалення системи атестації співробітників є економічно вигідною.

Розробка мотиваційного пакету преміювання з метою зниження плинності кадрів, стимулювання узгодженої роботи колективу на загальний результат, стимулювання освіти, самоосвіти, підвищення кваліфікації. Витрати на реалізацію заходу становитимуть 1987,88 тис. грн. Здійснені розрахунки показують, що впровадження заходу призведе до зростання виручки, а також збільшення наступних показників: валовий прибуток зросте на 7,30%, рентабельність продукції зросте на 1,43%, рентабельність продажів зросте на 0,69%. Збільшившись чистий дохід від реалізації продукції, сприятиме зростанню

продуктивності праці на 5,0% та фондівдачі на 5,6%. В цілому впровадження системи мотиваційного пакету є економічно вигідним.

Використання автоматизованої системи управління персоналом Human Resource Management Information System забезпечить підвищення ефективності роботи підприємства. Застосування автоматизованої системи управління персоналу дозволить найефективніше використовувати трудові ресурси організації. Витрати на реалізацію заходу становитимуть 95,1 тис. грн. Розрахунки показують, що зростання виручки призведе до таких змін: валовий прибуток збільшиться на 5,6%, рентабельність продукції зросте на 2,07%, рентабельність продажів зросте на 0,99%, продуктивність праці збільшиться на 2,4%, а фондівдача зросте на 2,2%, середня зарплата зросте на 2,4%. Загалом, захід із впровадження автоматизованої системи управління персоналом буде економічно ефективним.

Загалом впровадження системи надання співробітникам можливості навчання та підвищення кваліфікації, покращення системи атестації персоналу, впровадження мотиваційного пакету, а також автоматизація управління персоналом ТОВ «Бердичівський пивоварний завод» є економічно ефективними заходами

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Акулов М.Г. Економіка праці і соціально-трудові відносини. К. : Центр учбової літератури, 2020. 328 с.
2. Арєф'єва О.В. Конкурентоспроможність підприємств у міжнародному цифровому просторі: Монографія. К.: НАУ, 2019. 342 с.
3. Бажан І. І. Сутність категорії «трудовий потенціал» та її економічна природа. Формування ринкових відносин в Україні. 2023. № 1 (20). С. 69-73.
4. Балабанова Л.В., Сардак О.В. Управління персоналом : підручник. К. : Центр учбової літератури, 2017. 468 с.
5. Балабанова Л. В. Стратегічне управління персоналом підприємства. К.: Знання, 2019. 236 с.
6. Батракова Т. І. Управління ефективністю діяльності підприємства – запорука його успішного функціонування. Економічний аналіз. 2021. Том 19. No 2. С. 13–19.
7. Бебешко О. В. Удосконалення системи управління на підприємстві. Вісник Національного технічного університету. 2019. No 24(1246). С. 44–47.
8. Білорус Т. В. Стратегічне управління кадровим потенціалом підприємства: Монографія. Ірпінь: НАДПСУ, 2021. 186 с.
9. Богацька Н, Вербська М. Кадровий потенціал – невід’ємний елемент діяльності підприємства URL: <http://nauka.kushnir.mk.ua/?p=22260>.
10. Бойчик І.М. Економіка підприємства. К.: КНЕУ, 2004. 480 с.
11. Болтак О. Л. Шляхи вдосконалення системи управління підприємством. URL: http://nauka.zi_net.info/9/boltak.php
12. Боклан Н.В. Підвищення керованості організації на основі системного підходу : підручник. 2018. No 5. С. 21-22.
13. Брінцева О.Г. Оцінка ефективності управління персоналом підприємств для реалізації консалтингових проектів. Формування ринкової економіки : зб. наук. праць. Спец. вип. : у 3 т. Соціально-трудові відносини: теорія і практика. 2020. Т. І. С. 113-124.

14. Власенко Т.А. Визначення рівня ефективності менеджменту персоналу на машинобудівних підприємствах. Матеріали Міжнар. наук.-практ. конференції «Сучасні проблеми управління підприємствами: теорія та практика» (м. Харків, 15–16 листопада 2020 р.). Управління розвитком : зб. наук. ст. Х. : Вид. ХНЕУ, 2020. No 18(94). С. 79-81.

15. Вовк О.М., Ковальчу А.М., Мацаєнко Ю.О. Діагностика ефективності управління персоналом аеронавігаційного підприємства. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=7860>

16. Вовк О.М., Мазурець Н.О. Умови забезпечення ефективності управління персоналом транспортних підприємств. Development of socio-economic systems in a global competitive environment: Proceedings of the Conference. May 24th 2019, Le Man, France: Le Mans University , 2019. С. 84-86.

17. Вонберг Т.В. Методичні підходи до оцінювання ефективності роботи служби управління персоналом. Формування ринкової економіки : зб. наук. праць. у 3 т. Соціально-трудова відносина: теорія і практика. Т. І. К. : КНЕУ, 2020. С. 248.

18. Гавкалова Н. М. Менеджмент персоналу. К.: Либідь, 2017. 187 с.

19. Гавкалова Н.Л. Формування соціально-економічного механізму ефективності менеджменту персоналу : автореф. дис. ... на здобуття наук. ступеня докт. екон. наук : спец. 08.00.04 «Економіка та управління підприємствами (за видами економічної діяльності). Харків, 2019. 28 с.

20. Гавкалова Н.Л., Кайнова Т.В. Соціально-економічні аспекти забезпечення ефективності кадрового менеджменту: монографія. Харків: Вид. ХНЕУ, 2020. 236 с.

21. Генкіна Н. Б, Пузирія А.А. Основи управління персоналом. К.: Знання, 2016. 398 с.

22. Глухова С.В., Щебетенко Ю.С. Систематизація підходів до визначення категорії персонал підприємства. URL: <https://repository.kpi.kharkov.ua/items/f3e089ff-9e0e-4277-b337-ccb4466a2b16>

23. Гончаренко О.О. Особливості формування структури трудового потенціалу. Екологічний менеджмент у загальній системі управління : тези

доповідей Десятої щорічної Всеукраїнської наукової конференції (Суми, 20-21 квітня 2020 р.). Відп. за вип. О.М. Теліженко. Суми : СумДУ, 2020. Ч. 1. С. 59-61.

24. Грачова О.А. Кадрове планування у системі формування кадрово-управлінського потенціалу підприємств : навчальний посібник. К: МАУП, 2015. 174 с.

25. Грещак М.Г. Економіка підприємства. К.: КНЕУ, 2001. 526 с.

26. Гринкевич С.С., Гураль Н.Р. Дослідження взаємозв'язку трудового та кадрового потенціалів. URL: http://www.nbuv.gov.ua/portal/Soc_Gum/Ekfor/2011_3/54.pdf.

27. Гугул О.Я. Теоретичні засади управління розвитком персоналу. Інноваційна економіка: Всеукраїнський науково-виробничий журнал. 2023. No 6. С. 194–198.

28. Завіновська Г.Т. Економіка праці. К.: КНЕУ, 2006. 300 с.

29. Заєць М. А., Мірошніченко О. В., Скальська А. Р. Шляхи удосконалення системи управління підприємством. URL: <https://journals.maup.com.ua/index.php/economics/article/view/3072>

30. Карачина Н. П., Сметанюк О. А. Теоретико-методичні засади оцінювання ефективності сучасного підприємства. Економічний простір. No143, 2019, С. 148-159.

31. Касич А. О., Бурба О. А. Інноваційні підходи в практиці управління персоналом конкурентоспроможного підприємства. Науковий вісник Ужгородського національного університету. Вип. 16, Ч.1, 2017. С.130-134.

32. Коваленко Т.В. Комплексна оцінка якості управління персоналом на машинобудівних підприємствах : автореф. дис. ... на здобуття наук. ступеня канд. екон. наук : спец. 08.00.04 «Економіка та управління підприємствами. (за видами економічної діяльності)». Донецьк, 2013. 17 с.

33. Ковтуненко К.В., Ковальчук О.В., Атанасов М.В. Персонал підприємства: сутність і підходи до визначення. URL: <https://elar.naiaiu.kiev.ua/items/6ae8603a-0d12-4d3c-a96f-79e60718b85a>

34. Кодекс Законі про Працю від 10.12.1971 № 322-VIII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/322-08#Text>
35. Коекін Г.Я, Синиця Л. М. Організація виробництва. К.: МАУП, 2019. 234 с.
36. Колот А.М. Motivation for effective work staff social services. Науковий вісник Полісся Чернігівського національного технологічного університету. 2017. Том 2, No 1(9). С. 110-114
37. Колот А.М. Мотивація, стимулювання, оцінка персоналу. К. : КНЕУ, 2002. 312 с.
38. Конституція України від 28.06.1996 № 254к/96-ВР. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/254%D0%BA/96-%D0%B2%D1%80#Text>
39. Короленко Ю.Е. Удосконалення оцінки ефективності системи управління персоналом. Управління розвитком. 2020. No 7(83). С. 196-197.
40. Косолапова Е.В. Новий підхід до оцінки ефективності управління персоналом. Вісник Національного університету водного господарства та природокористування. 2018. Вип. 1(41). С. 117-125.
41. Крамаренко А.В. Сучасні підходи до оцінювання ефективності управління персоналом. URL: http://www.ej.kherson.ua/journal/economic_08/75.pdf
42. Краснокутська Н.В. Інноваційний менеджмент : навчальний посібник. К. : КНЕУ, 2003. 312 с.
43. Крулько Є.Л. Ефективність використання персоналу на підприємствах. Культура народів Причорномор'я. 2020. No 177. С. 93-97.
44. Крушельницька О.В., Мельничук Д.П. Управління персоналом. Київ: Вид-во «Кондор», 2009. 428 с.
45. Кузьмін О.Є., Пашенко І.Н., Чернобай Л.І. Економіка інноваційного підприємства. Львів: Міські інформаційні системи, 2021. 390 с.
46. Кузьмін О.Є., Процик І.С., Передало Х.С. Управління персоналом. Львів: Вид-во Львівської політехніки, 2019. 240 с.
47. Кулаев Ю. Ф. Управління персоналом виробничих підприємств: монографія. К.: Фенікс, 2021. 667 с.

48. Лазарева Н. О. Про розуміння управління ефективністю діяльності підприємства. Економічний вісник Донбасу. 2017. № 2(40). С. 105–109.
49. Левчук Т.М., Кривов'язюк І.В. Проблеми забезпечення ефективності діяльності підприємства та їх вирішення в сучасних концепціях господарювання. Науковий вісник Херсонського державного університету. 2019. Випуск 23. Частина 2. С. 50–53.
50. Лизунова О.М., Пуханов О.О. Забезпечення ефективності діяльності підприємства. Науковий вісник Ужгородського національного університету. 2021. Випуск 12. Частина 1. С. 187–190.
51. Литвин О.В. Оцінка соціально-економічної ефективності управління персоналом підприємства. Вісник ДонНУЕТ (економічні науки). 2018. № 3(55). С. 105-113.
52. Маркова Р.Є, Козлова Л. І. Людський капітал. К.: МІСТ, 2007. 323 с.
53. Михайлова Л. І. Управління персоналом. Хмельницький: Хмельницький державний університет, 2021. 420 с.
54. Набока Р.М. Управління трудовим потенціалом на підприємствах легкої промисловості : автореф. дис. ... на здобуття наук. ступеня канд. екон. наук : спец. 08.00.04 – економіка та управління підприємствами. К. : Вид-во КНУТД, 2020. 21 с.
55. Отенко В. І. Формування аналітичного інструментарію оцінки ефективності діяльності підприємства. Бізнес-Інформ. 2023. № 5. С. 232-237.
56. Подольчак Н.Ю. Соціально-економічна ефективність систем менеджменту машинобудівних підприємств : автореф. дис. ... на здобуття наук. ступеня докт. екон. наук : спец. 08.00.04. Нац. ун-т «Львів. політехніка». Л., 2020. 45 с.
57. Покропивний С.Ф. Економіка підприємства. К.: Либідь, 2016. 345 с.
58. Попович П.Я. Економічний аналіз діяльності суб'єктів господарювання. Тернопіль: Економічна думка, 2019. 416 с.
59. Прижигалінська Н.В. Формування кадрового потенціалу аграрного сектора регіону. Вісник аграрної науки Причорномор'я. 2017. №3(42). С. 4-5.

60. Про відпустки: Закон України від 15.11.1996 № 504/96-ВР. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/504/96-%D0%B2%D1%80#Text>
61. Про зайнятість населення: Закон України від 05.07.2012 № 5067-VI. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/5067-17#Text>
62. Про колективні договори і угоди: Закон України від 23.02.2023 № 2937-IX. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2937-20#Text>
63. Про оплату праці: Закон України від 24.03.1995 № 108/95-ВР. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/108/95-%D0%B2%D1%80#Text>
64. Про охорону праці: Закон України від 14.10.1992 № 2694-XII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2694-12#Text>
65. Про професійні спілки, їх права та гарантії діяльності: Закон України від 15.09.1999 № 1045-XIV. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1045-14#Text>
66. Птіцина Л.А. Застосування методів аналізу ефективності використання трудових ресурсів у системі управлінського обліку промислового підприємства. Держава та регіони. 2018. № 3 (78). С. 95-98
67. Рульєв В. А., Гуткевич С. О. Менеджмент : навчальний підручник. Київ : Центр навчальної літератури, 2019. 312 с.
68. Русінко М.І., Судакова О.І., Ларченко Г.О. Еволюція поняття «персонал підприємства» та теоретичні підходи до його визначення. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=3888>
69. Селезньова Г.О., Іпполітова І.Я. Ефективність системи управління підприємством. URL: <http://www.marketinfr.od.ua/uk/2020>
70. Сидоренко А.О., Чорній В.В. Сучасні методи управління персоналом підприємства. URL: <http://ape.fmm.kpi.ua/article/view/193078>
71. Синиціна Ю.П., Шпортько Г.Ю. Дослідження елементів сучасної системи управління персоналом : монографія. Дніпро : Поліграфцентр «Формат», 2022. 116 с.
72. Смачило В.В. Проблеми адаптації соціально-економічних систем до екзогенних змін: монографія. Харків: ФОП Панов А.М. 2019. С. 388-402.

73. Смолинець І. Б., Левків Г. Я. Управління персоналом в умовах діджиталізації. Вісник Харківського національного університету імені В. Н. Каразіна. 2021. Вип. 101. С. 94–100.

74. Соловйов А.І., Ушкаренко Ю.В. Теоретико-методичні засади управління персоналом в корпорації. URL: <https://ej.journal.kspu.edu/index.php/ej/article/view/832>

75. Співак В.В. Мотивація як засіб ефективного менеджменту персоналу підприємств. Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. 2023. № 6. Т. 2. С. 178–181.

76. Сунцова О.О., Вовк О.М., Марчишина Ю. Підприємницькі технології управління кадровим потенціалом. URL: <https://www.inter-nauka.com/issues/economic2022/2/3428>

77. Ткаченко А.М., Морщенок Т.С. Стратегічні напрями удосконалення управління персоналом : монографія. Запоріжжя, 2018. 234 с.

78. Харитоненко С.В., Решетник Н.І. Об'єктивна зумовленість сучасних змін у системі управління персоналом. Східна Європа: економіка, бізнес та управління. 2021. № 4(15). С. 225–228.

79. Хміль Ф. І. Основи менеджменту : підручник. Київ : Академвидав, 2017. 608 с.

80. Цивільний кодекс України від 27.04.2007 № 997-V. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/997-16#Text>

81. Череп О.Г., Калюжна Ю.В., Михайліченко Л.В. Особливості управління персоналом в умовах воєнного стану в Україні. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-48-24>

82. Шаульська Л. Умови розвитку трудового потенціалу. Економіст. 2019. №2. С. 11-27.

83. Швець І.Б., Захарова О.В. Інформаційне забезпечення оцінки ефективності інвестування у людський капітал. Міжнародна науково-практична конференція «Сучасні проблеми управління підприємствами: теорія та практика», 15-16

листопада 2020 р., м. Харків. Управління розвитком. Збірник наукових праць. 2020. No 18(94). С. 41-46.

84. Шикшня С. В. Управління персоналом сучасної організації. К.: Знання, 2021. 221 с.

85. Шляга О.В., Білоус А.С. Підходи до оцінки персоналу на підприємствах. URL: https://old-zdia.znu.edu.ua/gazeta/evzdia_5_126.pdf

86. Щербак В.Г. Управління персоналом підприємства. Харків: ХНЕУ. 2019. 220 с.

87. Щокін К. К. Основи кадрового менеджменту. К.: МАУП, 2017. 234 с.

88. Яковенко В.Г., Горобець Д.В. Шляхи ефективності підвищення ефективності управління персоналом підприємств малого та середнього бізнесу за рахунок заходів мотивації. URL: http://www.market-infr.od.ua/journals/2020/48_2020_ukr/46.pdf

89. Richard H. Euro Managers & Martians. Brussels: A Division of Europublic SA/NV, 2013. 264 p.

90. Rudnicki W., Vagner I. Methods of strategic analysis and proposal method of measuring productivity of a company. Zeszyty Naukowe Małopolskiej Wyższej Szkoły Ekonomicznej w Tarnowie. 2014. No 2 (25).

ДОДАТКИ

			КОДИ
Підприємство ТОВ "Бердичівський пивоварний завод"		Дата (рік, місяць, число)	31.12.2021
Територія Житомирська обл.		за ЄДРПОУ	5418342
Організаційно-правова форма господарювання ТОВ		за КОАТУУ	18020030010047000
Вид економічної діяльності Виробництво пива		за КОПФГ	240
Середня кількість працівників 151		за КВЕД	11.05
Баланс (Звіт про фінансовий стан)			
на 31 грудня 2021 року	Форма №1	Код за ДКУД	1801001
Актив	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	7115	4381
Основні засоби:	1010	79405	91610
первісна вартість	1011	133835	162276
знос	1012	54430	70666
Інвестиційна нерухомість	1015		
первісна вартість	1016		
знос	1017		
Довгострокові біологічні активи	1020		
первісна вартість	1021		
знос	1022		
Довгострокові фінансові інвестиції: які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030	218	219
інші фінансові інвестиції	1035		
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040		
Відстрочені податкові активи	1045		
Гудвіл	1050		
Відстрочені аквізиційні витрати	1060		
Залишок коштів у централізованих страхових резервах	1065		
Інші необоротні активи	1090		
Усього за розділом I	1095	86738	96210
II. Оборотні активи			
Запаси	1100	24545	32671
Виробничі запаси	1101	21903	28755
Незавершене виробництво	1102	2496	3234
Готова продукція	1103	146	682
Товари	1104		
Поточні біологічні активи	1110		
Депозити перестрахування	1115		
Векселі одержані	1120		
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	25523	26248
Дебіторська заборгованість за розрахунками: за видами авансів	1130		
з бюджетом	1135	27	190
у тому числі з податку на прибуток	1136		
Дебіторська заборгованість за розрахунками з нарахованих доходів	1140		
Дебіторська заборгованість за розрахунками із внутрішніх розрахунків	1145		
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155		3000
Поточні фінансові інвестиції	1160		
Гроші та їх еквіваленти	1165	19753	15976
Готівка	1166		
Рахунки в банках	1167	19753	15976
Витрати майбутніх періодів	1170	255	255
Частка перестраховика у страхових резервах у тому числі:	1180		
резервах довгострокових зобов'язань	1181		
резервах збитків або резервах належних витрат	1182		
резервах незароблених премій	1183		
інших страхових резервах	1184		
Інші оборотні активи	1190		
Усього за розділом II	1195	70103	78340
III. Необоротні активи отримувані для продажу, та групи вибуття	1200		
БАЛАНС	1300	156841	174550

Пасив	Код рядка	На початок звітної періоду	На кінець звітної періоду
1	2	4	4
I. Власний капітал			
Зареєстрований капітал	1400	1697	1697
Внески до незареєстрованого статутного капіталу	1401		
Капітал в дооцінках	1405	554	1023
Додатковий капітал	1410	5063	5063
Емісійний дохід	1411		
Накопичені курсові різниці	1412		
Резервний капітал	1415	3076	3701
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	138181	150037
Неоплачений капітал	1425		
Вилучиний капітал	1430		
Інші резерви	1435		
Усього за розділом I	1495	148571	161521
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: резерв довгострокових зобов'язання	1531		
резерв збитків або резерв належних витрат	1532		
резерв незароблених премій	1533		
інші страхові резерви	1534		
Інвестиційні контракти	1535		
Призовий фонд	1540		
Резерв на виплату джек-поту	1545		
Усього за розділом II	1595		
III. Поточні зобов'язання і забезпечення			
Короткострокові кредити банків	1600		
Векселі видані	1605		
Поточна заборгованість за: довгостроковими зобов'язаннями	1610		
товари, роботи, послуги	1615	532	6193
розрахунки з бюджетом	1620	4263	4208
у тому числі з податку на прибуток	1621	177	4
розрахунки зі страхування	1625	34	
розрахунки з оплати праці	1630	626	631
Поточна кредиорська заборгованість за одержаними авансами	1635		
Поточна кредиторська заборгованість за розрахунками з учасниками	1640		
Поточна кредиторська заборгованість за із внутрішніх розрахунків	1645		
Поточна кредиторська заборгованість за страховою діяльністю	1650		
Поточні забезпечення	1660	744	667
Доходи майбутніх періодів	1665		
Відстрочені комісійні доходи від перестраховиків	1670		
Інші поточні зобов'язання	1690	2071	1330
Усього за розділом III	1695	8270	13029
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу та групами вибуття	1700		
V. Чиста вартість активів недержавного пенсійного фонду	1800		
БАЛАНС	1900	156841	174550

			КОДИ
Підприємство ТОВ "Бердичівський пивоварний завод"		Дата (рік, місяць, число)	31.12.2022
Територія Житомирська обл.		за ЄДРПОУ	5418342
Організаційно-правова форма господарювання ТОВ		за КОАТУУ	18020030010047000
Вид економічної діяльності Виробництво пива		за КОПФГ	240
Середня кількість працівників 150		за КВЕД	11.05
Баланс (Звіт про фінансовий стан)			
на 31 грудня 2022 року	Форма №1	Код за ДКУД	1801001
Актив	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	4381	505
Основні засоби:	1010	91610	104193
первісна вартість	1011	162276	192816
знос	1012	70666	88623
Інвестиційна нерухомість	1015		
первісна вартість	1016		
знос	1017		
Довгострокові біологічні активи	1020		
первісна вартість	1021		
знос	1022		
Довгострокові фінансові інвестиції: які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030	219	219
інші фінансові інвестиції	1035		
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040		
Відстрочені податкові активи	1045		
Гудвіл	1050		
Відстрочені аквізиційні витрати	1060		
Залишок коштів у централізованих страхових резервах	1065		
Інші необоротні активи	1090		
Усього за розділом I	1095	96210	104917
II. Оборотні активи			
Запаси	1100	32671	50193
Виробничі запаси	1101	28755	45045
Незавершене виробництво	1102	3234	4805
Готова продукція	1103	682	343
Товари	1104		
Поточні біологічні активи	1110		
Депозити перестраховування	1115		
Векселі одержані	1120		
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	26248	18596
Дебіторська заборгованість за розрахунками: за видами авансів	1130		
з бюджетом	1135	190	903
у тому числі з податку на прибуток	1136		
Дебіторська заборгованість за розрахунками з нарахованих доходів	1140		
Дебіторська заборгованість за розрахунками із внутрішніх розрахунків	1145		
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	3000	
Поточні фінансові інвестиції	1160		
Гроші та їх еквіваленти	1165	15976	12296
Готівка	1166		
Рахунки в банках	1167	15976	12296
Витрати майбутніх періодів	1170	255	250
Частка перестраховика у страхових резервах у тому числі:	1180		
резервах довгострокових зобов'язань	1181		
резервах збитків або резервах належних витрат	1182		
резервах незароблених премій	1183		
інших страхових резервах	1184		
Інші оборотні активи	1190		
Усього за розділом II	1195	78340	82238
III. Необоротні активи отримувані для продажу, та групи вибуття	1200		
БАЛАНС	1300	174550	187155

Пасив	Код рядка	На початок звітнього періоду	На кінець звітнього періоду
1	2	3	4
I. Власний капітал			
Зареєстрований капітал	1400	1697	1697
Внески до незареєстрованого статутного капіталу	1401		
Капітал в дооцінках	1405	1023	1053
Додатковий капітал	1410	5063	5063
Емісійний дохід	1411		
Накопичені курсові різниці	1412		
Резервний капітал	1415	3701	4693
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	150037	167224
Неоплачений капітал	1425		
Вилучиний капітал	1430		
Інші резерви	1435		
Усього за розділом I	1495	161521	179730
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: резерв довгострокових зобов'язання	1531		
резерв збитків або резерв належних витрат	1532		
резерв незароблених премій	1533		
інші страхові резерви	1534		
Інвестиційні контракти	1535		
Призовий фонд	1540		
Резерв на виплату джек-поту	1545		
Усього за розділом II	1595		
III. Поточні зобов'язання і забезпечення			
Короткострокові кредити банків	1600		
Векселі видані	1605		
Поточна заборгованість за: довгостроковими зобов'язаннями	1610		
товари, роботи, послуги	1615	6193	1680
розрахунки з бюджетом	1620	4208	3454
у тому числі з податку на прибуток	1621	4	629
розрахунки зі страхування	1625		198
розрахунки з оплати праці	1630	631	909
Поточна кредиторська заборгованість за одержаними авансами	1635		
Поточна кредиторська заборгованість за розрахунками з учасниками	1640		
Поточна кредиторська заборгованість за із внутрішніх розрахунків	1645		
Поточна кредиторська заборгованість за страховою діяльністю	1650		
Поточні забезпечення	1660	667	969
Доходи майбутніх періодів	1665		
Відстрочені комісійні доходи від перестраховиків	1670		
Інші поточні зобов'язання	1690	1330	215
Усього за розділом III	1695	13029	7425
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу та групами вибуття	1700		
V. Чиста вартість активів недержавного пенсійного фонду	1800		
БАЛАНС	1900	174550	187155

		Дата (рік, місяць, число)	КОДИ
Підприємство ТОВ "Бердичівський пивоварний завод"			31.12.2023
Територія Житомирська обл.		за ЄДРПОУ	5418342
Організаційно-правова форма господарювання ТОВ		за КОАТУУ	18020030010047000
Вид економічної діяльності Виробництво пива		за КОПФГ	240
Середня кількість працівників 154		за КВЕД	11.05
Адреса, телефон			
Баланс (Звіт про фінансовий стан)			
на 31 грудня 2023 року		Форма №1	Код за ДКУД 1801001
Актив	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	505	23085
Основні засоби:	1010	104193	96883
первісна вартість	1011	192816	204916
знос	1012	88623	108033
Інвестиційна нерухомість	1015		
первісна вартість	1016		
знос	1017		
Довгострокові біологічні активи	1020		
первісна вартість	1021		
знос	1022		
Довгострокові фінансові інвестиції: які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030	219	219
інші фінансові інвестиції	1035		
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040		
Відстрочені податкові активи	1045		
Гудвіл	1050		
Відстрочені аквізиційні витрати	1060		
Залишок коштів у централізованих страхових резервах	1065		
Інші необоротні активи	1090		
Усього за розділом I	1095	104917	120187
II. Оборотні активи			
Запаси	1100	50193	53825
Виробничі запаси	1101	45045	49370
Незавершене виробництво	1102	4805	4294
Готова продукція	1103	343	161
Товари	1104		
Поточні біологічні активи	1110		
Депозити перестрахування	1115		
Векселі одержані	1120		
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	18596	15034
Дебіторська заборгованість за розрахунками: за видами авансів	1130		
з бюджетом	1135	903	340
у тому числі з податку на прибуток	1136		
Дебіторська заборгованість за розрахунками з нарахованих доходів	1140		
Дебіторська заборгованість за розрахунками із внутрішніх розрахунків	1145		
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155		
Поточні фінансові інвестиції	1160		
Гроші та їх еквіваленти	1165	12296	31348
Готівка	1166		
Рахунки в банках	1167	12296	31348
Витрати майбутніх періодів	1170	250	250
Частка перестраховика у страхових резервах у тому числі:	1180		
резервах довгострокових зобов'язань	1181		
резервах збитків або резервах належних витрат	1182		
резервах незароблених премій	1183		
інших страхових резервах	1184		
Інші оборотні активи	1190		
Усього за розділом II	1195	82238	100797
III. Необоротні активи отримувані для продажу, та групи вибуття	1200		
БАЛАНС	1300	187155	220984

Пасив	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
1	2	4	4
I. Власний капітал			
Зареєстрований капітал	1400	1697	1697
Внески до незареєстрованого статутного капіталу	1401		
Капітал в дооцінках	1405	1053	1054
Додатковий капітал	1410	5063	5063
Емісійний дохід	1411		
Накопичені курсові різниці	1412		
Резервний капітал	1415	4693	6383
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	167224	197834
Неоплачений капітал	1425		
Вилучений капітал	1430		
Інші резерви	1435		
Усього за розділом I	1495	179730	212031
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: резерв довгострокових зобов'язання	1531		
резерв збитків або резерв належних витрат	1532		
резерв незароблених премій	1533		
інші страхові резерви	1534		
Інвестиційні контракти	1535		
Призовий фонд	1540		
Резерв на виплату джек-поту	1545		
Усього за розділом II	1595		
III. Поточні зобов'язання і забезпечення			
Короткострокові кредити банків	1600		
Векселі видані	1605		
Поточна заборгованість за: довгостроковими зобов'язаннями	1610		
товари, роботи, послуги	1615	1680	1560
розрахунки з бюджетом	1620	3454	3792
у тому числі з податку на прибуток	1621	629	868
розрахунки зі страхування	1625	198	97
розрахунки з оплати праці	1630	909	1063
Поточна кредиторська заборгованість за одержаними авансами	1635		
Поточна кредиторська заборгованість за розрахунками з учасниками	1640		
Поточна кредиторська заборгованість за із внутрішніх розрахунків	1645		
Поточна кредиторська заборгованість за страховою діяльністю	1650		
Поточні забезпечення	1660	969	1913
Доходи майбутніх періодів	1665		
Відстрочені комісійні доходи від перестраховиків	1670		
Інші поточні зобов'язання	1690	215	528
Усього за розділом III	1695	7425	8953
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу та групами вибуття	1700		
V. Чиста вартість активів недержавного пенсійного фонду	1800		
БАЛАНС	1900	187155	220984

Підприємство ТОВ "Бердичівський пивоварний завод"		Дата (рік, місяць, число) за ЄДРПОУ	КОДИ 31.12.2021 5418342
Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід)			
за 2021 рік		Форма №2	Код за ДКУД 1801003
I. ФІНАНСОВІ РЕЗУЛЬТАТИ			
Стаття	Код рядка	За звітний період	За попередній період
1	2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	142962	137623
Чисті зароблені страхові премії	2010		
Премії підписані, валова сума	2011		
Премії, передані у перестрахування	2012		
Зміна резерву незароблених премій, валова сума	2013		
Зміна частки перестраховиків у резерві незароблених премій	2014		
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	104841	90196
Чисті понесені збитки за страховими виплатами	2070		
Валовий:			
прибуток	2090	38121	47427
збиток	2095		
Дохід (витрати) від зміни у резервах довгострокових зобов'язань	2105		
Дохід (витрати) від зміни інших страхових резервів	2110		
Зміна інших страхових резервів, валова сума	2111		
Зміна частки перестраховиків в інших страхових резервах	2112		
Інші операційні доходи	2120	1008	2214
Дохід від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2121		
Дохід від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2122		
Адміністративні витрати	2130	18370	15905
Витрати на збут	2150	533	756
Інші операційні витрати	2180	5005	3520
Витрати від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2181		
Витрати від первісного визначення біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2182		
Фінансовий результат від операційної діяльності:			
прибуток	2190	15221	29460
збиток	2195		
Дохід від участі в капіталі	2200		
Інші фінансові доходи	2220		1670
Інші доходи	2240		
Дохід від благодійної допомоги	2241		
Фінансові витрати	2250		
Втрати від участі в капіталі	2255		
Інші витрати	2270		
Прибуток (збиток) від впливу інфляції на монетарні статті	2275		
Фінансовий результат до оподаткування:			
прибуток	2290	15221	31130
збиток	2295		
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	2740	5603
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305		
Чистий фінансовий результат:			
прибуток	2350	12481	25527
збиток	2355		

II. СУКУПНИЙ ДОХІД			
Стаття	Код рядка	За звітний період	За попередній період
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	12481	25527
III. ЕЛЕМЕНТИ ОПЕРАЦІЙНИХ ВИТРАТ			
Стаття	Код рядка	За звітний період	За попередній період
Матеріальні затрати	2500	74629	63120
Витрати на оплату праці	2505	26353	24294
Відрахування на соціальні заходи	2510	5398	4978
Амортизація	2515	17364	14464
Інші операційні витрати	2520	5005	3520
Разом	2550	128749	110376

Підприємство ТОВ "Бердичівський пивоварний завод"		Дата (рік, місяць, число) за ЄДРПОУ	КОДИ 31.12.2022 5418342
Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід)			
за 2022 рік		Форма №2	Код за ДКУД 1801003
I. ФІНАНСОВІ РЕЗУЛЬТАТИ			
Стаття	Код рядка	За звітний період	За попередній період
1	2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	184629	142962
Чисті зароблені страхові премії	2010		
Премії підписані, валова сума	2011		
Премії, передані у перестрахування	2012		
Зміна резерву незароблених премій, валова сума	2013		
Зміна частки перестраховиків у резерві незароблених премій	2014		
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	143717	104841
Чисті понесені збитки за страховими виплатами	2070		
Валовий:			
прибуток	2090	40912	38121
збиток	2095		
Дохід (витрати) від зміни у резервах довгострокових зобов'язань	2105		
Дохід (витрати) від зміни інших страхових резервів	2110		
Зміна інших страхових резервів, валова сума	2111		
Зміна частки перестраховиків в інших страхових резервах	2112		
Інші операційні доходи	2120	838	1008
Дохід від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2121		
Дохід від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2122		
Адміністративні витрати	2130	16950	18370
Витрати на збут	2150	608	533
Інші операційні витрати	2180	2022	5005
Витрати від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2181		
Витрати від первісного визначення біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2182		
Фінансовий результат від операційної діяльності:			
прибуток	2190	22170	15221
збиток	2195		
Дохід від участі в капіталі	2200		
Інші фінансові доходи	2220		
Інші доходи	2240		
Дохід від благодійної допомоги	2241		
Фінансові витрати	2250		
Втрати від участі в капіталі	2255		
Інші витрати	2270		
Прибуток (збиток) від впливу інфляції на монетарні статті	2275		
Фінансовий результат до оподаткування:			
прибуток	2290	22170	15221
збиток	2295		
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	3991	2740
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305		
Чистий фінансовий результат:			
прибуток	2350	18179	12481
збиток	2355		

II. СУКУПНИЙ ДОХІД			
Стаття	Код рядка	За звітний період	За попередній період
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	18179	12481
III. ЕЛЕМЕНТИ ОПЕРАЦІЙНИХ ВИТРАТ			
Стаття	Код рядка	За звітний період	За попередній період
Матеріальні затрати	2500	107324	74629
Витрати на оплату праці	2505	28424	26353
Відрахування на соціальні заходи	2510	5964	5398
Амортизація	2515	19563	17364
Інші операційні витрати	2520	2022	5005
Разом	2550	163297	128749

Підприємство ТОВ "Бердичівський пивоварний завод"		Дата (рік, місяць, число)	31.12.2023
		за ЄДРПОУ	5418342
Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід)			
за 2023 рік			
	Форма №2	Код за ДКУД	1801003
I. ФІНАНСОВІ РЕЗУЛЬТАТИ			
Стаття	Код рядка	За звітний період	За попередній період
1	2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	224730	184629
Чисті зароблені страхові премії	2010		
Премії підписані, валова сума	2011		
Премії, передані у перестрахування	2012		
Зміна резерву незароблених премій, валова сума	2013		
Зміна частки перестраховиків у резерві незароблених премій	2014		
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	155568	143717
Чисті понесені збитки за страховими виплатами	2070		
Валовий:			
прибуток	2090	69162	40912
збиток	2095		
Дохід (витрати) від зміни у резервах довгострокових зобов'язань	2105		
Дохід (витрати) від зміни інших страхових резервів	2110		
Зміна інших страхових резервів, валова сума	2111		
Зміна частки перестраховиків в інших страхових резервах	2112		
Інші операційні доходи	2120	21640	838
Дохід від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2121		
Дохід від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2122		
Адміністративні витрати	2130	28158	16950
Витрати на збут	2150	929	608
Інші операційні витрати	2180	1426	2022
Витрати від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2181		
Витрати від первісного визначення біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2182		
Фінансовий результат від операційної діяльності:			
прибуток	2190	60289	22170
збиток	2195		
Дохід від участі в капіталі	2200		
Інші фінансові доходи	2220	4	
Інші доходи	2240		
Дохід від благодійної допомоги	2241		
Фінансові витрати	2250		
Втрати від участі в капіталі	2255		
Інші витрати	2270	19074	
Прибуток (збиток) від впливу інфляції на монетарні статті	2275		
Фінансовий результат до оподаткування:			
прибуток	2290	41219	22170
збиток	2295		
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	7419	3991
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305		
Чистий фінансовий результат:			
прибуток	2350	33800	18179
збиток	2355		

II. СУКУПНИЙ ДОХІД			
Стаття	Код рядка	За звітний період	За попередній період
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	33800	18179
III. ЕЛЕМЕНТИ ОПЕРАЦІЙНИХ ВИТРАТ			
Стаття	Код рядка	За звітний період	За попередній період
Матеріальні затрати	2500	134595	107324
Витрати на оплату праці	2505	40027	28424
Відрахування на соціальні заходи	2510	8193	5964
Амортизація	2515	20914	19563
Інші операційні витрати	2520	1426	2022
Разом	2550	205155	163297