

12
06.06.2025

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ «ЖИТОМИРСЬКА ПОЛІТЕХНІКА»

ФАКУЛЬТЕТ БІЗНЕСУ ТА СФЕРИ ОБСЛУГОВУВАННЯ

КАФЕДРА МЕНЕДЖМЕНТУ, БІЗНЕСУ ТА МАРКЕТИНГОВИХ
ТЕХНОЛОГІЙ



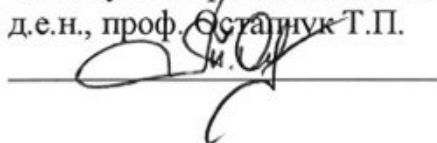
КРАВЧУК Петро Анатолійович
(здобувач вищої освіти групи ЗМО-21-1)

БАКАЛАВРСЬКА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

КАДРОВА ПОЛІТИКА ПІДПРИЄМСТВА

(представлена на здобуття освітнього ступеня «бакалавр»
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.
(прізвище та ініціали)


(підпис)

Рецензент
к.е.н., доц. Виговський В.Г.
(прізвище та ініціали)


(підпис)

Житомир, 2025

Анотація

Кравчук П.А. Кадрова політика підприємства. Рукопис.

Бакалаврська кваліфікаційна робота представлена на здобуття ступеня вищої освіти «бакалавр», галузі знань 07 «Управління та адміністрування» спеціальності 073 «Менеджмент». Державний університет «Житомирська політехніка», Житомир, 2025.

У бакалаврській кваліфікаційній роботі проаналізовано кадрову політику підприємства та визначено шляхи підвищення її ефективності.

Ключові слова: працівники, кадрова політика, анкетування, підвищення кваліфікації, навчання за компетенціями.

Annotation

Kravchuk P.A. Personnel policy of the enterprise. Manuscript.

The bachelor's qualification work is submitted for the Bachelor's degree, field of knowledge 07 "Management and administration" of specialty 076 "Entrepreneurship, trade and stock exchange activity". Zhytomyr Polytechnic State University, Zhytomyr, 2025.

The bachelor's qualification work analyzes the personnel policy of the enterprise and identifies ways to increase its efficiency.

Keywords: employees, personnel policy, questionnaire, advanced training, competency-based training.

ЗМІСТ

<i>Вступ</i>	3
<i>Розділ 1. Теоретичні основи кадрової політики підприємства</i>	6
1.1. Поняття та види кадрової політики підприємства.....	6
1.2. Система управління кадровою політикою підприємства.....	13
1.3. Методичні засади оцінки ефективності кадрової політики підприємства.....	20
1.4. Нормативно-правове та інформаційне забезпечення відносин у сфері управління кадровою політикою підприємства.....	29
Висновки до розділу 1.....	38
<i>Розділ 2. Аналітична оцінка кадрової політики ТОВ «Бердичівський пивоварний завод» та шляхи її покращення</i>	40
2.1. Організаційно-економічна характеристика підприємства.....	40
2.2. Діагностика фінансово-економічного стану ТОВ «Бердичівський пивоварний завод».....	47
2.3. Оцінка ефективності кадрової політики підприємства.....	57
2.4. Шляхи підвищення ефективності кадрової політики підприємства.....	71
Висновки до розділу 2	80
<i>Висновки</i>	83
<i>Список використаних джерел</i>	87
<i>Додатки</i>	94

ВСТУП

Актуальність теми дослідження. Нині українські підприємства функціонують в умовах кризи. У зв'язку з цим їх економіка значною мірою схильна до впливу різних ризиків і загроз, зокрема кадрових. Рішення кадрових питань в умовах ринкових відносин і ринку робочої сили здобуває особливо велике значення, тому що змінюється суспільний статус працівника, характер його відносин до праці й умов продажу робочої сили. У цих умовах керівник підприємства (роботодавець) повинен у своїх рішеннях виходити з того, що людський потенціал виявляється за сприятливих умов для працівника, а його здатність у виконанні робіт, рішенні задач, зокрема проблемних, залежить від багатьох якісних показників, що характеризують його як особистість і фахівця.

Кадри завжди були найважливішими чинниками, які забезпечують ефективність роботи підприємства. Реалізація потенційних можливостей будь-якої організації залежить від знань, компетенції, кваліфікації, дисципліни, мотивації, здібності розв'язувати проблеми, сприйнятливості до навчання працюючого персоналові та начальницького складу. Тому кадрова політика є складовою всієї управлінської та виробничої діяльності організації, а ефективний відбір персоналу, його адаптація, навчання й перенавчання спрямовано згідно з потребами фірми. Кінцевою метою кадрової політики є створення згуртованої, відповідальної, високопродуктивної команди, здатної виконувати завдання. Відповідними є місії та стратегії організації.

Питанням кадрової політики присвятили свої дослідження такі вітчизняні і зарубіжні вчені, як Т.Ю. Базаров, В.Р. Веснін, М. Вебер, Дж. Іванцевич, А.А. Лобанов, Е.А. Могильовкин, Н.В. Богдан, С.К. Мордовий, Ю.Г. Одегов, М.Г. Лабаджян, В.С. Половинко, Ф.У. Тейлор, Н.А. Чижова. У працях вчених започаткований аналіз кадрового управління та проблем, з якими стикаються керівники під час організації системи кадрової політики. У зв'язку з цими об'єктивними факторами зростає необхідність постановки та вирішення ряду таких важливих проблем: розробка гнучкої і неперервної системи підготовки,

перепідготовки і перерозподілу персоналу для задоволення потреб підприємства; мобілізація інвестицій для підготовки і перепідготовки трудового потенціалу підприємства; пошук і залучення до співробітництва висококваліфікованих спеціалістів з управління кадровим потенціалом; забезпечення стабільності, зайнятості, безпечних умов праці, заходів щодо підвищення професійної кваліфікації, мотивації співробітників.

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

Метою бакалаврської кваліфікаційної роботи є узагальнення та подальший розвиток теоретико-методичних засад кадрової політики підприємства, а також визначення шляхів її покращення на ТОВ «Бердичівський пивоварний завод».

Поставлена мета обумовила вирішення наступних **завдань**:

- визначити поняття та види кадрової політики підприємства;
- дослідити систему управління кадровою політикою підприємства;
- обґрунтувати методичні засади оцінки ефективності кадрової політики підприємства;
- проаналізувати нормативно-правове та інформаційне забезпечення відносин у сфері управління кадровою політикою підприємства;
- представити організаційно-економічну характеристику підприємства;
- провести діагностику фінансово-економічного стану ТОВ «Бердичівський пивоварний завод»;
- провести оцінку ефективності кадрової політики підприємства;
- визначити шляхи підвищення ефективності кадрової політики підприємства.

Об’єктом дослідження у бакалаврській кваліфікаційній роботі виступає процес управління кадровою політикою підприємства, **предметом** – теоретичні, методичні та прикладні засади підвищення ефективності кадрової політики підприємства.

Методи дослідження. Теоретико-методичною основою бакалаврської кваліфікаційної роботи виступив системно-структурний підхід, що розглядає

процес управління кадровою політикою 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 «кадрова політика підприємства»; класифікації – для систематизації ознак класифікації видових проявів кадрової політики; балансовий та аналізу – для дослідження тенденцій функціонування підприємства; синтезу – для формулювання висновків про рівень організації кадрової політики 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.

Практичне значення одержаних результатів полягає в підвищенні ефективності кадрової політики підприємства за рахунок розвитку інституту наставництва на ТОВ «Бердичівський пивоварний завод», удосконалення системи атестації та навчання персоналу за компетенціями. Визначено економічний ефект від реалізації запропонованих заходів.

Структура та обсяг бакалаврської кваліфікаційної роботи. Бакалаврська кваліфікаційна робота складається зі вступу, двох розділів, висновків, списку використаних літературних джерел, додатків. Основний зміст роботи викладено на 94 сторінках друкованого тексту. Робота містить 28 таблиць та 9 рисунків. Список використаних джерел налічує 78 найменувань. Робота містить 3 додатки.

РОЗДІЛ 1

Теоретичні основи кадрової політики підприємства

1.1. Поняття та види кадрової політики підприємства

В даний час, на підприємствах, де використовується сучасний підхід до управління людськими ресурсами, працівники вважаються найдорожчим ресурсом, а розвиток їх потенціалу вважається однією з найбільш важливих цілей, яку необхідно досягти задля ефективного функціонування підприємства. Загальна корпоративна стратегія й досить великий обсяг інвестицій спрямовано саме на персонал, що працює на підприємстві, який вважається одним з головних чинників конкурентної переваги.

Основою управління кадрами виступає кадрова політика, яка може бути розподілена на управління персоналом й підбір кадрів. Кадрова політика, обумовлена певною філософією й принципами, реалізованими керівництвом щодо людських ресурсів підприємства, є однією з найважливіших із складових частин стратегії організації. Вона в цілому визначає пріоритети підприємства в галузі управління персоналом.

Незважаючи на те, що не існує єдиного терміну кадрової політики, дане поняття широко використовується з такими напрямками як: управління кадровими одиницями; робота з кадрами, пов'язана з трудовою діяльністю конкретного працівника; загальне управління всім персоналом підприємства; управління поведінкою працівника на всіх етапах процесу виробництва; управління працею; управління ресурсами праці.

Кадрова політика – це сукупність правил, норм і цілей, які визначають напрямок і зміст роботи з персоналом. Через кадрову політику здійснюється реалізація цілей і завдань управління персоналом, тому її вважають ядром системи управління кадрами підприємства [15].

Кавтиш О.П., Максимішина О.В. стверджують, що «...кадрова політика являє собою загальний напрямок всієї кадрової роботи, в яку входять такі елементи як, наприклад, методи, загальні принципи, форми, а також механізми організації ,

пов'язані з виробленням тих завдань і цілей, які будуть спрямовані на стабілізацію, збереження и подальший розвиток всього кадрового потенціалу, наявного на підприємстві» [26].

Дикань В. В. та Гладух М. В. дають таке визначення: «кадрова політика – це реалізація різних програм підвищення кваліфікація персоналу та його перепідготовки; перепідготовка за рахунок коштів саме роботодавця и залучення молодих ініціативних спеціалістів, що повинне стати пріоритетом кадрової політики; створення сприятливих умов для творчої, ініціативної та індивідуальної праці; удосконалення системи моральних, а головне – матеріальних стимулів; фіксування чітких критеріїв, задоволення визначених вимог для кар'єрного росту; перехід від старої системи залучення кадрів керівної ланки й спеціалістів, до залучення через практичну оцінку професійно-кваліфікаційних здібностей кандидатів на заміщення вакантних посад, використання системи стажування студентів останніх курсів вузів» [23].

В економічній літературі зустрічається велика кількість визначень поняття «кадрова політика», табл. 1.1.

Таблиця 1.1

Визначення поняття «кадрова політика» у науковій літературі

Автор і джерело	Визначення
1	2
Бойківська Г.М., Дончак Л.Г. [6]	Свідомий цілеспрямований вплив з боку суб'єктів, керівних органів на людей, який здійснюється для спрямування їх дій і отримання бажаних результатів
Базаров Т. Ю. Єрьомін Б. Л. [2]	Кадрова політика є процесом планування, мотивування, організації, а також контролю роботи співробітників, що здійснюють свою трудову діяльність в рамках даної компанії . Кадрова політика служить необхідним елементом для формулювання и досягнення цілей, які ставляться перед організацією. В цьому випадку управління кадрами буде асоціюватися з однією (декількома) функціями в певних системах
Балабанова Л. В. [3]	Система теоретичних поглядів, ідей, вимог, принципів, які визначають основні напрямки роботи з персоналом. Вона спрямована на вирішення виробничих, соціальних і особистих проблем людей на різних рівнях відповідальності
Віннікова В. А. [13]	Цілісна кадрова стратегія, яка об'єднує різні форми кадрової роботи, стиль її проведення в організації й плани з використання робочої сили
Войнаш Л. Г. [15]	Діяльність, завдяки якій неорганізована юрба перетворюється в цілеспрямовану групу, яка має велику продуктивністю

Продовження табл. 1.1

1	2
Михайліченко М.В. [40]	Комплекс дій, які повинні забезпечувати збіг кількісних і якісних характеристик персоналу з цілями та завданнями організації
Крушельницька О. В. Мельничук Д. П. [35]	Сукупність принципів, методів, форм організаційного механізму з формування, відтворення, розвитку и використання персоналу, створення оптимальних умов праці, и ого мотивації та стимулювання
Пержун В.В. [45]	Кадрова політика є однією із складових частин в людських ресурсах
Савельєва В.О., Єськов О.М. [54]	Політика являє собою специфічний різновид діяльності осіб, які займаються управлінням роботи в організації, об'єктом даної діяльності служать всі працівники, які здійснюють свою трудову діяльність в компанії
Стец В. А., Стец І. І., Костючик М. Ю. [60]	Цілісна кадрова стратегія, яка об'єднує різні форми кадрової роботи, стилі її проведення в організації та плани використання робочої сили
Стрехова С. В. [61]	Система теоретичних поглядів, ідей, принципів, які визначають основні напрями роботи з персоналом, її форми і методи

Джерело: складено автором на основі [2; 3; 6; 13; 15; 35; 40; 45; 54; 60; 61]

Встановлено, що поняття кадрової політики відносять частіше до певної території або компанії, і охоплює ряд питань щодо ефективного використання задіяних робочих сил і розглядається як складова частина найбільш широкого поняття – «економіки праці». Кадрову політику пропонуємо визначити як загальну стратегію, яка об'єднує в собі всі форми роботи з кадрами, а також розробку планів, згідно з якими повинна використовуватися робоча сила.

Кадрова політика дає змогу вирішувати на підприємстві проблеми не тільки економічного характеру. Вона є індикатором соціального розвитку певної соціально-економічної структури. Це знаходить відображення у її видах, що представлені на рис. 1.1.

Кожен вид кадрової політики відображає інструменти й методи управління персоналом. Але в сучасних умовах господарювання є гостра потреба в розробці антикризової кадрової політики, що включала б комплекс заходів щодо забезпечення кадрової безпеки підприємства. Вважаємо, що головною рисою такої політики є її комплексність, яка будується на поєднанні мети, принципів і методів взаємодії з персоналом; враховує різні аспекти регулювання управлінських процесів. Кадрова політика – інструмент керівника підприємства, який дає

можливість зберегти кадровий потенціал при адаптації підприємства до зовнішнього середовища.

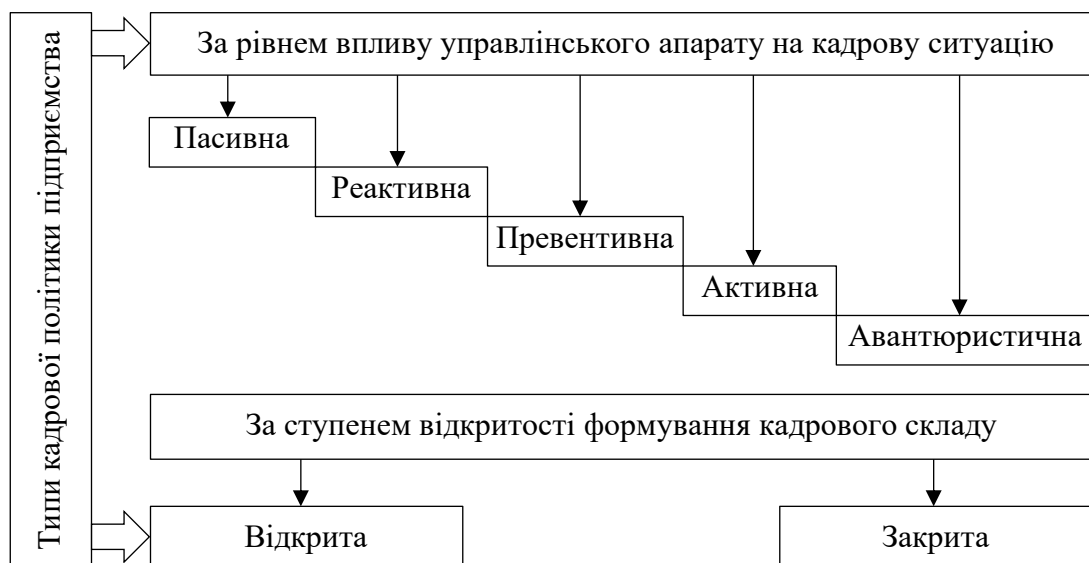


Рис. 1.1. Типи кадрової політики підприємства

Джерело: складено автором на основі [41]

Сутність пасивної кадрової політики полягає в такому: керівництво підприємства не має ефективної програми дій по відношенню до персоналу; робота з персоналом зводиться до ліквідації негативних наслідків; кадрова служба не володіє необхідними засобами оцінки персоналу та, відповідно, не має прогнозу кадрових потреб.

Реактивна кадрова політика передбачає: керівництво підприємства здійснює контроль за проблемами в кадрах (відсутність кваліфікованої робочої сили; виникнення конфліктних ситуацій, відсутність мотивації до продуктивної праці тощо) та приймає відповідні заходи; кадрова служба володіє засобами діагностики існуючої ситуації; при плануванні кадрові проблеми розглядаються спеціально й намічаються шляхи їх вирішення.

Превентивна кадрова політика: кадрова служба прогнозує розвиток кадрової ситуації, але не відсутні цільові кадрові програми розвитку ситуації; кадрова служба володіє засобами діагностики персоналу й прогнозування ситуації.

Активна кадрова політика передбачає таку ситуацію: керівництво підприємства має якісну діагностику й обґрунтований прогноз розвитку кадрової

ситуації на середньостроковий і довгостроковий періоди; керівництво володіє засобами для впливу на кадрову ситуацію.

При авантюристичній кадровій політиці: кадрова служба не володіє засобами діагностики й прогнозу персоналу, однак в програму розвитку підприємства включають плани роботи з кадрами; проблеми в реалізації подібної політики виникають при посиленні впливу факторів, які раніше не розглядалися.

Для відкритої кадрової політики характерним є те, що підприємство є прозорим для потенційних працівників. Підприємство готове прийняти на роботу фахівця, який має відповідну кваліфікацію без врахування досвіду роботи. Характерними ознаками закритої кадрової політики є те, що підприємство залучає нового працівника на посади нижчого рівня, заміщення, в свою чергу, проводиться за рахунок працівників організації.

Діденко Н. В. стверджує: «Кадрова політика має бути єдиною для всього підприємства, але в той же час багаторівневою (дочірні фірми, філії, підрозділи з урахуванням їх регіонального територіального розміщення), що охоплює всі групи персоналу й управлінські процеси при різних механізмах дії на них» [24].

Отже, кадрова політика – це набір основних принципів, які здійснюються кадровою службою підприємства. Вона є стратегічною лінією поведінки в роботі з персоналом. Кадрова політика – це створення підприємством трудового колективу, який найкращим чином сприяв би суміщенню цілей підприємства і його працівників.

Кадрова політика має на меті створення згуртованої, відповідальної, високорозвиненої і високопродуктивної робочої сили. Вона повинна збільшувати можливості підприємства, реагувати на вимоги ринку в найближчому майбутньому [7].

Персонал (кадри) – це працівники, найняті виробництвом для виконання виробничих завдань, які володіють певними навичками і спеціальною кваліфікацією. Персонал є найважливішим об'єктом кадрової політики організації.

Успіх роботи будь-якого підприємства забезпечує його персонал. Тому сучасна концепція управління підприємством передбачає виділення з великої

кількості функціональних сфер управлінської діяльності такої, яка пов'язана з управлінням кадрової складової виробництва – персоналом підприємства [8].

Управління персоналом полягає у:

- формуванні системи управління персоналом;
- кадровому плануванню; – визначенні кадрового потенціалу і потреби організації в персоналі;
- обліку і нормуванні чисельності працівників.

Здійснення кадрової політики можливо двома способами. Вона може бути швидкою і рішучою, заснованою на пріоритеті виробничих інтересів або на врахуванні того, як її реалізація відобразиться на трудовому колективі [17].

Кадрова політика стосується таких питань, як найм працівників, підготовка персоналу, його професійний розвиток, встановлення найкращої взаємодії підприємства і працівників. Поточна кадрова робота орієнтована на швидке рішення кадрових питань [11].

Кадрова політика повинна миттєво реагувати на зміни ринку, у зв'язку з чим вона повинна мати такі властивості: орієнтація на довгострокове планування, зв'язок зі стратегією, значимість ролі кадрів.

Так само вона повинна забезпечувати працівників сприятливими умовами для праці, забезпечувати можливість кар'єрного росту, створювати гарний настрій в колективі, давати своїм співробітникам впевненість у завтрашньому дні.

Головним завданням кадрової політики є забезпечення врахування інтересів кожного працівника підприємства. Кадрова політика визначає цілі, що впливають на взаємини підприємства з зовнішнім середовищем, а також цілі, пов'язані зі ставленням підприємства до своїх працівників. Кадрова політика здійснюється стратегічними й оперативними системами управління [20].

Цілі кадрової політики поділяються на економічні та соціальні.

Економічні цілі – досягнення прийнятної пропорції між витратами і результатами. У нинішній економічній ситуації кадрові рішення спрямовані на безумовне зменшення кадрових витрат. Вони необхідні для оптимізації пропорції між цими витратами, з одного боку, і продуктивністю праці, з іншого боку.

Соціальні цілі – вдосконалення матеріального і нематеріального становища персоналу підприємства. Більшою мірою це відноситься до заробітної плати, зменшення тривалості робочого часу, соціальних видатків, облаштування робочих місць і надання можливості працівнику брати участь в ухваленні рішень.

Складовими елементами кадрової політики є [17]:

1) політика зайнятості, тобто залучення висококваліфікованого персоналу, створення гарних, безпечних умов праці, можливість кар'єрного зростання, самозадоволення співробітників;

2) політика навчання, за якої створюються бази навчання для підвищення кваліфікації та просування по кар'єрних сходах персоналу підприємства;

3) оплата праці, тобто надання заробітної плати більше, ніж в конкуруючих фірмах, відповідно дотримуючись правил щодо кваліфікаційних вимог до працівника і його здібностей;

4) добробут, тобто надання більш привабливих соціальних можливостей своїм робочим, пільг по відношенню до інших роботодавців;

5) політика в трудових відносинах, створена з метою запобігання конфліктам між співробітниками.

Сфера зайнятості займається аналізом кадрової ситуації, найманням персоналу і звільненням. Сфера навчання перевіряє поточні знання і здатності робітника, за необхідності відправляє його на навчання і розвиток. В оплаті праці відбувається оцінка робіт, пільг, ставки. Сфера добробуту відповідає за пенсії, допомоги, транспорт, житло, споживання [66].

Таким чином, кадрова політика повинна бути спрямована не тільки на створення сприятливих умов праці, але й на забезпечення можливості просування по кар'єрних сходах, на створення впевненості в завтрашньому дні. Кадрова політика має головну мету забезпечення на сьогоднішній момент і в майбутньому кожне робоче місце персоналом належної кваліфікації. Безумовно, головною її метою має бути формування та оптимальне використання кадрів для досягнення цілей підприємства. Проблема полягає в тому, щоб забезпечити ефективний

кадровий процес, який буде сприяти сталому розвитку економіки, політичного життя і соціальної сфери організації.

1.2. Система управління кадровою політикою підприємства

Одним із визначальних факторів, що впливають на розвиток будь-якого підприємства є ефективне управління, зокрема сформована і реалізована кадрова політика, яка спрямована на задоволення потреб організації у кваліфікованій робочій силі. Адже підґрунтям повноцінного функціонування будь-якої компанії є забезпеченість висококваліфікованими фахівцями у достатній кількості. Нині вітчизняні підприємства працюють в умовах жорсткої конкуренції та дефіциту кадрів. Розв'язання кадрової проблеми змушує їх по іншому організовувати діяльність, формувати нові уявлення про значення персоналу в організації. Вчасний підбір фахівців для забезпечення роботи всіх підрозділів підприємства стає неможливим без розробки та реалізації ефективної кадрової політики.

Вказані вище погляди вчених щодо змісту категорії «кадрова політика» в загальному подібні, однак при цьому вони мають дещо відмінні риси, оскільки кожна організація має власні методи для діагностики та вирішення проблем управління персоналом, зважаючи на цілі та завдання, що стоять перед підприємствами. Визначальним завданням при формуванні та проведенні кадрової політики в нинішніх умовах є ефективне використання професійних якостей співробітників відповідно до цілей організацій в цілому. При цьому на постійній основі має бути забезпечене збереження здоров'я кожної людини та встановлено взаємовідносини конструктивного співробітництва між членами колективу й різними соціальними групами.

Зазначимо, що прийнято розрізняти кадрову політику держави, області чи регіону та організації. На рівні держави вона представлена сукупністю законодавчих актів щодо управління соціальним захистом людини у сфері виробництва, розподілу і споживання товарів та послуг. Державна кадрова політика формує засади соціального управління і, відповідно, управління

людськими ресурсами. Основні цілі реалізації державної кадрової політики визначаються у Стратегії державної кадрової політики країни [21; 42; 59].

Кадрова політика організації формується на засадах загальнодержавної політики як такої, її напрями та завдання обумовлюються загально організаційними цілями, а її проведення забезпечується через впровадження комплексу кадрових технологій у систему управління людськими ресурсами [53].

Нині існує багато поглядів на зміст категорії «кадрова політика», проте у всіх них простежується єдина її мета – це своєчасне забезпечення підрозділів підприємства кваліфікованими співробітниками, створення умов для ефективного використання та розвитку персоналу організації, задоволення соціально-економічних сподівань та інтересів робітників. Вона націлена на закріплення єдиної корпоративної культури, ефективної мотивації та професійного розвитку персоналу організації [42].

Об'єктом кадрової політики підприємства є працівники, суб'єктом виступає менеджмент у взаємодії з іншими підрозділами. Існують також інші суб'єкти кадрової політики, які безпосередньо впливають на неї – це насамперед профспілки, об'єднання роботодавців, власники капіталу і безпосередньо співробітники. Предметом кадрової політики прийнято вважати взаємовідносини працівників у процесі виробничої діяльності з погляду найбільш повного та ефективного використання їх потенціалу в функціонуванні виробничих систем.

При створенні підприємства його команда менеджменту повинна визначити основні етапи кадрової політики та чітко усвідомлювати порядок виконання певних дій для досягнення визначених цілей, табл. 1.2.

Таблиця 1.2

Етапи формування кадрової політики підприємства

№	Назва етапу	Заходи
1	2	3
I	Нормування	Узгодження принципів і цілей роботи з персоналом із стратегічним розвитком підприємства: провести аналіз корпоративної культури, стратегії і стану розвитку організації; виявити можливі зміни цілей роботи з персоналом; визначити вимоги до працівників, описати можливості їх зростання та розвитку здібностей.

Продовження табл. 1.2

1	2	3
II	Формування	Планування потреби персоналу підприємства: формування кадрового резерву персоналу; узгодження кадрової інформації та кадрового контролінгу; формування програми розвитку персоналу; розробка ефективної системи мотивації та стимулювання персоналу
III	Контролінг	Аналіз стану кадрового потенціалу: розробити програму постійної діагностики та конкретних заходів щодо розвитку знань, умінь та навичок персоналу; провести моніторинг ефективності кадрових заходів; контроль виконання програм оцінки, атестації та планування кар'єри, створення та підтримки ефективного робочого клімату

Джерело: складено автором на основі [42]

При формуванні кадрової політики підприємства потрібно враховувати фактори впливу, як зовнішнього, так і внутрішнього середовища підприємства. Зокрема, до зовнішніх можна віднести:

- економічні тенденції в розвитку країни (стабільність економічних, політичних факторів і законів, позиції конкурентів, зміна попиту та уподобань на товари та послуги підприємства);
- нормативно-правове середовище, у тому числі трудове законодавство;
- ситуація на ринку праці та його динаміка;– особливості сфери бізнесу та науково-технічний прогрес (інноваційний вплив на потреби в спеціалістах, можливості перекваліфікації та розвитку персоналу, культурні традиції та особливості).

До внутрішніх чинників належать:

- цілі та стратегії організації, на їх засадах формується кадрова політика;
- стиль управління персоналом;
- фінансові ресурси;
- умови роботи, рівень оплати праці та система мотивації персоналу;
- стиль керівництва, імідж організації, територіальне розміщення та технологія виробництва [7; 55].

Врахування внутрішніх і зовнішніх чинників впливу при формуванні кадрової політики впливає на ефективність роботи організації в цілому, забезпеченню конкурентоздатності та збільшенню прибутків.

Кадрова політика є сукупністю напрямів реалізації кадрової стратегії. Вона включає в себе пріоритетні кадрові цілі, комплекс організаційних рішень і заходів, реалізація яких дозволяє досягти цілей корпоративної стратегії.

В економічній літературі поширеним є хибне ототожнення кадрової стратегії зі стратегією підприємства. Відзначимо, що стратегія організації та кадрова стратегія є ієрархічно підпорядкованими, адже перша визначає загальні довгострокові цілі розвитку підприємства, а друга – цілі управління персоналом з метою забезпечення реалізації загальної стратегії підприємства. Тактична реалізація довгострокових цілей кадрової стратегії відбувається завдяки кадровій політиці, рис. 1.2.

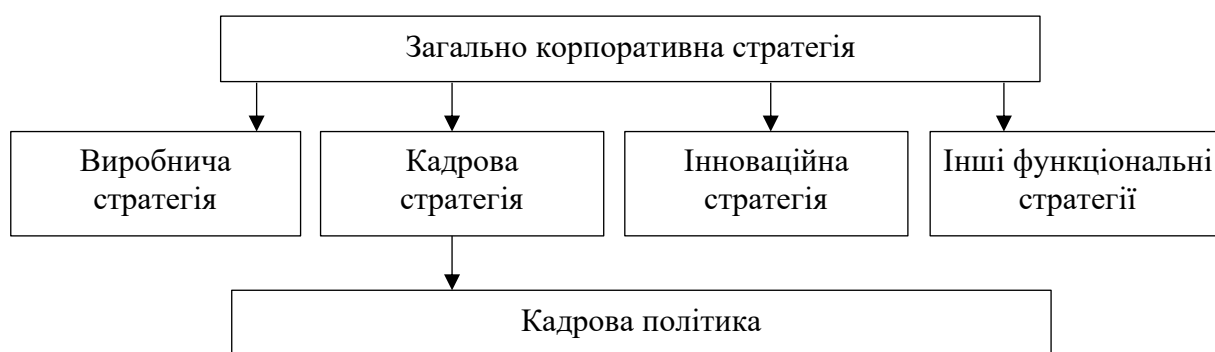


Рис. 1.2. Підпорядкування кадрової політики до загально корпоративної стратегії підприємства

Джерело: складено автором на основі [42]

В наведеній ієрархічній системі кадрова політика реалізується з метою досягнення завдань кадрової стратегії. Слід зазначити, що нині прийнято виділяти три її типи.

1) Партнерська стратегія. У відповідності до даної стратегії підприємство та робітник мають узгоджені цілі та цінності, які ґрунтуються на тісних партнерських взаємовідносинах. Головною метою даного партнерства є взаємовигідний розвиток на основі спільних зусиль. Цінність робітника для підприємства визначається його потенційною здатністю до продукування ідей та трансформацією своїх знань, майстерності та навичок у продукт, який створює умови для досягнення

стратегічних цілей підприємства. Цінність організації для працівника визначена ймовірністю реалізації своїх компетенцій та досягненням рівноваги між прибутками та потребами. Для реалізації партнерської стратегії потрібно створити такі умови праці, які б забезпечили найвищий прояв креативності та компетентності працівника. Окрім того, політика професійного зростання має будуватися на принципах доступності знань для працівника та повної віддачі отриманих вмінь. Відбір персоналу здійснюється на основі об'єктивних критеріїв рівня компетентності. Вирішальним фактором кар'єрного зростання є прагнення до саморозвитку. Кадрова стратегія партнерства широко використовується в таких видах діяльності, де саморозвиток персоналу формує розвиток організації.

2) Кадрова стратегія асиміляції персоналу. Її реалізація супроводжується добором персоналу, який незалежно від своїх компетенцій, спроможний виконати функції, що визначені компанією. За такої кадрової стратегії організація і робітник не мають спільних цілей та цінностей, у кожного з них свої особисті інтереси: організація сприймає працівника як робочу силу, а працівник її – як джерело свого прибутку. Вирішальним напрямом кадрової політики при даній стратегії є політика оплати праці. Планування персоналу здійснюється нерегулярно. Політика добору працівників має ознаки формальності. Зростання кар'єри не відбувається. Кадровий резерв не формується, використовується аутсорсинг персоналу. Дана стратегія має місце в організаціях, де відсутнє планування діяльності на перспективу, наявна велика кількість монотонних рутинних операцій, які не передбачають застосування креативності та творчих здібностей працівників.

3) Кадрова стратегія спільних цінностей. В її основі лежить спільність цілей та цінностей організації та працівника. Така кадрова стратегія спрямована на забезпечення самоконтролю за фаховою діяльністю. Політика заохочення залежить від рівня прив'язаності працівника до підприємства, що зумовлює самомотивацію в досягненні високих результатів діяльності. Відбір персоналу проводиться за компетенціями працівника, його ціннісними орієнтирами та соціально-біологічними якостями. Даній стратегії властиві високі етичні стандарти поведінки робітників та організації [3; 53; 67].

Відзначимо, що незалежно від виду обраної кадрової стратегії підприємства основними задачами, що стоять перед кадровою політикою є:

- своєчасний добір персоналу визначеної кваліфікації та кількості;
- створення належних умов праці передбачених трудовим законодавством;
- правомірне використання персоналу;
- забезпечення ефективної діяльності організації.

Підтримаємо думку західних вчених, що кадрова політика організації майбутнього повинна будуватися на таких засадах: повної довіри до працівника та надання йому максимальної свободи; фокус менеджменту має бути зорієнтований не на прибуток, а на задоволення інтересів робітників; результат діяльності підприємства повинен визначатися ступенем єднання колективу; максимального делегування функцій управління працівникам та розвитку у них мотивації. При впровадженні кадрової політики, вказані вище засади можуть відрізнятися відповідно до типу кадрової політики – пасивної, реактивної, превентивної та активної.

Кадрову політику також поділяють на закриту та відкриту. Це залежить від орієнтації на зовнішнє або внутрішнє середовище в процесі добору персоналу, тобто йдеться про залучення працівників з зовні або ж принциповий розвиток власного колективу. Ключова риса відкритої кадрової політики – це можливість використання аутсорсингу персоналу. Закритій кадровій політиці притаманна ситуація кадрового дефіциту. Весь колектив організації сформований переважно з первинного складу. Її головним недоліком є потреба менеджменту штучно генерувати колективу нові ідеї, постійно активізувати мотивацію та своєчасно реагувати на негативні настрої серед співробітників [46].

Отже, підприємства можуть застосовувати різні типи кадрової політики. При цьому менеджмент кадрової служби повинен значну увагу приділяти дослідженню ситуації щодо кон'юнктури ринку, і терміново вносити зміни до обраної кадрової політики.

Невеликі за розмірами підприємства іноді кадровій політиці не приділяють належної уваги, вона існує як система неофіційних вказівок менеджменту. У

великих компаніях кадрова політика формується і фіксується у меморандумах, інструкціях чи інших документах щодо персоналу.

Відзначимо, що за сучасного підходу надзвичайне значення має кожен працівник організації, тоді підвищується вплив якості його праці на кінцеві результати. Головними засадами при формуванні кадрової політики мають бути моральне та матеріальне стимулювання, соціальні гарантії та зобов'язання, доплати та участь робітників у майбутніх доходах організації. Рекомендується здійснювати періодичний моніторинг відношення персоналу до впровадженої кадрової політики.

Якісно сформована кадрова політика сприяє: своєчасному укомплектуванню виробничого й управлінського персоналу з метою досягнення конкурентоспроможності підприємства; використання працівників за кваліфікацією і адекватно до спеціальної підготовки; ефективному застосуванню майстерностей і можливостей кожного робітника; створенню сприятливих умов праці та самовираження; підвищенню рівня якості життя, що сприяє бажанню працювати в даній організації; збереженню гарного морального клімату в колективі; бажанню колективу досягати поставлених перед організацією цілей [64].

Отже, в сучасних умовах кадрова політика організації повинна бути в достаток гнучкою. З однієї сторони – стабільною, адже саме з цією якістю пов'язані певні очікування працівників, з іншої – динамічною, тобто відповідати змінам тактики підприємства, відповідно до виробничої та економічної ситуації. Незмінними повинні бути ті її засади, які орієнтовані на досягнення зацікавленості персоналу та мають відношення до організаційної культури організації. Тільки завдяки якісно сформованій політиці управління персоналом, яка зважає на особливості окремого підприємства та соціально-економічний стан економіки в цілому, ймовірно створити зручні умови для ефективної діяльності працівників компанії.

1.3. Методичні засади оцінки ефективності кадрової політики підприємства

В сучасних умовах глобалізації, збройних конфліктів та загострення міжнаціональних суперечностей, проблеми кадрового забезпечення та ефективності використання праці працівників набувають особливої актуальності. Механізм ефективності управління кадровою політикою в умовах військового стану є складною та багатоплановою проблемою, яка вимагає системного аналізу та вдосконалення. Стратегічне планування кадрових ресурсів, підбір, навчання, мотивація та розвиток кадрів, а також контроль за їх ефективністю стають важливими складовими частинами успішного функціонування підприємства.

Оцінювання ефективності кадрового забезпечення важливий процес і потребує надання відповідної статистичної інформації як від команди кадрового забезпечення, так і від виробничих підрозділів, так і від інших підрозділів, що працюють на забезпечення виробництва (бухгалтерія, відділ ІТ-забезпечення і таке інше). Фактично, оцінювання являє собою аналіз економічних, виробничих, організаційних, соціальних і матеріальних чинників. Важливо під час даного оцінювання брати до уваги галузь діяльності компанії, кількість працівників на підприємстві, рівень забезпечення інтелектуальними ресурсами і специфіку розвитку ринку [14]. На основі оцінювання кадрового забезпечення надалі має формуватися ряд управлінських рішень, до прийняття яких також залучаються керівники відділу кадрового забезпечення. Найвагомішим чинником під час оцінювання ефективності кадрового забезпечення є економічна ефективність. Позитивним є показник у разі, якщо досягається краща робота кадрів, за умов нижчих витрат на кадрове забезпечення.

Необхідні показники для оцінювання: збільшення обсягів виробництва, рівень задоволеності роботодавцем і працею, продуктивність праці, збільшення рівня кваліфікації і знань співробітників, підвищення темпів розвитку кадрів, величина прибутку підприємства. Відповідним об'єктом економічного аналізу ефективності

кадрового забезпечення на промисловому підприємстві є фінансова звітність і статистичні дані. Існують наступні показники, які важливо розглядати у табл. 1.3.

Таблиця 1.3

Загальні показники оцінки кадрового забезпечення підприємства

Показник	Формула	Складові розрахунку
1. Коефіцієнт плинності працівників	$K_{пл} = \frac{O_3}{\text{Ч}_{об}}$	де $K_{пл}$ – коефіцієнт плинності кадрів; O_3 – кількість звільнених осіб (за власним бажанням); $\text{Ч}_{об}$ – середньооблікова кількість працівників.
2. Коефіцієнт співвідношення середньомісячної заробітної плати працівників організації /в регіоні	$K_{зп.орг / рег} = \frac{ЗП_{орг}}{ЗП_{рег}}$	де $K_{зп.орг / рег}$ – коефіцієнт співвідношення середньомісячної заробітної плати працівників всередині компанії і в регіоні; $ЗП_{орг}$ – заробітна плата працівника організації; $ЗП_{рег}$ – середня заробітна плата по регіону у галузі
3. Показник задоволеності працівників	$Вл = Ва - Вк$	де $Вл$ – відсоток лояльності співробітників; $Ва$ – відсоток амбасадорів; $Вк$ – відсоток критиків.
4. Коефіцієнт стабільності кадрів	$K_{ст} = \frac{\text{Ч}_{пост}}{\text{Ч}_{об}}$	де $K_{ст}$ – коефіцієнт стабільності кадрів; $\text{Ч}_{пост}$ – кількість працівників зі стажем роботи 5 років і більше; $\text{Ч}_{об}$ – середньооблікова кількість працівників.
5. Коефіцієнт кваліфікованості персоналу	$K_{кв} = \frac{\text{Ч}_{кв}}{\text{Ч}_{об}}$	де $K_{кв}$ – коефіцієнт кваліфікованості персоналу; $\text{Ч}_{пост}$ – кількість працівників з вищою освітою; $\text{Ч}_{об}$ – середньооблікова кількість працівників.
6. Коефіцієнт соціальних витрат на підприємстві	$K_{соц} = \frac{В_{соц}}{В_{сукупні}}$	де $K_{соц}$ – коефіцієнт соціальних витрат; $В_{соц}$ – соціальні витрати підприємства; $В_{сукупні}$ – сукупні витрати підприємства.
7. Показник тривалості роботи працівників		показник відображає, скільки часу працівники залишаються на підприємстві
8. Показник досвіду та кваліфікації працівників		показник відображає середній рівень досвіду та кваліфікації працівників на підприємстві

Джерело: складено автором на основі [16]

Деякі з головних причин, чому важливо проводити оцінку ефективності кадрового забезпечення, включають наступне [4]:

1. Допомога при визначенні сильних і слабких сторін персоналу: Оцінка дозволяє визначити, які частини персоналу працюють добре, а які можуть потребувати додаткової підтримки або навчання.

2. Визначення ефективності кадрових процесів: Оцінка може допомогти визначити, наскільки ефективними є процеси приведення нових працівників, навчання, оцінки та збереження персоналу.

3. Допомога при прийнятті рішень про заробітну плату та розвиток кар'єри: Оцінка дозволяє визначити, які працівники заслуговують на збільшення зарплати, на підвищення на робочому місці або на розвиток кар'єри в організації.

4. Встановлення зв'язку між ефективністю праці та результатами організації: Оцінка дозволяє визначити, як ефективна робота персоналу впливає на результати організації та допомагає знайти способи поліпшення ефективності праці [30].

Поряд із загальними показниками науковці та HR-менеджери використовують показники за окремими напрямками діяльності служби управління персоналом, які систематизовано в табл. 1.4.-1.7.

Таблиця 1.4

Показники ефективності служби підбору персоналу підприємства

Показник	Формула	Пояснення
1	2	3
Кількість відкритих вакансій	Кількість відкритих вакансій/чисельність рекрутерів	Є показником нормування діяльності рекрутерів. Необхідно враховувати специфіку самих вакансій і ранжувати їх з точки зору ресурсів, що витрачаються на закриття (наприклад, оператор call-центру)
Кількість закритих вакансій одним рекрутером	Кількість закритих вакансій / Чисельність рекрутерів	Характеризується продуктивність праці рекрутерів
Відсоток вакансій, закритих внутрішніми кандидатами	$(\text{Кількість вакансій, закритих внутрішніми кандидатами} / \text{кількість закритих вакансій}) \times 100\%$	Показник характеризує якість системи навчання в організації, ефективність якої забезпечує ротацію фахівців, ніж може бути обумовлений високий відсоток вакансій, закритих внутрішніми кандидатами. Показник варто аналізувати в разі створення системи навчання
Відсоток вакансій, закритих зовнішніми кандидатами	$(\text{Кількість вакансій, закритих зовнішніми рекрутерами} / \text{кількість закритих вакансій}) \times 100\%$	те ж
Відсоток вакансій, закритих внутрішніми фахівцями з підбору	$(\text{Кількість вакансій, закритих внутрішніми рекрутерами} / \text{кількість закритих вакансій}) \times 100\%$	Показник характеризує ефективність роботи внутрішніх рекрутерів і консультантів кадрових агентств. Показник варто оцінювати для аналізу витрачання коштів бюджету на підбір персоналу
Відсоток вакансій, закритих внутрішніми фахівцями з підбору	$(\text{Кількість вакансій, закритих внутрішніми рекрутерами} / \text{кількість закритих вакансій}) \times 100\%$	Показник характеризує ефективність роботи внутрішніх рекрутерів і консультантів кадрових агентств. Показник варто оцінювати для аналізу витрачання коштів бюджету на підбір персоналу

Продовження табл. 1.4

1	2	3
Відсоток вакансій, закритих кадровими агентствами	(Кількість вакансій, закритих кадровими агентствами / кількість закритих вакансій) $\times 100\%$	те ж
Середній час заповнення однієї вакансії внутрішніми фахівцями, днів	Сумарна кількість днів, витрачених на заповнення кожної вакансії внутрішніми рекрутерами / кількість вакансій, закритих внутрішніми рекрутерами	Кількість днів на заповнення однієї вакансії розраховується від подачі заявки до виходу співробітника на роботу
Середній час заповнення однієї вакансії кадровими агентствами, днів	Сумарна кількість днів, витрачених на заповнення кожної вакансії кадровими агентствами / кількість вакансій, закритих кадровими агентствами	те ж
Середні витрати на заповнення однієї вакансії, грн.	Витрати на підбір / кількість закритих вакансій	Дозволяє компанії оцінити вартість заповнення вакансій різних категорій. У сукупності зі знаннями плинності і планами по зміні чисельності дозволяє компанії прогнозувати витрати на підбір
Відсоток співробітників, які отримали просування	(Кількість працівників, які отримали просування протягом року / середньооблікова чисельність) $\times 100\%$	Відображає швидкість просування співробітників в компанії. Високе значення показника говорить про широкі кар'єрні можливості в рамках компанії, а також про ефективне використання внутрішніх ресурсів при підборі (підвищення розряду на виробництві не є просуванням)

Джерело: складено автором на основі [21]

Оцінювання ефективності служби підбору персоналу є важливим інструментом для оптимізації кадрових процесів, підвищення продуктивності рекрутерів та зменшення витрат на залучення персоналу. Аналіз показників, таких як середній час заповнення вакансій, відсоток закритих посад внутрішніми чи зовнішніми кандидатами, а також вартість підбору, дозволяє компанії ухвалювати обґрунтовані рішення щодо покращення системи найму. Це сприяє не лише ефективному розподілу ресурсів, а й створенню сприятливих умов для кар'єрного розвитку працівників, що, у свою чергу, підвищує їхню мотивацію та рівень лояльності до компанії.

В наступній табл. 1.5 наведено показники адаптації персоналу.

Таблиця 1.5

Показники адаптації персоналу підприємства

Показник	Формула	Пояснення
Середні витрати на адаптацію одного співробітника, грн.	Середня вартість адаптації одного співробітника	Показник розраховується виходячи з вартості часу роботи осіб, залучених до процесу адаптації, і включає час, витрачений наставником, безпосереднім керівником, службою персоналу, а також включає вартість роздаткових та інших матеріалів. Доцільно розраховувати для наставників різних професій
Середні витрати на підготовку одного наставника, грн.	Середня вартість підготовки одного наставника	Показник включає розмір інвестицій, вкладених в розвиток професійних компетенцій наставника, в розробку навчальних заходів, які наставники будуть проводити для нових співробітників. Доцільно розраховувати для наставників різних професій
Відсоток посад, охоплених системою адаптації	$(\text{Кількість посад, охоплених системою адаптації} / \text{кількість посад}) \times 100\%$	Показник залежить від чисельності підрозділів і кількості нових співробітників в них. Доцільно розраховувати для різних професій
Відсоток співробітників, що виконують функції наставників	$(\text{Кількість працівників, що виконують функції наставників} / \text{кількість співробітників підрозділу}) \times 100\%$	Показник залежить від чисельності підрозділів і кількості нових співробітників в них. Доцільно розраховувати для різних професій

Джерело: складено автором на основі [30]

Оцінювання ефективності процесу адаптації співробітників є важливим для забезпечення швидкої інтеграції новачків у робочий процес та підвищення їхньої продуктивності. Аналіз таких показників, як середні витрати на адаптацію одного співробітника, витрати на підготовку наставників та відсоток посад, охоплених системою адаптації, дозволяє компанії ефективно планувати ресурси та оптимізувати кадрову політику. Використання цих метрик допомагає виявити сильні та слабкі сторони адаптаційної програми, що сприяє її подальшому вдосконаленню, зниженню рівня плинності кадрів та підвищенню загальної ефективності роботи підприємства. Показники ефективності роботи з кадровим резервом представлено в табл. 1.6.

Оцінювання ефективності роботи з кадровим резервом є важливим для забезпечення безперервного розвитку управлінських кадрів та стабільності компанії. Аналіз таких показників, як ефективність підготовки керівників,

плинність резерву, середній термін перебування в резерві та рівень готовності до заміщення посад, дозволяє оцінити якість програм розвитку персоналу та їхню здатність формувати компетентних лідерів. Висока ефективність кадрового резерву сприяє зниженню ризиків, пов'язаних із браком кваліфікованих керівників, а також зміцненню корпоративної культури та підвищенню лояльності співробітників.

Таблиця 1.6

Показники ефективності роботи з кадровим резервом

Показник	Формула	Пояснення
Ефективність підготовки керівників	Число ключових посад за період, зайнятих представниками резерву / число звільнених посад за період	Показує ефективність роботи з резервом керівників, якість їх підготовки
Плинність резерву	Число резервістів, які залишили організацію протягом періоду / середнє число резервістів за період	Визначає ефективність програм по утриманню ключових співробітників, що входять до кадрового резерву
Середній термін перебування в резерві	Число років перебування в резерві до заняття посади / число осіб складу резерву, що зайняли посаду	Показує ефективність системи службово-професійного просування персоналу
Готовність резерву	Число ключових посад, мають наступників / загальне число ключових посад	Вказує на ступінь розвитку системи кадрового резерву

Джерело: складено автором на основі [41]

Ще одна група показників представлена в табл. 1.7.

Таблиця 1.7

Показники ефективності організаційної культури підприємства

Показник	Формула	Пояснення
1	2	3
Ступінь конфліктності	Число конфліктів, що виникають за період / загальне число взаємозв'язків в колективі	Чим сильніше розвинена культура фірми, тим менше значення даного показника
Ступінь засвоєння культури працівниками	Число стягнень, накладених через порушення принципів організаційної культури / загальне число накладених стягнень	Важливий непрямий показник ступеня засвоєння працівниками цінностей і інших змістовних характеристик організаційної культури. Чим вище його значення, тим слабше розвинута культура
Ступінь креативності	Число нововведень, скоєних за пропозицією рядових співробітників і управлінців низової ланки / загальне число нововведень	Показує рівень сформованості в організації "командного духу". Чим більше цей показник, тим сильніше розвинена культура

Продовження табл. 1.7

1	2	3
Ступінь узгодженості дій	Число збоїв або помилок, викликаних неузгодженістю дій персоналу / загальне число збоїв або помилок	Один з найважливіших показників сили культури. Чим сильніше розвинена культура, тим менше значення даного показника
Рівень спільності (сумісності) кадрів управління	Чисельність кадрів управління, звільнених з ініціативи адміністрації / загальна чисельність звільнених кадрів управління	Характеризує ступінь змінюваності кадрів управління в зв'язку зі сформованою психологічною обстановкою в колективі. Чим більше сильніше розвинена культура організації, тим менше значення даного показника

Джерело: складено автором на основі [34]

Оцінювання ефективності організаційної культури підприємства є важливим інструментом для визначення рівня згуртованості колективу, ступеня засвоєння корпоративних цінностей і загального клімату в компанії. Аналіз таких показників, як ступінь конфліктності, засвоєння культури працівниками, рівень креативності, узгодженість дій та спільність кадрів управління, дозволяє виявити сильні та слабкі сторони внутрішнього середовища підприємства. Високий рівень організаційної культури сприяє покращенню комунікації між співробітниками, зниженню конфліктів, підвищенню ефективності роботи та стимулюванню інновацій, що в підсумку позитивно впливає на конкурентоспроможність компанії.

Для того, щоб якісно впровадити результати цих показників необхідно встановити стратегічні цілі, що будуть працювати над впровадженням відповідних організаційних цілей. Зміни, які рекомендується застосовувати після оцінки ефективності кадрового забезпечення, необхідно впроваджувати терміново, щоб не допустити розвитку вже наявних проблем, або розвивати напрям, який дає найбільше позитивних показників [63].

Створення стратегічних цілей допоможе компанії не відкладати процес змін, а діяти швидко і якісно. В сучасному середовищі кадрового забезпечення існує багато шляхів до оптимізацій, але для великих компаній найкращим рішенням є впровадження власної CRM системи, що буде автоматизувати всі процеси всередині команди кадрового забезпечення і дозволить швидко обмінюватись важливою інформацією між відділами.

Покращення ефективності кадрового забезпечення персоналу, буде працювати на створення сталого бренду роботодавця, дозволить оптимізувати діяльність департаменту кадрового забезпечення. Покращена кадрова політика на рівні держави та окремих підприємств дозволить ефективніше формувати та реалізовувати стратегію управління персоналом. Відповідно до табл. 1.3., можемо зробити висновок, що наявність власної CRM-системи на підприємстві може сильно підвищити ефективність діяльності департаменту кадрового забезпечення і вивільнить час для залучення у стратегічне планування на підприємстві. Якщо проаналізувати механізм роботи з кадрами на промисловому підприємстві, можна виявити, що існує безпосередня взаємозалежність між усіма складовими циклу, що становлять його безпосередню основу, рис. 1.3.

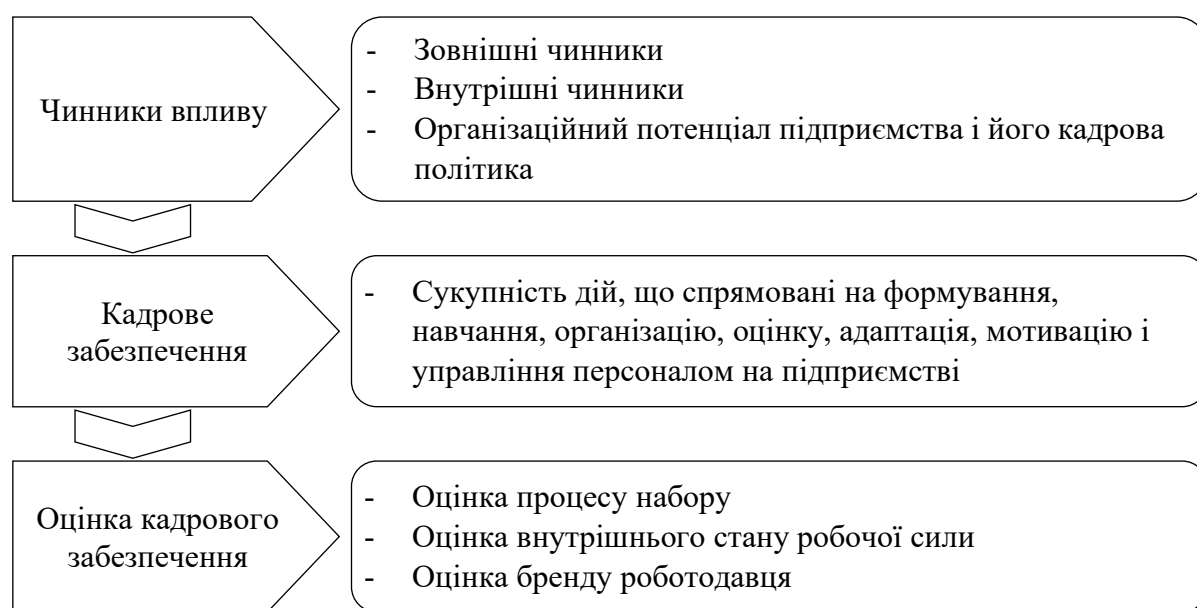


Рис. 1.3. Основа механізму кадрового забезпечення на промисловому підприємстві

Джерело: складено автором на основі [16]

Відповідно до рисунку бачимо, наскільки в питаннях кадрового механізму важливий комплексний аналіз не тільки основних складових процесу (підготовка і формування кадрів, адміністративна робота, планування кадрів), а її його основи,

тобто тих чинників і процесів, які і зумовлюють важливість його існування на підприємстві.

Загальними рекомендаціями для оцінки кадрового забезпечення є наступний перелік дій:

1. Оцінка бренду роботодавця: визначається на основі відсотка лояльності співробітників і порівнюється з брендом роботодавця компанії конкурентів.

2. Оцінка рекрутменту: відбувається за допомогою аналізу показників, що стосується процесу найму персоналу.

3. Аналіз статистики по співробітникам: оцінюється загальна кількість робочої сили, співвідношення витрат робочої сили на виконання конкретного проєкту, витрати на навчання і мотивацію співробітників, тощо.

В умовах глобальних викликів та нестабільності ефективне кадрове забезпечення стає критичним фактором успішності підприємств. Оцінювання ефективності управління персоналом дозволяє виявити ключові аспекти, що потребують покращення, та сформулювати стратегічні рішення для їх оптимізації. Використання показників ефективності кадрового забезпечення, адаптації персоналу, роботи з кадровим резервом і організаційної культури сприяє підвищенню продуктивності праці, зниженню рівня плинності кадрів, зміцненню корпоративної культури та покращенню конкурентоспроможності компанії [14].

Автоматизація процесів за допомогою CRM-систем, впровадження стратегічного планування та комплексний підхід до аналізу кадрової політики дозволяють підприємствам швидше адаптуватися до змін, мінімізувати ризики та ефективно розподіляти ресурси. Формування сильної кадрової політики на рівні підприємства та держави забезпечує не лише стабільність функціонування компаній, а й сприяє розвитку економіки загалом.

1.4. Нормативно-правове та інформаційне забезпечення відносин у сфері управління кадровою політикою підприємства

Нормативно-правове забезпечення системи управління персоналом підприємства включає в себе комплекс нормативних та правових документів, котрі складаються із законодавчої бази (Закони України та підзаконні нормативно-правові акти у сфері регулювання трудової діяльності) та внутрішньофірмової системи юридичних та нормативних актів (колективні договори і угоди).

При цьому ресурсне забезпечення системи управління персоналом є необхідною складовою для ефективного функціонування підприємства в умовах динамічних змін, що характерне для сучасних організацій. Від унікальних особливостей ресурсів, якими володіє підприємство і від вміння керуючого складу підприємства управляти ресурсним потенціалом залежить можливість отримання і підтримки конкурентних переваг підприємства, які в свою чергу виступають фактором забезпечення ефективності діяльності будь-якого 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, методичного, інформаційного, кадрового, фінансового 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 [28].

Право громадянина України на працю гарантує Конституція України, згідно якої (ст. 43) кожен має право на працю, що включає можливість заробляти собі на життя працею, яку він вільно обирає або на яку вільно погоджується. Держава створює умови для повного здійснення громадянами права на працю, гарантує рівні можливості у виборі професії та роду трудової діяльності, реалізовує програми професійно-технічного навчання, підготовки і перепідготовки кадрів відповідно до

суспільних потреб. Кожен має право на належні, безпечні і здорові умови праці, на заробітну плату, не нижчу від визначеної законом. Право на своєчасне одержання винагороди за працю захищається законом [32].

Трудове законодавство України охоплює такі основні закони:

1. Кодекс законів про працю (КЗпП) України. КЗпП України Кодекс законів про працю України регулює трудові відносини всіх працівників, 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 [31].

2. Закон України «Про зайнятість населення» визначає правові, економічні та організаційні засади реалізації державної політики у сфері зайнятості населення, гарантії держави щодо захисту прав громадян на працю та реалізації їхніх прав на соціальний захист від безробіття [47].

3. Закон України «Про колективні договори і угоди» визначає правові засади розробки, укладення та виконання колективних договорів і угод з метою сприяння регулюванню трудових відносин та соціально-економічних інтересів працівників і роботодавців [48].

4. Закон України «Про порядок вирішення колективних трудових спорів (конфліктів)» визначає правові і організаційні засади функціонування системи заходів по вирішенню колективних трудових спорів (конфліктів) і спрямований на здійснення взаємодії сторін соціально-трудова відносин у процесі врегулювання колективних трудових спорів (конфліктів), що виникли між ними [52].

5. Закон України «Про оплату праці» визначає економічні, правові та організаційні засади оплати праці працівників, які перебувають у трудових відносинах, на підставі трудового договору з підприємствами, установами, організаціями усіх форм власності та господарювання (далі - підприємства), а також з окремими громадянами та сфери державного і договірної регулювання

оплати праці і спрямований на забезпечення відтворювальної і стимулюючої функцій заробітної плати [49].

6. Закон України «Про охорону праці» визначає основні положення щодо реалізації конституційного права працівників на охорону їх життя і здоров'я у процесі трудової діяльності, на належні, безпечні і здорові умови праці, регулює за участю відповідних органів державної влади відносини між роботодавцем і працівником з питань безпеки, гігієни праці та виробничого середовища і встановлює єдиний порядок організації охорони праці в Україні [50].

7. Закон України «Про пенсійне забезпечення» гарантує всім непрацездатним громадянам України право на матеріальне забезпечення за рахунок суспільних фондів споживання шляхом надання трудових і соціальних пенсій. Цей закон спрямований на те, щоб повніше враховувалася суспільно корисна праця як джерело зростання добробуту народу і кожної людини, встановлює єдність умов і норм пенсійного забезпечення робітників, членів колгоспів та інших категорій трудящих. Законом гарантується соціальна захищеність пенсіонерів шляхом встановлення пенсій на рівні, орієнтованому на прожитковий мінімум, а також регулярного перегляду їх розмірів у зв'язку із збільшенням розміру мінімального споживчого бюджету і підвищенням ефективності національної економіки [51].

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 [34].

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.

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 тощо [4, с. 43-45].

Розробку цих документів здійснюють працівники відповідних ланок системи управління персоналом. Найважливішими внутрішніми організаційно-регламентуючими документами у будь-якій організації, які регламентують діяльність служби управління персоналом, є:

- положення про підрозділи, які входять до складу служби управління персоналом;
- посадові інструкції працівників, зайнятих у процесі управління персоналом.

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.

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:

- 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 [60].

До норм централізованого характеру відносяться перш за все, акти централізованого регулювання – Кодекс законів про працю, постанови уряду України, акти Мінпраці і соціальної політики. Разом з тим є питання праці, що можуть узгоджуватися за допомогою локальних правових норм, прийнятих у кожній організації.

В умовах ринкових відносин до сфери локального регулювання відносять такі акти:

- накази керівника організації з кадрових питань (щодо прийому, звільнення, перевodu);
- положення про підрозділи, посадові інструкції; - стандарти організації й ін.

В 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 [63].

Науково-методичне забезпечення менеджменту персоналу – це сукупність документів організаційно-методичного, нормативно-технічного та техніко-економічного характеру, яку визначають норми, правила, вимоги, характеристики та інші дані, що використовуються для вирішення завдань організації праці та менеджменту персоналу. Ці документи затверджуються в установленому порядку відповідним компетентним органом чи керівництвом організації.

Науково-методичне забезпечення менеджменту персоналу включає дві групи документів:

– документи, які визначають норми, правила, вимоги, характеристики та інші дані, розробляються і затверджуються відповідними компетентними органами (міністерствами, відомствами, іншими державними органами й міжнародними організаціями);

– документи, які розробляються для внутрішнього використання й затверджуються керівництвом організації.

До першої групи документів науково-методичного забезпечення менеджменту персоналу відносять: міжгалузеві норми та нормативи та довідник кваліфікаційних характеристик професій працівників [2]. До першої групи документів науково-методичного забезпечення менеджменту персоналу належать:

1. Класифікатор професій ДК 003:2010, розроблений Державним комітетом України з питань технічного регулювання та споживчої політики. Класифікатор професій використовується в автоматизованих системах керування для вирішення таких завдань:

- розрахунків чисельності працівників, обліку складу і розподілу кадрів за професійними угрупованнями різних рівнів класифікації, планування додаткової потреби в кадрах тощо;

- систематизації статистичних даних з праці за професійними ознаками;

- аналізу та підготовки до публікації статистичних даних, а також розроблення відповідних прогнозів стосовно зайнятості, доходів, охорони праці, освіти, перепідготовки кадрів, що вивільняються, тощо;

- підготовки статистичних даних для періодичних оглядів із статистики праці, що розробляються Міжнародною організацією праці (МОП);

- вирішення питань контролю та аналізу міжнародної міграції, міжнародного набору та працевлаштування громадян [29].

2. Довідник кваліфікаційних характеристик професій працівників – це систематизований за видами економічної діяльності збірник описів професій, які наведено у Класифікаторі професій (ДК 003:2010).

Довідник визначає перелік основних робіт, які властиві тій або іншій посаді, та забезпечує єдність у визначенні кваліфікаційних вимог щодо певних посад. Він

є нормативним документом, обов'язковим з питань управління персоналом на підприємствах, в установах і організаціях усіх форм власності та видів економічної діяльності.

Довідник складається з Випусків і Розділів випусків, які згруповано за основними видами економічної діяльності, виробництва та робіт. Розділи Випусків співвідносні з Розділами класифікації професій за Класифікатором професій ДК 003:2010, а саме: «Законодавці, вищі державні службовці, керівники, менеджери (управителі)», «Професіонали», «Фахівці», «Технічні службовці», «Працівники сфери торгівлі та послуг», «Кваліфіковані робітники сільського та лісового господарств, риборозведення та рибальства», «Кваліфіковані робітники з інструментом», «Робітники з обслуговування, експлуатації та контролювання за роботою технологічного устаткування, складання устаткування та машин», «Найпростіші професії». Зміст Випуску або Розділу випуску складається із «Вступу» та «Кваліфікаційних характеристик», вміщених в абетковій послідовності з порядковими номерами [34].

Кваліфікаційна характеристика професії працівника, наведена в класифікаторі професій, має кілька розділів. Довідник містить показники та ознаки, які характеризують його з методологічної, методичної та нормативно-практичної сторін; з національними виданнями такого спрямування інших країн, а також ураховує рекомендації виконавчих органів Міжнародної організації праці. Значення вказаного довідника обумовлюється тим, що в управлінні персоналом однією з головних умов ефективної діяльності є дотримання вимог державних стандартів щодо кваліфікаційних характеристик, які мають відповідати певним посадам. З цією метою загальні вимоги державного стандарту освіти до працівників, що отримали відповідну професію і займають визначену посаду, відбиваються в «Тарифно-кваліфікаційних характеристиках загальногалузевих посад службовців і загальногалузевих професій робітників» а також у «Кваліфікаційних характеристиках посад керівників, фахівців та інших службовців». У цих документах даються переліки посадових обов'язків, які повинен знати працівник і вимоги до кваліфікації.

Якщо взяти за основу положення цього документа і провести аналіз особливостей змісту, організації й умов праці на визначеному підприємстві, то можна скласти посадові інструкції для працівників, визначити основні вимоги до змісту отриманих працівником знань, одержати критерії оцінки рівня професійної підготовки при атестації і та реалізації інших функцій менеджменту персоналу [63].

3. Міжгалузеві норми та нормативи – призначені для нормування однакових трудових процесів на підприємствах різних галузей виробництва. На багатьох підприємствах існують роботи, які виконують робітники однакових професій. Міжгалузеві норми та нормативи з праці розробляються відповідними науково-дослідними або проектно-технологічними організаціями з урахуванням організаційно-технічних умов і прогресивного досвіду організації виробництва і праці.

4. Конвенції та рекомендації Міжнародної організації праці (МОП). Цілі МОП – укладення угод, ухвалення конвенцій у галузі праці для наступної їхньої ратифікації державами-членами МОП; створення системи контролю і нагляду за дотриманням принципів і стандартів, які встановлюються конвенціями в сфері трудових відносин; розробка проектів і програм з надання допомоги малим підприємствам з метою збільшення зайнятості населення в слаборозвинутих країнах; вивчення та аналіз тенденцій і вироблення напрямів розвитку систем професійного навчання у світі; проведення міжнародних конференцій, семінарів з питань трудових відносин (соціальне партнерство, умови та оплата праці, безпека та гігієна праці, охорона праці, трудове законодавство, зайнятість населення, соціальна політика тощо) [68].

Поширеним типом документів, що належать до науково-методичного забезпечення менеджменту персоналу, є використовувані в різних галузях економіки відомчі технологічні розробки, інструкції, правила виконання певних процесів і процедур. Наприклад, у Державній службі зайнятості використовується

Єдина технологія надання соціальних послуг, на митницях застосовуються затверджені типові технологічні схеми митного оформлення вантажів у різних умовах (аеропортах, морських портах, пунктах пропуску автомобільного

транспорту). Єдина технологія надання соціальних послуг містить методи надання соціальних послуг незайнятим громадянам та роботодавцям, які звертаються до державної служби зайнятості [69].

Висновки до розділу 1

У висновках зазначимо, що питання кадрової політики беззаперечно є не просто актуальним, а традиційним. Маємо на увазі, що проблематика кадрової політики завжди на часі, завжди є важливою. Значущість питання кадрової політики визначається пріоритетом людських ресурсів у веденні господарської діяльності. Мають місце два основних підходи до тлумачення терміну «кадрова політика», серед яких такий, що визначає цю категорію у вузькому сенсі, а також інший, такий, що визначає її у ширшому. Уточнено місце кадрової політики як елементу підсистеми управління персоналом. Зазначимо, що кадрова політика взаємопов'язана з усіма елементами не лише підсистеми управління персоналом, а й системи управління підприємством.

Метою кадрової політики є забезпечення досягнення показників ефективності функціонування персоналу, які є й показниками результативності господарської діяльності підприємства, шляхом використання тих чинників, що на них впливають. Однак необхідно відзначити, що більшість вітчизняних підприємств не приділяє достатньої уваги питанням кадрової політики. На жаль, кадрова політика найчастіше здійснюється на основі інтуїції та досвіду керівників без урахування теоретичних та практичних розробок у цій сфері. Таким чином, для успішного функціонування системи кадрової політики підприємства необхідно систематично проводити аналіз використання людських ресурсів підприємства, своєчасно визначати кадрові потреби та розглядати систему кадрової політики на стратегічному рівні.

Оцінку ефективності кадрової політики можна здійснювати за загальними, укрупненими показниками ефективності роботи підрозділу, також в роботі наведено групові показники оцінки ефективності кадрової роботи на підприємстві

серед яких окремо виділено: показники ефективності служби підбору персоналу підприємства, показники адаптації персоналу, показники ефективності роботи з кадровим резервом, показники ефективності організаційної культури підприємства, які у своїй сукупності дають можливість комплексно та різнобічно оцінити ефективність кадрової політики підприємства.

Нормативно-правове забезпечення управління персоналом підприємства є важливим фактором ефективного функціонування організації, адже регламентує трудові відносини, кадрову політику та соціальний захист працівників. Воно включає в себе законодавчі акти, внутрішньофірмові нормативні документи та міжнародні трудові стандарти, що забезпечують правову стабільність та організаційну чіткість кадрових процесів. Крім того, ефективне інформаційне та методичне забезпечення сприяє оптимізації кадрових ресурсів, підвищенню продуктивності праці та розвитку персоналу, що в підсумку позитивно впливає на конкурентоспроможність підприємства.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІТИЧНА ОЦІНКА КАДРОВОЇ ПОЛІТИКИ ТОВ «БЕРДИЧІВСЬКИЙ ПИВОВАРНИЙ ЗАВОД» ТА ШЛЯХИ ЇЇ ПОКРАЩЕННЯ

2.1. Організаційно-економічна характеристика підприємства

Пивоварний завод у місті Бердичіві було засновано у 60-х роках ХІХ століття. У складні часи перебудови підприємство прийшло в занепад, і у такому вигляді проіснувало до 1995 року.

Нова історія ТОВ «Бердичівський пивоварний завод» починається з приходу нової команди та початку реконструкції у 1996 року. У вересні 1997 року вже на новому заводі було здійснено перше варіння, з обсягом виробництва 4000 літрів пива. Продуктивність заводу в 2000 році вже становила, 124 тис. декалітрів пива на рік. Все це давалося величезними зусиллями, оскільки виробництво було повністю морально застарілим, персонал був не організований і некомпетентний, усьому персоналу довелося починати з нуля, вдосконалюватись і розвиватися разом із заводом. В той час величезною проблемою підприємства була віддаленість підприємства від міста Житомир, та відсутність кваліфікованих фахівців у місті Бердичіві.

З 2000 року і до сьогодні команда заводу активно веде глобальну перебудову виробництва, використовуючи нові методи в галузі пивоваріння, так само новаторські рішення, що є запорукою успіху підприємства. За ці роки були введені у виробництво нові виробничі потужності, розроблені оригінальні рецепти та технології бродіння.

На заводі стають традиційними постійні запрошення для проведення консультацій фахівців із Європи. Провідні пивовари та інженери, чий досвід є неоціненною підмогою, роблять свій внесок у нові розробки та впровадження. На заводі використовуються унікальні технології та рецептури, застосовується передова система контролю продукції на її безпеку здоров'ю споживачів.

Підприємство сміливо дивиться у майбутнє. Досвід та знання, які воно накопичує і використовує в технології приготування пива, а також передова

методологія ХАССП, що застосовується у питаннях якості та безпеки продуктів харчування для здоров'я споживачів - все це гарантує найвищу якість продукції, яку гідно багато років оцінюють споживачі як міста Бердичів, так і всієї країни. Продукція заводу була удостоєна золотими та срібними медалями на ярмарках та дегустаціях в Україні. На рахунку підприємства понад 20 нагород, що є показником визнання якості та оригінальності смаку продукції ТОВ «Бердичівський пивоварний завод», професійними дегустаторами та фахівцями в галузі пивоваріння. Отже, ТОВ «Бердичівський пивоварний завод» сьогодні – підприємство, що динамічно розвивається.

На сьогоднішній день, підприємство налічує у своєму резерві близько двадцяти сортів пива. Широкий асортимент пива, що випускається - результат плідної роботи технологів науково-виробничого відділу, які завжди в курсі всіх нових тенденцій у пивоварінні, харчовій промисловості та інших галузях. Варіації «Бердичівське кармеліт» - яскравий приклад, на якому, ніхто не має наміру зупинятися. Вже на сьогодні в броварні проходять доопрацювання кілька сортів крафтового пива (вишневого, абрикосового, рисового), готується експеримент із варіння шоколадного пива.

Основною метою заводу є здійснення підприємницької діяльності, що спрямоване на забезпечення ринку якісною та конкурентоспроможною продукцією, а також на отримання прибутку, що відповідає інтересам як власників, так і трудового колективу компанії.

Місією ТОВ «Бердичівський пивоварний завод» полягає у випуску найсмачнішої та найякіснішої продукції, яка б сприяла здоров'ю людей.

Візією ТОВ «Бердичівський пивоварний завод» є бажання в майбутньому стати лідером вітчизняного ринку пивоваріння, як у кількісному, так і якісному відношенні. Для цього політика керівництва спрямована на підбір висококласного кваліфікованого персоналу, який зможе забезпечити амбітні плани компанії.

ТОВ «Бердичівський пивоварний завод» прагне стати компанією, яка пропонує ідеальний товар за най об'єктивнішою ціною і працює в самих популярних сегментах ринку виробництва пива.

Найвище керівництво ТОВ «Бердичівський пивоварний завод» знає, що успіх безпосередньо залежить від високої якості продукції та безпеки його виробництва, що має відповідати очікуванням всіх споживачів. Меморандумом про якість продукції, який затверджено на підприємстві, ще у 1998 р. формулює політику підприємства у сфері якості та повідомляє її всім співробітникам, залученим у процеси створення продукту.

Політика у сфері якості підприємства полягає в:

- дотриманні вимог вищих органів (законодавство України, міжнародні стандарти в сфері якості серії ISO9000) що пред'являються продукції;
- постійному удосконаленні споживчих характеристик та асортименту продукції;
- наданні споживачам повної інформації про методи зберігання, пакування, транспортування продукції;
- регулярному проведенні заходів щодо покращення виробництва та використання сучасних технологій;
- покращувати кваліфікацію та професіоналізм персоналу;
- розвивати та удосконалювати виробничі та управлінські процеси і намагатися домогтися підвищення їх якості і результативності.

Аналіз динаміки та структури реалізації продукції представлено в табл. 2.1.

Таблиця 2.1

Аналіз динаміки та структури реалізації продукції ТОВ «Бердичівський пивоварний завод» в розрізі асортименту, 2022-2024 рр.

Вид продукції	2022 р.		2023 р.		2024 р.		Відхилення 2024 р. від 2022 р.		
	тис. грн.	%	тис. грн.	%	тис. грн.	%	+/-	%	п.с.
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Старий Бердичів	24740	13,1	30339	13,5	35377	13,4	10637	42,9	0,3
Бердичівське Хмільне	16986	9,1	20001	8,9	24288	9,2	7302	43,0	0,1
Бердичівське Лагер	17170	8,5	19776	8,8	22878	9,3	5708	33,2	0,8
Бердичівське Кармеліт	5539	3,1	6292	2,8	7920	3,0	2381	43,0	-0,1

Продовження табл. 2.1

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Бердичівське Гетьманське	20494	11,6	25619	11,4	29304	11,1	8810	42,9	-0,5
Бердичівське Оригінальне	12739	6,6	15506	6,9	18216	6,9	5477	43,1	0,3
Бердичівське Пшеничне	20494	10,5	24720	11,0	27306	11,1	6812	33,2	0,6
Бердичівське Вечірній Бульвар	4985	3,3	7191	3,2	6642	2,7	1657	33,1	-0,6
Бердичівське Жигулівське	32679	17,8	39777	17,7	46729	17,7	14050	42,8	-0,1
Бердичівське Ювілейне	25294	14,4	31238	13,9	33703	13,7	8409	33,0	-0,7
Інше	3508	2,0	4270	1,9	4674	1,9	1166	32,2	-0,1
Разом	184629	100	224730	100	246004	100	61375	33,3	X

Джерело: складено автором на основі даних підприємства

Аналіз динаміки та структури реалізації продукції ТОВ «Бердичівський пивоварний завод» за 2022-2024 роки свідчить про стійке зростання обсягів продажу. Загальна виручка підприємства за цей період збільшилася на 33,3%, що вказує на позитивну динаміку розвитку компанії та розширення ринку збуту. Водночас частка кожного виду продукції в загальному обсязі залишається відносно стабільною, що свідчить про збереження попиту на основні сорти пива.

Найбільші обсяги реалізації традиційно припадають на «Бердичівське Жигулівське», частка якого в загальній структурі продажів залишається незмінною – 17,7%. Протягом трьох років його продажі зросли на 42,8%, що еквівалентно приросту в 14050 тис. грн. Подібну позитивну динаміку демонструють і інші популярні сорти, такі як «Старий Бердичів» 42,9% та «Бердичівське Гетьманське» 42,9%. Це свідчить про стабільну популярність продукції серед споживачів.

Найдинамічніше зростання обсягів продажу спостерігається у «Бердичівського Оригінального» 43,1%, «Бердичівського Кармеліта» 43,0% та «Бердичівського Хмільного» 43,0%. Це може бути наслідком успішної маркетингової стратегії підприємства, зокрема активного просування цих продуктів на ринку. Водночас спостерігається зниження частки «Бердичівського Вечірнього Бульвару» на 0,6 п.п., що може свідчити про зменшення попиту або недостатню активність у його просуванні.

Попри загальне зростання продажів, у структурі реалізації продукції відбулися певні зміни. Частка найбільш популярних сортів залишається стабільною, що свідчить про високий рівень лояльності споживачів. Водночас підприємству варто звернути увагу на можливість розширення асортименту або посилення позицій окремих видів продукції, які мають нижчу частку на ринку. Загалом, позитивна динаміка реалізації продукції ТОВ «Бердичівський пивоварний завод» вказує на успішне функціонування підприємства, ефективність його стратегії збуту та стабільний попит на продукцію.

На підприємстві працює близько ста п'ятдесяти співробітників. Підприємство має лінійно-функціональну систему управління підприємством (організаційна структура представлена на рис. 2.1).

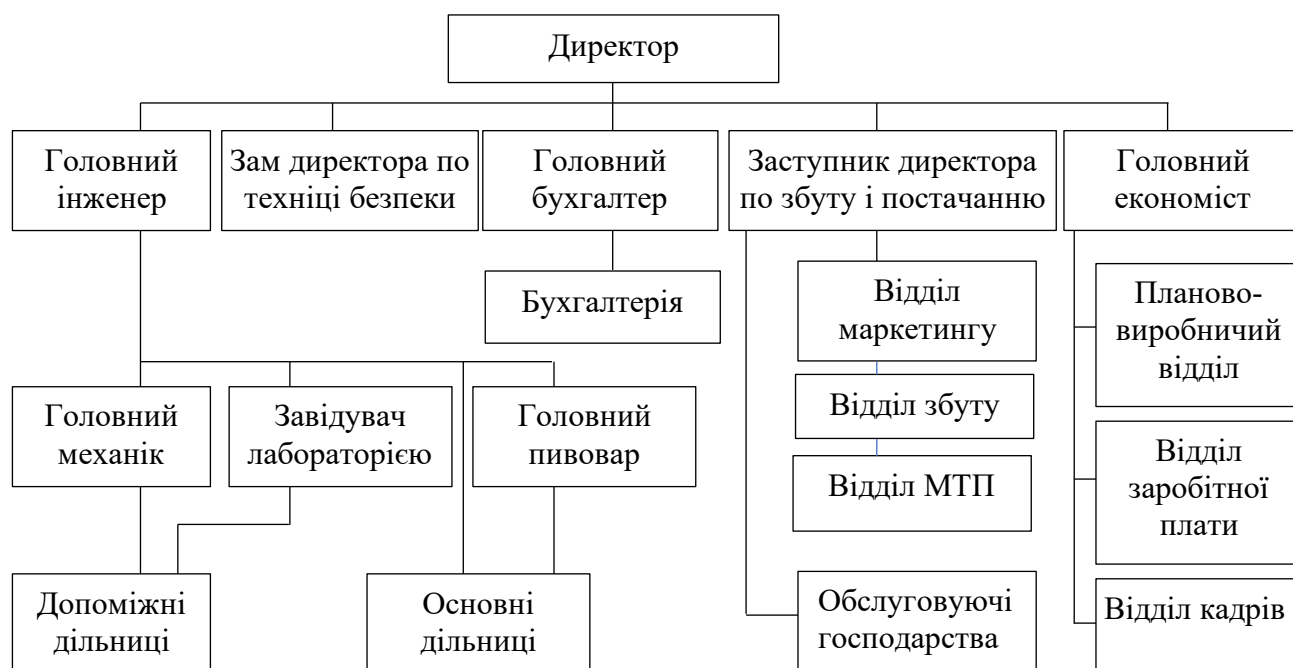


Рис. 2.1. Організаційна структура ТОВ «Бердичівський пивоварний завод»

Джерело: складено автором на основі даних підприємства

Підприємством управляє директор, який виконує функції головного керівника та загального керівництва компанією, а також організує роботу своїх підлеглих, їх ефективна взаємодія спрямовує працівників всіх підрозділів на ефективне виконання поставлених завдань.

Так як ТОВ «Бердичівський пивоварний завод» - це виробниче підприємство, варто розглянути і його виробничу структуру.

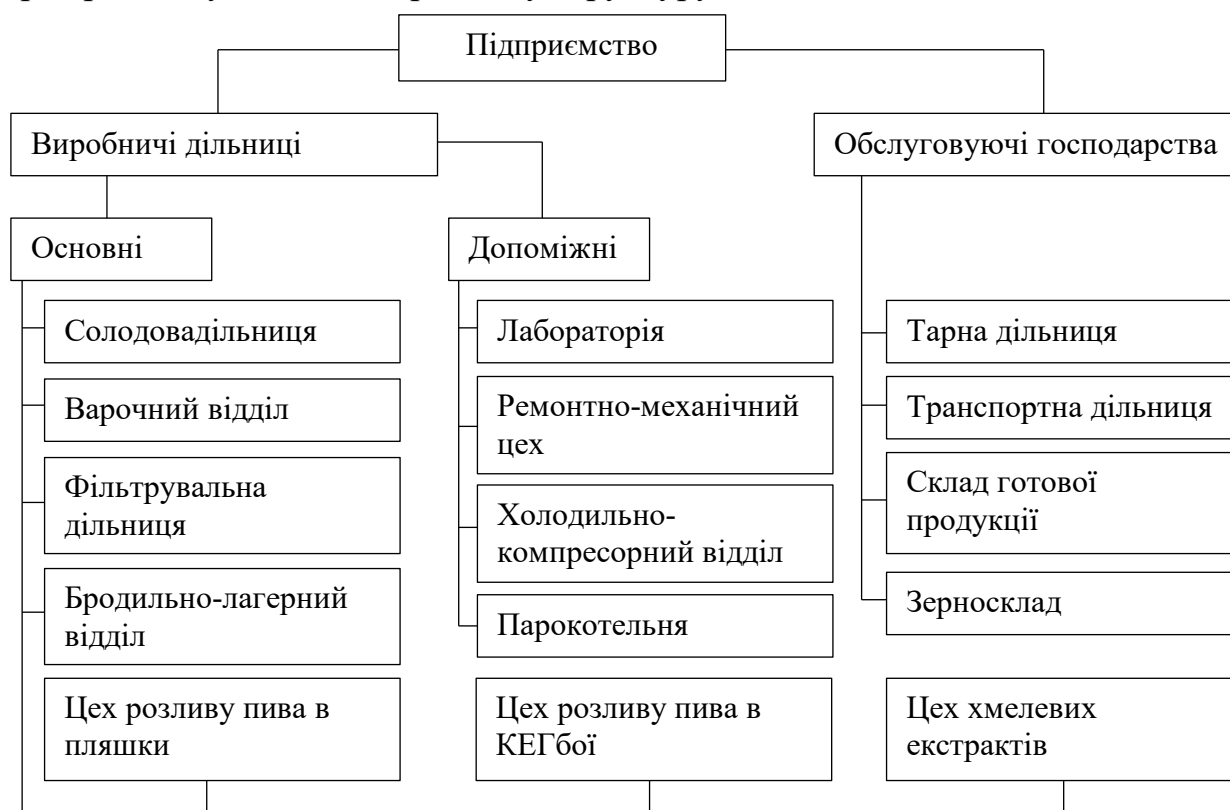


Рис. 2.2. Виробнича структура ТОВ «Бердичівський пивоварний завод»

Джерело: складено автором на основі даних підприємства

Отже, до лінійних підрозділів підприємства належать: лабораторія, відділ постачання, та збуту відділ кадрів, відділ заробітної плати, відділ маркетингу.

До функціональних підрозділів підприємства можна віднести: службу головного інженера, до якої входить головний механік, завідувач лабораторією та головний пивовар, служба з техніки безпеки, служба директора з виробництва, до якої входять транспортна дільниця, відділ складської логістики, цех розливу, пивоварний цех інші виробничі цехи та дільниці, також бухгалтерію можна віднести до функціонального підрозділу. Перелік функцій та завдань деяких функціональних підрозділів наведено в табл. 2.2.

Основними складовими виробничого процесу, окрім ячменю та хмелю, є також таро-пакувальні матеріали, серед яких пляшки, кеги, етикетки, а також різноманітна упаковка: гофрований картон (листи та піддони), стандартні та

нестандартні піддони, термозбіжна та стрейч-плівка. Постачання гофрокартону та плівки здійснюється від виробників у Житомирі, нестандартні піддони закупаються як у місцевих постачальників, так і у виробників Вінниччини. Етикетки та тара надходять із Київської області.

Дистрибуція продукції заводу здійснюється за допомогою багатоканального розподілу, який передбачає продаж через фірмові магазини, розташовані в різних районах міста Бердичів, продаж по регіонах за допомогою співпраці із мережею різних дистриб'юторів, прямі контакти із закладами міста (кафе, бари, пивні), які також реалізують продукцію підприємства. До 2008 року продажі обмежувалися територією Житомирської області, проте згодом компанія розширила ринок збуту, і нині її продукція постачається до інших регіонів України.

Таблиця 2.2

Функції та завдання підрозділів

Підрозділ	Функції та завдання
Відділ кадрів	- підбір кадрів; - навчання персоналу; - визначення комунікацій.
Лабораторія	- проведення науково-дослідних та експериментальних робіт; - контроль за технологічною дисципліною; - впровадження у виробництво нових технологій та продуктів.
Головний інженер	- забезпечення робіт з будівництва; - розробка перспективних планів щодо будівництва; - забезпечення безперебійної та технічно правильної експлуатації та надійної роботи інженерного обладнання; - розробка та проведення заходів щодо економії всіх видів ресурсів
Зам директора з техніки безпеки	- розробка заходів з охорони охоронюваних об'єктів.
Директор виробництва	з - керівництво персоналом; - контроль продукції, відповідності до положень ГОСТів; - контроль за правилами охорони праці та техніки безпеки; - контроль виконання виробничих планів; - формування заходів для скорочення витрат; - аналіз ефективності виробництва, формування звітів про проваджену діяльність.
Служба маркетингу	- підвищення цінності продукту, що сприймається; - аналіз ринку та вибір цільового ринку збуту; - робота із споживачами.
Бухгалтерія	- ведення бухгалтерського обліку; - надання податкової та статистичної звітності; - планування та бюджетування; - запровадження управлінського обліку

Джерело: складено автором на основі даних підприємства

Підсумовуючи проведений аналіз, можна зробити висновок, що діяльність підприємства спрямована на виробництво та реалізацію якісної й конкурентоспроможної продукції, що дозволяє задовольняти споживчий попит і забезпечувати прибутковість. Організаційна та виробнича структура компанії ефективно побудовані для оптимізації управлінських і виробничих процесів. Попри зовнішні ризики та складнощі, завод демонструє позитивну динаміку, збільшуючи обсяги виробництва та збуту, при цьому підтримуючи високий рівень якості своєї продукції.

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

Аналіз фінансово-економічного стану підприємства є невід'ємною частиною ефективного управління, що дозволяє оцінити поточний стан підприємства, виявити її сильні та слабкі сторони, а також визначити стратегічні напрями розвитку. Його необхідність обумовлена тим, що підприємства функціонують у динамічному ринковому середовищі, де важливо своєчасно реагувати на зміни, оптимізовувати витрати, підвищувати прибутковість та зміцнювати конкурентні позиції. Без детального аналізу неможливо приймати обґрунтовані управлінські рішення, залучати інвесторів, оцінювати фінансову стійкість і прогнозувати майбутнє підприємства.

Володіння інформацією про фінансово-економічний стан надає керівництву підприємства низку важливих переваг. По-перше, дозволяє оцінити його ліквідність та платоспроможність, що є ключовим фактором фінансової стабільності. По-друге, допомагає визначити рівень фінансової стійкості, що є важливим для залучення інвесторів і кредиторів. По-третє, дозволяє виявити резерви для підвищення ефективності діяльності підприємства, зокрема за рахунок оптимізації витрат і підвищення продуктивності. Крім того, діагностика фінансового стану допомагає прогнозувати майбутній розвиток підприємства та адаптувати його стратегію до змін у зовнішньому середовищі. Це також зміцнює

відносини з партнерами та підвищує довіру до підприємства з боку постачальників і клієнтів.

Процес діагностики фінансово-господарського стану включає кілька ключових етапів. Спочатку проводиться збір та підготовка інформації, що передбачає вивчення бухгалтерських звітів, фінансової документації та інших джерел даних. Далі виконується аналіз основних фінансових показників, зокрема ліквідності, платоспроможності, рентабельності та фінансової стійкості. Особливу увагу приділяють діловій активності підприємства, оцінюючи ефективність використання активів та швидкість обороту капіталу.

Наступним етапом є аналіз господарської діяльності, який включає оцінку продуктивності праці, ефективності використання ресурсів та управління витратами. Виявлення проблемних зон дозволяє визначити чинники, що негативно впливають на фінансовий стан, а також оцінити потенційні ризики та загрози для підприємства. На основі отриманих результатів розробляються заходи для покращення фінансової ситуації, серед яких можуть бути оптимізація витрат, підвищення ефективності продажів, удосконалення фінансової політики та збільшення інвестиційної привабливості.

Завершальним етапом є формування висновків і рекомендацій. На цьому етапі керівництво отримує підсумковий звіт із конкретними пропозиціями щодо покращення діяльності підприємства та підвищення його фінансової стійкості. На основі цих рекомендацій приймаються стратегічні рішення, які сприяють довгостроковому розвитку підприємства, підвищенню її ефективності та зміцненню ринкових позицій.

Отже, діагностика фінансово-господарського стану є потужним інструментом управління, що допомагає підприємствам приймати виважені рішення, мінімізувати ризики та забезпечувати стабільне зростання. Регулярне проведення такого аналізу дозволяє не лише підтримувати фінансову стабільність підприємства, а й сприяти його розвитку в умовах конкурентного ринку.

З огляду на важливість діагностики фінансового-економічного стану підприємства для формування подальшої стратегії його розвитку, та враховуючи

етапи її реалізації розпочнемо аналіз фінансово-економічного стану ТОВ «Бердичівський пивоварний завод» з оцінки основних економічних показників його діяльності, табл. 2.3.

Таблиця 2.3

Основні економічні показники діяльності
ТОВ «Бердичівський пивоварний завод»

№	Показник	Роки			Відхилення 2024 р. до 2022 р.	
		2022	2023	2024	+/-	%
1	2	3	4	5	6	7
1	Чистий дохід, тис. грн.	184629	224730	246004	61375	33,3
2	Валовий прибуток, тис. грн.	40912	69162	74429	33517	81,9
3	Чистий прибуток, тис. грн.	18179	33800	29761	11582	63,7
4	Середньорічна вартість активів, тис. грн.	180852,5	204069,5	236642,5	55790	30,8
5	Середньорічна вартість необоротних активів, тис. грн.	100563,5	112552	129939,5	29376	29,2
6	Середньорічна вартість оборотних активів, тис. грн.	80289	91517,5	106703	26414	32,9
7	Середньооблікова чисельність працівників, осіб	150	154	136	-14	-9,3
8	Фондовіддача	1,84	1,99	1,89	0,05	2,7
9	Фондомісткість	0,54	0,50	0,53	-0,01	-1,9
10	Фондоозброєність, тис. грн /ос.	670,4	730,9	955,4	285	42,5
11	Продуктивність праці, тис. грн. /ос.	1230,86	1459,30	1808,85	577,99	46,9
12	Коефіцієнт оборотності оборотних активів	2,29	2,46	2,31	0,02	0,87

Джерело: складено автором на основі даних підприємства

Аналіз фінансово-економічних показників ТОВ «Бердичівський пивоварний завод» за 2022–2024 роки свідчить про позитивну динаміку основних фінансових показників, хоча деякі аспекти діяльності потребують уваги.

Чистий дохід підприємства зріс на 33,3% (на 61375 тис. грн.), що свідчить про збільшення обсягів реалізації продукції. Водночас валовий прибуток зріс ще більш суттєво – на 81,9%, що може вказувати на покращення ефективності виробництва, зниження собівартості або оптимізацію операційних процесів. Проте чистий прибуток, хоч і зріс на 63,7%, у 2024 р. виявився меншим, ніж у 2023 р., що може бути наслідком збільшення витрат або інших фінансових зобов'язань.

Активи підприємства також зростали: середньорічна вартість активів збільшилася на 30,8%, що є позитивним сигналом щодо розширення виробничих можливостей. Необоротні активи зросли на 29,2%, що може вказувати на інвестування в основні засоби та довгострокові проекти. Водночас оборотні активи зросли на 32,9%, що свідчить про збільшення обігових коштів і покращення фінансової гнучкості підприємства.

Варто звернути увагу на середньооблікову чисельність працівників, яка зменшилася на 9,3% (на 14 осіб). Це може бути наслідком автоматизації виробництва, оптимізації кадрової політики або інших управлінських рішень. Попри це, продуктивність праці суттєво зросла – на 46,9%, що є позитивним показником ефективності використання трудових ресурсів.

Показники ефективності використання основних фондів мають змішані результати. Фондовіддача зросла на 2,7%, що свідчить про підвищення ефективності використання основних засобів. Водночас фондоозброєність працівників значно зросла – на 42,5%, що може свідчити про модернізацію виробничого обладнання або збільшення капіталоємності праці.

Коефіцієнт оборотності оборотних активів змінився незначно, збільшившись лише на 0,87%, що свідчить про відносно стабільну ефективність управління обіговими коштами.

Аналіз балансу підприємства є необхідним для оцінки його фінансової стійкості, ліквідності, платоспроможності та ефективності використання ресурсів. Він дозволяє виявити структуру активів і зобов'язань, визначити рівень залежності від зовнішніх фінансувань, оцінити фінансові ризики та потенціал розвитку.

Аналіз балансу підприємства за допомогою горизонтального та вертикального методів є необхідним для глибшого розуміння його фінансового стану та динаміки розвитку. Горизонтальний аналіз дозволяє оцінити зміни у структурі активів, зобов'язань і власного капіталу за певний період, виявити тенденції зростання або скорочення фінансових показників, що допомагає прогнозувати майбутній фінансовий стан підприємства. Вертикальний аналіз, своєю чергою, показує частку кожного елемента балансу у загальному підсумку, що дозволяє оцінити

оптимальність структури активів і джерел фінансування. Використання обох методів у комплексі допомагає керівництву ухвалювати зважені рішення щодо фінансової політики, інвестування та управління ризиками, що є критично важливим для стабільного функціонування та розвитку підприємства. Горизонтальний та вертикальний аналіз діяльності підприємства проведено в табл. 2.4.

Таблиця 2.4

Характеристика майна підприємства та джерел його формування за балансом

Показники	На 31.12.2022		На 31.12.2023		На 31.12.2024		Відхилення 2024 р. до 2022 р.		
	тис. грн.	%	тис. грн.	%	тис. грн.	%	+, -	%	п.с.
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
АКТИВИ									
1. Необоротні активи:	104917	56,1	120187	54,4	139692	55,4	34775	33,1	-0,7
в т.ч. основні засоби	104193	55,7	96883	43,8	106301	42,1	2108	2,0	-13,6
2. Оборотні активи	82238	43,9	100797	45,6	112609	44,6	30371	36,9	0,7
в т.ч. запаси	50193	26,8	53825	24,4	53391	21,2	3198	6,4	-5,6
дебіторська заборгованість	18596	9,9	15034	6,8	40600	16,1	22004	118,3	6,2
грошові кошти	12296	6,6	31348	14,2	16613	6,6	4317	35,1	0,0
ПАСИВИ									
1. Власний капітал	179730	96,0	212031	95,9	237692	94,2	57962	32,2	-1,8
нерозподілений прибуток	167224	89,4	197834	89,5	222007	87,9	54783	32,8	-1,5
2. Поточні зобов'язання і забезпечення	7425	4,0	8953	4,1	14609	5,8	7184	96,8	1,8
БАЛАНС:	187155	100	220984	100	252301	100	65146	34,8	X

Джерело: складено автором на основі даних підприємства

Аналіз структури активів і пасивів підприємства за 2022–2024 рр. свідчить про загальне зростання фінансових ресурсів і зміни в їхньому розподілі.

Загальна вартість активів підприємства зросла на 34,8% (на 65146 тис. грн.), що є позитивним сигналом, оскільки свідчить про розширення господарської діяльності.

Необоротні активи збільшилися на 33,1%, досягнувши 139692 тис. грн., що вказує на оновлення основних засобів і можливі капіталовкладення у довгострокові активи. Проте їхня частка в загальній структурі активів незначно знизилася на 0,7 п.с., що може бути пов'язано з активнішим зростанням оборотних активів.

Оборотні активи зросли більш швидшими темпами – на 36,9%, що може свідчити про покращення ліквідності підприємства та зростання обсягів оборотного капіталу. Однак окремі складові оборотних активів змінювались нерівномірно. Запаси зросли на 6,4%, але їх частка у загальних активах скоротилася на 5,6 п.с., що може свідчити про ефективніше управління товарними залишками або зростання частки інших активів. Дебіторська заборгованість збільшилася на 118,3% (на 22004 тис. грн.), що вказує на значне розширення продажів у кредит або погіршення платіжної дисципліни покупців. Це може бути ризиком для фінансової стабільності, якщо частина заборгованості стане простроченою. Грошові кошти зросли на 35,1%, залишаючись на стабільному рівні 6,6% від загальних активів, що свідчить про збереження ліквідності підприємства.

У структурі пасивів зберігається висока частка власного капіталу, що є позитивним фактором фінансової незалежності підприємства. Його обсяг зріс на 32,2%, досягнувши 237692 тис. грн., хоча частка в загальній структурі балансу трохи зменшилася на 1,8 п.с.

Нерозподілений прибуток підприємства зріс на 32,8%, що свідчить про успішну фінансову діяльність та ефективне накопичення внутрішніх ресурсів. Водночас його частка у балансі дещо скоротилася (-1,5 п.с.), що може бути наслідком зростання зобов'язань.

Поточні зобов'язання та забезпечення зросли майже вдвічі (на 96,8%), що може свідчити про активніше використання короткострокового фінансування або зростання кредиторської заборгованості. Попри це, їхня частка в балансі залишається низькою (5,8%), що вказує на відносно низьку залежність від зовнішнього фінансування.

Аналіз механізму формування фінансового результату є ключовим інструментом управління прибутковістю та стійкістю підприємства, оскільки

дозволяє виявити фактори, що впливають на зміну доходів і витрат, оцінити ефективність господарської діяльності та знайти резерви для підвищення рентабельності. Він допомагає керівництву ухвалювати обґрунтовані рішення щодо оптимізації витрат, ціноутворення, інвестиційної політики та розвитку підприємства в цілому. Крім того, детальний аналіз дозволяє вчасно реагувати на негативні тенденції, мінімізувати фінансові ризики та підвищити конкурентоспроможність компанії в динамічному ринковому середовищі. Механізм формування фінансових результатів діяльності підприємства представлено в табл. 2.5.

Таблиця 2.5

Механізм формування фінансових результатів діяльності ТОВ

«Бердичівський пивоварний завод»

Показники	Роки			Відхилення 2024 р. до 2022 р.	
	2022	2023	2024		
				+, -	%
1	2	3	4	5	6
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	184629	224730	246004	61375	33,3
Собівартість реалізованої продукції	143717	155568	171575	27858	19,4
Валовий прибуток	40912	69162	74429	33517	81,9
Інші операційні доходи	838	21640	2421	1583	в 1,9 р.б.
Адміністративні витрати	16950	28158	36828	19878	117,2
Витрати на збут	608	929	802	194	31,9
Інші операційні витрати	2022	1426	3779	1757	86,9
Фінансовий результат від операційної діяльності	22170	60289	35441	13271	59,9
Інші фінансові доходи	0	4	11407	11407	100
Інші витрати	0	19074	10554	10554	100
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток (збиток)	22170	41219	36294	14124	63,7
Витрати з податку на прибуток	3991	7419	6533	2542	63,7
Чистий фінансовий результат: прибуток (збиток)	18179	33800	29761	11582	63,7

Джерело: складено автором на основі даних підприємства

Аналіз фінансових результатів ТОВ «Бердичівський пивоварний завод» за 2022–2024 рр. свідчить про позитивну динаміку основних показників, зокрема

зростання доходів і прибутковості, хоча певні аспекти діяльності вимагають додаткової уваги.

Чистий дохід підприємства зріс на 33,3% (на 61375 тис. грн.), що свідчить про збільшення обсягів реалізації продукції або підвищення цін. Водночас собівартість реалізованої продукції зросла на 19,4%, що є позитивним сигналом, оскільки темпи зростання доходів випереджають зростання собівартості. Це дозволило підприємству значно підвищити валовий прибуток – на 81,9% (на 33517 тис. грн.), що свідчить про ефективне управління витратами та збільшення прибутковості продукції.

Інші операційні доходи зазнали значних коливань: у 2023 р. вони суттєво зросли (до 21640 тис. грн.), а у 2024 р. скоротилися до 2421 тис. грн., це може вказувати на разові доходи у 2023 р., наприклад, від продажу активів або інших нестандартних операцій.

Адміністративні витрати зросли більш ніж у два рази – на 117,2%, що може бути наслідком збільшення витрат на персонал, оренду, управлінські послуги або інші накладні витрати. Витрати на збут зросли на 31,9%, що може бути пов'язано з активізацією маркетингової діяльності чи розширенням ринків збуту. Інші операційні витрати також зросли майже на 86,9%, що потребує додаткового аналізу, оскільки може свідчити про підвищені втрати або непередбачені витрати.

Фінансовий результат від операційної діяльності виріс на 59,9% (на 13271 тис. грн.), що свідчить про покращення ефективності основного бізнесу.

Значну роль у фінансових результатах підприємства відіграли інші фінансові доходи, які у 2024 р. склали 11407 тис. грн. У попередні роки таких доходів практично не було, що може свідчити про отримання додаткових прибутків від фінансових інвестицій або валютних операцій. Водночас інші витрати у 2023 р. різко зросли до 19074 тис. грн., а у 2024 р. зменшилися до 10554 тис. грн., що вказує на нестабільність у цій категорії.

Фінансовий результат до оподаткування зріс на 63,7%, що свідчить про загальну прибутковість діяльності, незважаючи на коливання окремих статей

доходів і витрат. Витрати з податку на прибуток зросли пропорційно прибутку – на 63,7%, що є закономірним.

Чистий прибуток підприємства зріс на 63,7% (на 11582 тис. грн.), що є позитивним показником. Однак у 2024 році прибуток зменшився порівняно з 2023 р. (29761 тис. грн. проти 33800 тис. грн.), що може бути наслідком зростання адміністративних витрат і змін у структурі інших доходів та витрат.

В цілому, підприємство демонструє позитивну динаміку фінансових результатів, ефективне управління собівартістю та стабільне зростання прибутку. Однак збільшення адміністративних витрат, коливання інших доходів і витрат вимагають додаткового контролю, щоб уникнути негативного впливу на рентабельність у майбутньому.

Аналіз показників фінансового стану підприємства є ключовим інструментом оцінки його ліквідності, платоспроможності та ділової активності. Ліквідність відображає здатність підприємства своєчасно погашати короткострокові зобов’язання, що є критично важливим для фінансової стійкості. Платоспроможність свідчить про загальну фінансову спроможність компанії виконувати свої боргові зобов’язання у довгостроковій перспективі. Ділова активність характеризує ефективність використання ресурсів і швидкість обігу капіталу, що безпосередньо впливає на прибутковість та конкурентоспроможність. Комплексний аналіз цих показників дозволяє вчасно виявляти проблеми, ухвалювати ефективні управлінські рішення та забезпечувати стабільний розвиток підприємства, табл. 2.6.

Таблиця 2.6

Динаміка показників оцінки фінансового стану ТОВ «Бердичівський пивоварний завод»

Показники	Роки			Відхилення 2024 р до 2022 р., +,-
	2022	2023	2024	
1	2	3	4	5
1. Коефіцієнт загальної ліквідності	11,08	11,26	7,71	-3,37
2. Коефіцієнт абсолютної ліквідності	2,50	3,50	1,14	-1,36
3. Чистий оборотний капітал	74813	91844	98000	-65013

Продовження табл. 2.6

1	2	3	4	5
4. Коефіцієнт автономії	0,96	0,96	0,94	-0,02
5. Коефіцієнт фінансової стабільності	24,21	23,68	16,27	-7,94
6. Коефіцієнт забезпеченості власними засобами	0,91	0,91	0,87	-0,04
7. Коефіцієнт оборотності активів	1,02	1,10	1,04	0,02
8. Коефіцієнт оборотності власного капіталу	1,03	1,06	1,03	0
9. Рентабельність господарської діяльності, %	11,13	32,40	13,97	2,84
10. Рентабельність власного капіталу, %	10,11	15,94	12,52	2,41
11. Рентабельність продукції, %	12,65	21,73	17,35	4,7

Джерело: складено автором на основі даних підприємства

Фінансовий стан підприємства демонструє як позитивні, так і негативні тенденції. Показники ліквідності суттєво погіршилися. Коефіцієнт загальної ліквідності знизився з 11,08 у 2022 р. до 7,71 у 2024 р., а коефіцієнт абсолютної ліквідності знизився з 2,50 до 1,14. Це свідчить про зменшення здатності підприємства швидко погашати свої зобов'язання. В той же час варто відмітити, що хоча дані показники і зменшилися, проте вони і досі значно перевищують нормативні значення. Тож, баланс підприємства є достатньо ліквідним.

Попри деяке погіршення показників, що характеризують фінансовий стан варто відмітити, що підприємство залишається фінансово незалежним. Коефіцієнт автономії знизився незначно (з 0,96 до 0,94), в той же час, коефіцієнт фінансової стабільності суттєво знизився на 7,94 пункти, що свідчить про зменшення власних джерел фінансування та можливе зростання боргового навантаження. Коефіцієнт забезпеченості власними засобами також погіршився 0,04 пункти, що може свідчити про збільшення частки позикового капіталу.

Ефективність використання активів майже не змінилася: коефіцієнт оборотності активів зріс незначно на 0,02 пункти, а коефіцієнт оборотності власного капіталу залишився без змін (1,03). Це означає, що підприємство працює на тому ж рівні продуктивності, не покращуючи швидкість обігу ресурсів.

Попри проблеми з ліквідністю та фінансовою стійкістю, підприємство демонструє позитивні результати щодо рентабельності. Рентабельність господарської діяльності зросла на 2,84%, рентабельність власного капіталу – на 2,41%, а рентабельність продукції – на 4,7%. Це означає, що підприємство стало

ефективніше використовувати свої ресурси для отримання прибутку, що є позитивним сигналом.

Фінансовий стан підприємства викликає певні занепокоєння через зниження ліквідності та фінансової стійкості. Це може свідчити про проблеми з короткостроковими зобов'язаннями та збільшення боргового навантаження. Однак позитивна динаміка рентабельності свідчить про покращення ефективності діяльності підприємства. Для забезпечення стабільного розвитку варто зосередитися на управлінні ліквідністю та фінансовою стійкістю, зокрема оптимізації боргових зобов'язань і підвищенні ефективності використання оборотних активів.

2.3. Оцінка ефективності кадрової політики підприємства

Кадрова політика є важливим елементом системи управління підприємством. Враховуючи те, що працівники є підґрунтям успішної господарської діяльності підприємства, кадрова політика, об'єктом якої є співробітники, має пріоритетне значення в контексті управління персоналом. Конкуренція не лише підприємств, а й держав щодо забезпечення інтелектуального потенціалу розвитку актуалізує питання кадрової політики, що визначає норми та правила підходів в управлінні кадрами. У той же час зміни в ринковому середовищі, певні світові тенденції у сфері менеджменту тощо визначають необхідність аналізу стану кадрової політики та осучаснення методичного базису управління нею.

Кадрова політика ТОВ «Бердичівський пивоварний завод» спрямована на залучення кваліфікованого персоналу та створення привабливих умов праці. Важливим напрямом політики зайнятості виступає діяльність із відбору персоналу.

Але перед тим, як проаналізувати ефективність кадрової політики підприємства звернемо увагу на загальну забезпеченість підприємства працівниками, їх віковий, гендерний та професійний розподіл, табл. 2.7.-2.11.

За даними табл. 2.7. робимо висновок, що у період 2022–2024 рр. на ТОВ «Бердичівський пивоварний завод» відбулося скорочення персоналу з 150 до 136

осіб або на 9,3%. У 2023 р. спостерігалось тимчасове зростання до 154 осіб, проте у 2024 р. кількість працівників зменшилася.

Частка чоловіків залишалася стабільною: 25,3% у 2022 році (38 осіб), 26,2% у 2023 році (40 осіб) і 25,6% у 2024 році (35 осіб). Загалом їхня кількість скоротилася на 3 особи або на 7,9%, але пропорційне співвідношення майже не змінилося (збільшилося на 0,3 п.с.) Жінки традиційно складають більшу частину персоналу, особливо в умовах повної автоматизації виробничого процесу: 74,7% у 2022 році (112 осіб), 73,8% у 2023 році (114 осіб) і 74,4% у 2024 році (101 особа). Скорочення серед жінок становило 11 осіб (9,8%), їхня частка знизилася на 0,3 п.с.

Таблиця 2.7

Розподіл персоналу за гендерним принципом

Показник	2022 р.		2023 р.		2024 р.		Відхилення 2024 р. від 2022 р.		
	Чол.	%	Чол.	%	Чол.	%	+\\-	%	п.с.
Чоловіки	38	25,3	40	26,2	35	25,6	-3	-7,9	0,3
Жінки	112	74,7	114	73,8	101	74,4	-11	9,8	-0,3
Разом	150	100	154	100	136	100	-14	-9,3	X

Джерело: складено автором на основі даних підприємства

Отже, зменшення штату відбулося пропорційно серед чоловіків і жінок, що свідчить про загальні причини оптимізації, а не про гендерну нерівність у скороченнях.

Таблиця 2.8

Розподіл персоналу підприємства за віком

Показник	2022 р.		2023 р.		2024 р.		Відхилення 2024 р. від 2022 р.		
	Чол.	%	Чол.	%	Чол.	%	+\\-	%	п.с.
від 18 до 26	29	19,3	31	20,0	28	20,4	-1	-3,4	1,1
від 27 до 36	41	27,3	41	26,8	36	26,2	-5	-12,2	-1,1
від 37 до 46	42	28,0	42	27,5	37	27,1	-5	-11,9	-0,9
від 47 до 56	21	14,0	22	14,6	20	14,9	-1	-4,8	0,9
Від 56 і старші	17	11,3	18	11,1	15	11,4	-2	-11,8	
Разом	150	100	154	100	136	100	-14	-9,3	X

Джерело: складено автором на основі даних підприємства

З огляду на дані, представлені в табл. 2.8, в період 2022–2024 рр. на ТОВ «Бердичівський пивоварний завод» спостерігалось скорочення персоналу на 14

осіб на 9,3%, що вплинуло на вікову структуру працівників. Найбільше зменшення чисельності відбулося серед груп 27–36 років (5 осіб або 12,2%) та 37–46 років (5 осіб або 11,9%). Їхня частка в загальній структурі персоналу знизилася відповідно на 1,1 та 0,9 п.с., що може свідчити про звільнення або зміну кар'єрних пріоритетів працівників середнього віку.

Молоді фахівці 18–26 років зазнали незначного скорочення (1 особа або 3,4%), однак їхня частка у загальному складі персоналу зросла на 1,1 п.с. Подібна тенденція спостерігається й у віковій групі 47–56 років, де кількість працівників зменшилася на 1 особу або на 4,8%, але частка в складі персоналу зросла на 0,9 п.с. Працівників 56 років і старших стало менше на 2 особи (11,8%), однак їхня частка залишилася майже незмінною. Загалом можна зробити висновок, що скорочення торкнулося всіх вікових груп, проте найбільше постраждали працівники середнього віку, тоді як частка молоді та старших співробітників у загальній структурі персоналу навіть зросла.

Гендерний та віковий розподіл персоналу представляє собою важливий інформаційний ресурс, проте, не менш цінною вважається інформація про розподіл персоналу за характером виконуваних функцій, табл. 2.9.

Таблиця 2.9

Розподіл персоналу за характером виконуваних функцій, чол.

Показник	2022 р.		2023 р.		2024 р.		Відхилення 2024 р. від 2022 р.		
	Чол.	%	Чол.	%	Чол.	%	+/-	%	п.с.
Персонал основної діяльності, у т.ч.:	142	94,7	145	93,9	128	94,0	-14	-9,9	-0,7
- робітники	95	63,3	97	63,3	86	62,9	-9	-9,5	-0,4
- службовці, у т.ч.	47	31,3	47	30,6	42	31,1	-5	-10,6	-0,2
- керівники	21	14,0	21	13,7	18	13,2	-3	-14,3	-0,8
- спеціалісти	26	17,3	26	16,9	24	17,9	-2	-7,7	0,6
Невиробничий персонал	8	5,3	9	6,1	8	6,0	0	0	0,7
Разом	150	100	154	100	136	100	-14	-9,3	X

Джерело: складено автором на основі даних підприємства

Аналізуючи дані таблиці, можна помітити те, що основну частину персоналу становлять працівники основної діяльності, яких у 2024 р. було 128 осіб, що на 14

осіб (9,9%) менше, ніж у 2022 р. Частка цих працівників у загальній структурі штату залишилася майже незмінною, знизившись лише на 0,7 п.с. Це свідчить про те, що скорочення персоналу відбувалося рівномірно у всіх категоріях або ж у межах допустимих змін, які не вплинули на загальну пропорцію основних і допоміжних працівників.

Серед робітників також відбулося скорочення, їхня чисельність зменшилася на 9 осіб (9,5%), що свідчить або про зменшення виробничих потужностей, або про зміну структури виробництва. Службовців стало менше на 5 осіб, що складає 10,6% скорочення у цій категорії. При цьому їхня частка у загальній чисельності персоналу майже не змінилася. Керівний склад зазнав відчутного скорочення – мінус 3 особи, що відповідає 14,3% зменшення. Це може бути наслідком укрупнення посад, зміни управлінської структури або перерозподілу обов'язків серед наявних керівників. Спеціалістів стало менше на 2 особи, що відповідає 7,7% скорочення. Цікаво, що їхня частка у загальному складі персоналу навіть зросла на 0,6 в.п., що може означати збільшення значущості цієї категорії працівників у структурі підприємства. Це може свідчити про підвищення ролі кваліфікованих фахівців у виробничих і бізнес-процесах.

Щодо невиробничого персоналу, його чисельність залишилася незмінною (8 осіб), хоча частка в загальній структурі трохи зросла на 0,7 в.п. Це може бути пов'язано з тим, що основне скорочення відбулося серед виробничого персоналу, тоді як допоміжні служби залишилися стабільними.

Таким чином, аналіз даних показує загальну тенденцію до скорочення персоналу, особливо серед керівників і робітників, при одночасному відносному зростанні значення спеціалістів та стабільності невиробничого персоналу. Це може свідчити про певну трансформацію підприємства, спрямовану на підвищення ефективності управління, адаптацію до ринкових змін або технологічні зміни у виробництві.

Про відданість працівників підприємству свідчить розподіл персоналу за стажем, адже вважається – чим більшою є частка працівників, які довше працюють на підприємстві – тим більше відданих працівників працює на ньому, табл. 2.10.

Таблиця 2.10

Розподіл персоналу за стажем у 2024 р.

Стаж роботи	Кількість, чол.	Питома вага, %
до 1 року	11	7,8
1-3 роки	18	13,6
3-5 років	25	18,2
5-10 років	36	26,6
10 і більше	46	33,8
Разом	136	100

Джерело: складено автором на основі даних підприємства

Так, у 2024 році більшу частину персоналу підприємства становлять працівники зі стажем понад 10 років – їх 46 осіб, що становить 33,8% загальної чисельності. Це свідчить про значну частку досвідчених кадрів, що може позитивно впливати на стабільність і ефективність роботи. Працівники зі стажем 5–10 років займають друге місце за чисельністю (36 осіб, або 26,6%), що також вказує на відносно стабільний кадровий склад.

Водночас помітна частка персоналу з досвідом роботи від 3 до 5 років (25 осіб, або 18,2%) і від 1 до 3 років (18 осіб, або 13,6%), що свідчить про наявність ротації кадрів та поступове оновлення колективу. Найменшу частку займають нові працівники зі стажем до 1 року (7,8%), що може вказувати на невисокий рівень плинності кадрів або обмежений набір персоналу у 2024 р. Загалом структура персоналу за стажем свідчить про переважання досвідчених працівників, при цьому оновлення кадрів відбувається поступово, без різких змін.

Для якісного виконання виробничих та управлінських завдань підприємство формує відповідний склад працівників, які володіють різним рівнем освіти, табл. 2.11.

Таблиця 2.11

Розподіл персоналу за рівнем освіти у 2024 р.

Рівень освіти	Кількість, чол.	Питома вага, %
Працівники що мають повну вищу освіту	50	36,4
Працівника, що мають середню спеціальну освіту	62	44,9
Працівники, що мають базову середню освіту	24	17,8
Разом	136	100

Джерело: складено автором на основі даних підприємства

Аналізуючи розподіл персоналу за рівнем освіти у 2024 році, можна зробити висновок, що найбільшу частку працівників (44,9%) становлять особи із середньою спеціальною освітою. Це свідчить про значну потребу підприємства у фахівцях робітничих професій або технічних спеціальностях.

Працівники з повною вищою освітою складають 36,4% персоналу, що вказує на достатньо високий рівень кваліфікації кадрів, особливо серед управлінського та інженерно-технічного складу. Найменшу частку (17,8%) займають працівники з базовою середньою освітою, що, ймовірно, включає некваліфікованих робітників або молодих співробітників, які ще не здобули спеціальну освіту. Загалом структура освіти персоналу демонструє збалансованість між теоретичними знаннями та практичними навичками, що є важливим для ефективної роботи підприємства. Отже, видно що на підприємстві сформовано стабільний штат професіоналів, які використовуються підприємством для виконання поставлених завдань, в той же час, проаналізуємо окремі елементи кадрової політики підприємства щодо його залучення та підвищення кваліфікації.

Як нами було зауважено, кадрова робота підприємства полягає, в першу чергу, у відборі та підборі працівників із заздалегідь визначеними характеристиками (рівнем кваліфікації, спеціалізації тощо) з метою забезпечення підприємства високоякісними працівниками. Мета відбору персоналу - сформувати згуртовану команду професіоналів; забезпечити організацію працівниками; відібрати із запропонованих кандидатур саме тих працівників, які найбільш повно відповідають вимогам займаної посади або робочого місця.

На ТОВ «Бердичівський пивоварний завод» склалася певна методика роботи із визначення потреби персоналу. Якщо виникає потреба у персоналі, керівник виходячи з запитів відповідних підрозділів або аналізу чисельності персоналу, дає завдання начальнику відділу кадрів підготувати відповідне оголошення про виникшу вакансію. Таке оголошення надсилається до друкованих засобів ЗМІ (найчастіше, це інтернет-сайти Rabota.ua, Work.ua, Jooble.ua).

Якщо виникає необхідність підбору кваліфікованого спеціаліста, спеціаліст відділу кадрів звертається з відповідним запитом до приватних кадрових агенцій та в Обласний центр зайнятості.

Використовуються на підприємстві і неформальні джерела набору персоналу – пошук претендентів серед знайомих, родичів тих, хто працює на підприємстві. Тим самим, можна говорити про те, що на підприємстві діє відкрита кадрова політика. Система зовнішніх та внутрішніх джерел наведена у табл. 2.12.

Таблиця 2.12

Зовнішні та внутрішні джерела залучення персоналу на підприємство

Зовнішні джерела	Внутрішні джерела
ЗМІ: оголошення в газетах та мережі Інтернет	Рекомендації на роботі родичів, друзів, знайомих
Звернення до агентств та служб зайнятості	Власна база даних
Заклади вищої та середньої спеціальної освіти	

Джерело: складено автором на основі даних підприємства

Таким чином, на підприємстві використовуються досить широкий обсяг джерел набору персоналу, друковані ЗМІ, звернення до кадрових агенцій, пошук серед випускників вузів, пошук серед співробітників організації тощо.

Проведемо оцінку показників джерел залучення персоналу на підприємство, табл. 2.13.

Таблиця 2.13

Джерела залучення персоналу ТОВ «Бердичівський пивоварний завод»

Джерела	2022 р.		2023 р.		2024 р.	
	Чол.	%	Чол.	%	Чол.	%
Кадрові агентства	6	14,3	6	12,0	5	14,3
Інтернет	20	47,6	26	52,0	19	54,3
Друковані видання	8	19,1	9	18,0	6	17,1
Центр зайнятості	7	16,7	9	18,0	5	14,3
Разом	42	100,0	50	100,0	35	100,0

Джерело: складено автором на основі даних підприємства

Таким чином, серед джерел залучення персоналу переважає Інтернет, на частку якого припадає 47,6 % від загальної кількості кандидатів у 2022 р., 52% у 2023 р. та 54,3% у 2024 р. За показником «Доля претендентів, визнаних придатними

після проведення співбесіди» серед джерел залучення лідером є інтернет-джерела www.Rabota.ua., www.Work.ua, отже в останні роки стають дедалі ефективнішими інтернет-ресурси. Коливається ефективність залучення персоналу через кадрові агентства та засоби масової інформації (газети, радіо) при інформуванні населення про вакансії, в той же час суттєво зменшується ефективність центру зайнятості населення. Проведемо оцінку витрат на добір кадрів на підприємстві за різними джерелами, табл. 2.14.

Таблиця 2.14

Витрати підбір персоналу ТОВ «Бердичівський пивоварний завод»

Джерела	2022 р.		2023 р.		2024 р.	
	грн.	%	грн.	%	грн.	%
Кадрові агентства	34300	91,49	46000	91,71	26000	86,61
Інтернет	1990	5,31	3080	5,9	3080	10,26
Друковані видання	1200	3,2	940	2,39	940	3,13
Центр зайнятості	0	0,0	0	0	0	0,0
Разом	37490	100,0	50020	100,0	30020	100,0

Джерело: складено автором на основі даних підприємства

У структурі витрат на підбір персоналу переважають витрати на послуги кадрових агентств, на частку яких припадає 91,49 % витрат у 2022 р., 91,71 % у 2023 р. та 86,61 % у 2024 р.

Аналіз документів дозволив виявити, що відбір персоналу на ТОВ «Бердичівський пивоварний завод» проводиться виходячи з організаційних документів, зазначених у табл. 2.15.

Таблиця 2.15

Документи, на підставі яких проводиться відбір персоналу в ТОВ

«Бердичівський пивоварний завод»

Назва документа	Зміст документа
1. Посадова інструкція претендента на посаду	У посадовій інструкції визначено професійні та особисті вимоги до посади, на яку претендує претендент, а також протипоказання за посадою
2. Анкета претендента	Містить перелік питань, які інспектор з кадрів, що організує відбір персоналу, задає претенденту, на підставі яких оцінює професійні якості претендента на вакантну посаду
3. Методичні рекомендації щодо проведення співбесіди з претендентом на вакантну посаду	Внутрішній документ, що містить опис методів та процедур проведення відбіркової співбесіди та інтерв'ю

Джерело: складено автором на основі даних підприємства

Як впливає з табл. 2.15, на підприємстві відсутні такі документи щодо відбору персоналу, як Положення про відбір, а також накази (постанови) директора про проведення відбору та прийому нового персоналу.

Перелік повноважень щодо відбору персоналу розподілено залежно від рівня управління та категорій управлінських рішень.

У процесі відбору персоналу беруть участь начальник відділу кадрів, директор та начальник підрозділу, в який залучається новий працівник. Нерідко, співбесідою нехтують, віддаючи перевагу виключно вивченню анкет. У разі, якщо співбесіда і проводиться, питання, що задаються претенденту, не конкретні, не мають системного характеру. У зв'язку з цим необхідно звернути увагу на підготовку самого інтерв'юера, оволодіння ним ефективною технологією опитування.

В той же час, на підприємстві відсутня дієва система адаптації правників та наставництва. Здебільшого спочатку наставництво здійснюється працівниками відділу кадрів 1-2 дні, потім працівники прикріплюються до керівників підрозділів і, там як правило здійснюється введення в діяльність підрозділу та виконання поставлених цілей та завдань. Тобто, ту в кадровій роботі є велика прогалина, яку потрібно якнайшвидше усувати.

ТОВ «Бердичівський пивоварний завод» з відповідальністю відноситься до організації навчання персоналу. Отже, навчання може приймати дві форми: внутрішнє та зовнішнє. Ціллю навчання є забезпечення поетапного розвитку корпоративних компетенцій керівного складу задля досягнення стратегічних цілей організації. Найбільш поширеним видом навчання персоналу є внутрішньо організаційне навчання без відриву від виробництва на робочому місці методами професійного інструктажу, наставництва та тренінгу.

Проте, відсутність систематизованої оцінки працівників перешкоджає розвитку комплексного підходу до процесів підготовки, підвищення кваліфікації та перепідготовки кадрів. Дані по підвищенню кваліфікації та підготовці персоналу наведені в табл. 2.16-2.17.

Таблиця 2.16

Оцінка рівня підвищення кваліфікації персоналу підприємства

Показники	Роки			Відхилення 2024 р. від 2022 р.	
	2022	2023	2024	+\-	%
Підвищено кваліфікації працівникам, у т.ч.	10	15	16	6	60,0
- керівникам	1	3	2	1	100,0
- спеціалістам та службовцям	2	3	1	-1	-50,0
- кваліфікованим та іншим робітникам	7	9	13	6	85,7

Джерело: складено автором на основі даних підприємства

У 2024 році на підприємстві загальна кількість працівників, які підвищили кваліфікацію, зросла на 60% порівняно з 2022 роком. Найбільше зростання відбулося серед кваліфікованих та інших робітників – їх кількість збільшилася на 6 осіб (85,7%), що свідчить про активну роботу над розвитком практичних навичок персоналу. Кількість керівників, які пройшли підвищення кваліфікації, зросла вдвічі, що може свідчити про посилення уваги до вдосконалення управлінських компетенцій. Водночас серед спеціалістів та службовців відбулося скорочення – у 2024 р. підвищили кваліфікацію лише 1 особа, що на 50% менше, ніж у 2022 р. Це може вказувати на зміну підходів до навчання або недостатню увагу до розвитку цієї категорії працівників. Загалом підприємство демонструє позитивну тенденцію до збільшення інвестицій у навчання персоналу, зокрема у сфері робітничих професій та управлінської діяльності.

Таблиця 2.17

Оцінка рівня підготовки персоналу підприємства

Показники	Роки			Відхилення 2024 р. від 2022 р.	
	2022	2023	2024	+\-	%
Навчання новим професіям, осіб	12	15	14	2	16,7
Безпосередньо навчання на виробництві, у т.ч.	12	15	14	2	16,7
- індивідуальна	12	9	9	-3	-25,0
- курсова	0	6	5	5	100
У навчальних закладах різних типів, у т.ч.	3	6	5	2	66,7
У професійно-технічних	2	4	4	2	100

Джерело: складено автором на основі даних підприємства

Аналіз рівня підготовки персоналу підприємства у 2024 р. свідчить про загальне зростання кількості працівників, які пройшли навчання новим професіям, на 16,7% порівняно з 2022 р.. Така ж динаміка спостерігається у безпосередньому навчанні на виробництві, що підтверджує прагнення підприємства розвивати персонал у межах власних виробничих процесів. При цьому індивідуальне навчання на виробництві скоротилося на 25%, що може свідчити про зміну підходів до підготовки кадрів або перехід на групові та курсові форми навчання. Натомість курсова підготовка значно зросла – з 0 до 5 осіб, що говорить про активізацію колективного навчання. Значне збільшення кількості працівників, які проходили навчання у навчальних закладах (на 66,7%), зокрема у професійно-технічних (на 100%), свідчить про розширення співпраці підприємства з освітніми установами та підвищення уваги до отримання офіційної професійної підготовки.

Таким чином, підприємство демонструє позитивну динаміку у розвитку персоналу, збільшуючи можливості для колективного навчання та співпраці з професійними закладами, хоча індивідуальне навчання поступово скорочується.

Кадрова політика також передбачає здійснення мотивації праці своїх працівників. В першу чергу мотиватором виступає рівень оплати праці працівників підприємства, динаміка та структура якої представлена в табл. 2.18.

Таблиця 2.18

Оцінка динаміки та структури фонду оплати праці працівників підприємства

Показники	2022 р.		2023 р.		2024 р.		Відхилення 2024 р. до 2022 р.		
	тис. грн.	%	тис. грн.	%	тис. грн.	%	+, -	%	п.с.
Фонд основної заробітної плати	20380	71,7	28899	72,2	31351	71,2	10971	53,8	-0,5
Фонд додаткової оплати праці	6140	21,6	8486	21,2	9951	22,6	3811	62,1	1,0
Заохочувальні та компенсаційні виплати	1904	6,7	2642	6,4	2731	6,2	827	43,4	-0,5
Разом	28424	100	40027	100	44033	100	15609	54,9	X

Джерело: складено автором на основі даних підприємства

У 2024 р. загальний фонд оплати праці підприємства зріс на 54,9% порівняно з 2022 р., що свідчить про зростання витрат на персонал. Основна заробітна плата зросла на 53,8%, проте її частка в загальному фонді трохи знизилася (-0,5 п.с.), що може вказувати на пропорційне зростання інших виплат. Фонд додаткової оплати праці збільшився на 62,1%, а його частка у загальній структурі зросла на 1 п.с., що говорить про активніше використання доплат, премій або інших надбавок. Заохочувальні та компенсаційні виплати також зросли (на 43,4%), проте їхня частка у структурі фонду зменшилася на 0,5 п.с., що може свідчити про зосередженість підприємства на основних виплатах. Загалом динаміка фонду оплати праці демонструє позитивне зростання доходів працівників, особливо за рахунок основної та додаткової заробітної плати. Отже, крім основної заробітної плати на підприємстві існує додаткова, яка нараховується за професіоналізм, кваліфікацію, ділові навички, у формі різноманітних доплат, що носять зазвичай компенсаційний характер.

До інших методів мотивації відноситься непряма економічна мотивація – мотивація вільним часом. Її формами є: скорочений робочий день, збільшена відпустка, ковзаючий або гнучкий графік роботи, надання відгулів.

Соціальна підтримка полягає у гарантованому соціальному пакеті для кожного працівника. Це:

- обов'язкове медичне страхування;
- добровільне медичне страхування;
- чергові та додаткові відпустки;
- оплата листків непрацездатності;
- доплата за шкідливі умови праці, за роботу у нічний час.

Ефективність кадрової політики підприємства характеризується показниками руху та використання персоналу, табл. 2.19.

Аналіз показників руху та ефективності використання персоналу свідчить про загальну стабільність кадрової політики підприємства з одночасним підвищенням продуктивності праці.

Показники руху персоналу демонструють зниження коефіцієнта плинності кадрів на 1,07 пунктів, що вказує на покращення умов праці та зменшення рівня звільнень. Коефіцієнт обороту з прийому знизився на 0,6 пунктів, а коефіцієнт обороту по звільненню – на 0,85 пунктів, що може бути наслідком більш ретельного відбору персоналу або зниження потреби в нових працівниках. Коефіцієнт стабільності кадрів зріс на 1,2 пункти, що підтверджує тенденцію до закріплення кадрів на підприємстві. Водночас коефіцієнт співвідношення основного і допоміжного персоналу зменшився на 0,01 пункт, а співвідношення висококваліфікованих і кваліфікованих працівників – на 0,02 пункти залишаються майже незмінними, що свідчить про стабільність структури персоналу.

Таблиця 2.19

Показники руху і ефективності використання персоналу підприємства

Показник	2022 р.	2023 р.	2024 р.	Відхилення 2024 р. до 2022 р., +,-
Показники руху персоналу				
Коефіцієнт плинності кадрів	3,14	1,95	2,07	-1,07
Коефіцієнт обороту з прийому	1,12	0,62	0,43	-0,69
Коефіцієнт обороту по звільненню	2,04	0,94	1,19	-0,85
Коефіцієнт стабільності кадрів	96,2	98,3	97,4	1,2
Коефіцієнт співвідношення основного і допоміжного персоналу	0,95	0,94	0,94	-0,01
Коефіцієнт співвідношення висококваліфікованих і кваліфікованих працівників	0,78	0,80	0,76	-0,02
Показники ефективності використання персоналу				
Продуктивність праці, тис. грн./чол.	1230,86	1459,30	1808,85	577,99
Трудовітність праці, люд.-год.	0,081	0,069	0,056	-0,025
Індекс продуктивності праці	1,30	1,19	1,24	-0,06
Індекс трудовітності праці	0,76	0,85	0,69	-0,07

Джерело: складено автором на основі даних підприємства

Показники ефективності використання персоналу демонструють суттєве зростання продуктивності праці на 577,99 тис. грн./чол., що вказує на ефективність використання трудових ресурсів. Трудовітність праці знизилася на 0,025, що свідчить про оптимізацію робочих процесів.

Наступним кроком у проведеному аналітичному дослідженні є аналіз факторів, що впливають на ефективність системи кадрової політики підприємства.

Для виявлення найбільш значимих факторів, що впливають на управління кадрами на підприємстві, було використано такий метод, як анкетування. Респондентам було запропоновано оцінити за п'ятибальною шкалою фактори, що впливають на ефективність управління персоналом організації. Кількість респондентів – 30 осіб, рис. 2.3.

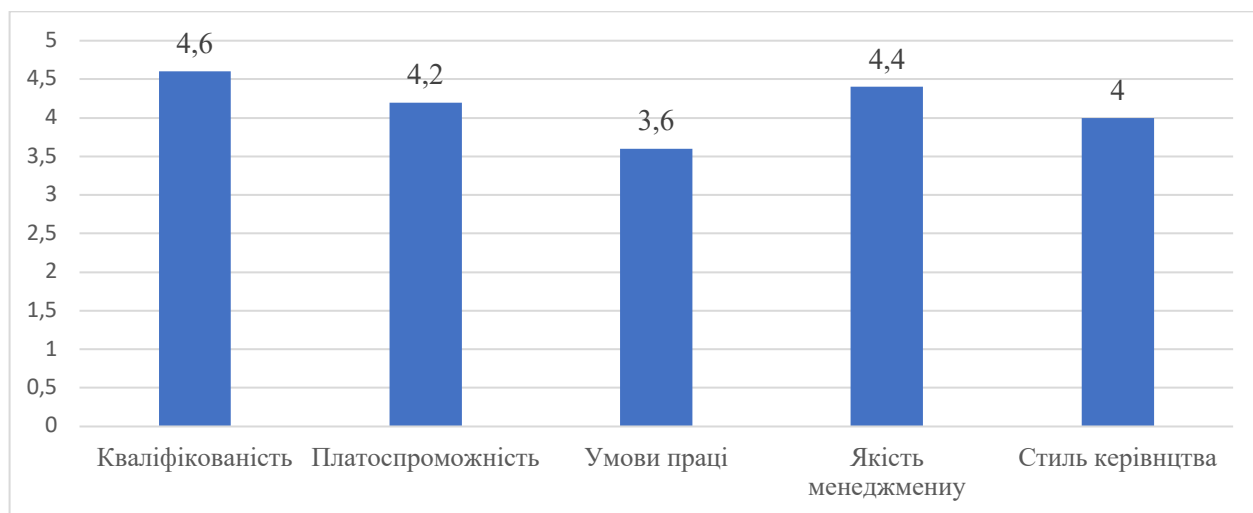


Рис. 2.3. Аналіз факторів, що впливають на ефективність управління персоналом ТОВ «Бердичівський пивоварний завод»

Джерело: складено автором на основі даних підприємства

Таким чином, найбільш впливовими факторами на ефективність кадрової політики підприємства виступає рівень кваліфікації працівників (4,6 бали) та якість менеджменту – значимість фактору – 4,4 бали. Наступними за ступенем впливу на ефективність управління персоналом на підприємстві є такі фактори, як стиль керівництва (значимість даного фактору – 4 бали) і платоспроможність (значимість даного фактору – 4,2 бали). Вплив такого чинника, як умови праці, на ефективність управління персоналом оцінили респонденти в 3,6 бали. Вплив виділених факторів на ефективність управління персоналом надалі необхідно враховувати під час розробки рекомендацій щодо вдосконалення кадрової політики підприємства.

Для оцінки задоволеністю роботою колективу на підприємстві раз на рік проводиться тестування. Результати тестування (у відсотках до кількості опитаних працівників) наведено на рис. 2.4.

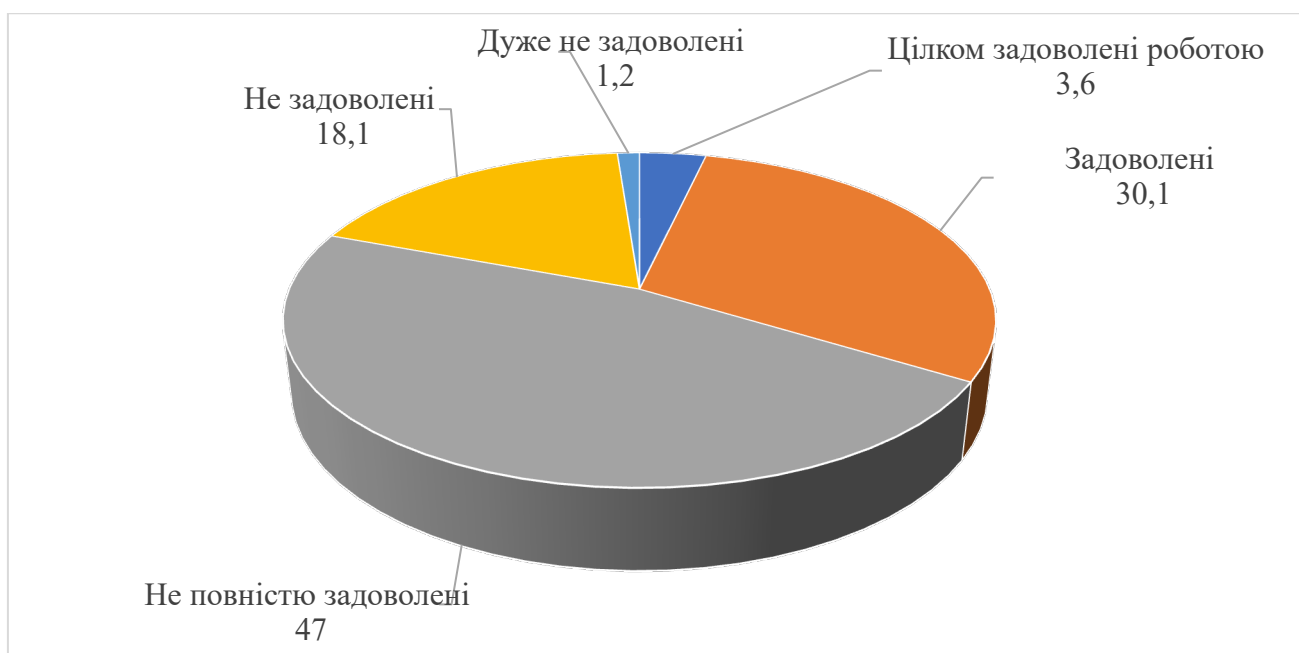


Рис. 2.4. Рівень задоволеності колективом кадровою політикою підприємства, %
Джерело: складено автором на основі даних підприємства

З чого можна дійти невтішного висновку, що задоволені роботою 33,7% із числа опитаних, інші – 66,3% не задоволені тією чи іншою мірою. Це ставить перед працівниками апарату управління завдання у розробці та реалізації заходів щодо усунення недоліків у цій галузі управління персоналом.

2.4. Шляхи підвищення ефективності кадрової політики підприємства

Найважливішою умовою успішного функціонування будь-якого підприємства є розвиток персоналу, так як капіталовкладення в професійний розвиток персоналу дозволяє не лише збільшити фінансові результати, а й сприяти створенню сприятливого соціально-психологічного клімату в колективі, підвищення мотивації співробітників, їх відданості організації.

В якості пріоритетних напрямків щодо вдосконалення системи навчання персоналу ТОВ «Бердичівський пивоварний завод» нами обрано наступні:

а) наголос на постійну самостійну роботу співробітників над підвищенням свого освітнього рівня. Домогтися цього можна кількома шляхами:

- запровадити у практику підприємства вивчення ефективних методів роботи окремих працівників та персоналу організації в цілому;

- розробити заходи, спрямовані на стимулювання складання та виконання індивідуального плану роботи співробітників по самоосвіті.

б) системний підхід до навчання персоналу;

в) для забезпечення молодим фахівцям найбільш сприятливих умов для реалізації потреб у самоповазі та визнанні, а також у досягненні незалежності, відділу кадрів разом із директором необхідно переглянути терміни випробувального періоду та періоду стажування. Оптимальна тривалість випробувального терміну має складатиме 3 місяці, а стажування – 6 місяців.

Також, одним із пріоритетних напрямків розвитку кадрової політики є розвиток інституту наставництва. Дана технологія була обрана керівництвом підприємства як така, що найбільш краще зарекомендувала себе при вирішенні завдань внутрішньоорганізаційного розвитку співробітників, удосконалення корпоративної культури, зміцнення взаємодії між співробітниками та ін.

При цьому слід розуміти, що досить висока ефективність системи наставництва – результат довгої та кропіткої організаційної роботи з її розробки, впровадження, підтримки та оцінки, рис. 2.5.



Рис. 2.5. Розвиток та підтримка системи наставництва на
ТОВ «Бердичівський пивоварний завод»

Джерело: складено автором на основі власних досліджень

Після ухвалення рішення про удосконалення роботи в напрямку наставництва шляхом розвитку інституту наставництва на підприємстві потрібно визначити цілі та завдання, які будуть поставлені перед потенційними наставниками, а також перелік результатів, досягнення яких вони мають забезпечити, працюючи зі своїми підопічними. Адже сьогодні здебільшого наставниками є працівники відділу кадрів при введенні нового працівника в штат.

Кінцевим результатом є розробка низки документів: Положення про адаптацію нового співробітника та Положення про наставництво, які б дозволили закріпити стимулювання наставника, що, загалом, призвело б до підвищення результативності адаптації та навчання нового працівника.



Рис. 2.6. Запропонований механізм процесу адаптації персоналу ТОВ «Бердичівський пивоварний завод» та забезпечення його ефективності

Джерело: складено автором на основі власних досліджень

Для усунення недоліків щодо адаптації персоналу на підприємстві варто відмітити, що саме адаптація повинна здійснюватися за допомогою наставництва. На початковому етапі основна робота з адаптації нового співробітника повинна лягти на плечі спеціаліста відділу кадрів. Він повинен забезпечити знайомство співробітника з підприємством та надати йому графік проходження навчання або графік проходження курсів із введення в спеціальність на виробництві. Час, який відводиться на введення нового співробітника на ТОВ «Бердичівський пивоварний завод» повинен становити приблизно два-три дні. У цей період працівник має отримати інформацію про наступні аспекти роботи: про організацію та її історію; про порядки, правила та процедури, прийняті на підприємстві; про систему оплати праці; про кадрову та соціальну політику; про режим праці та відпочинку; про охорону праці та техніку безпеки; про вирішення соціальних проблем. На рис. 2.6 представлено процес адаптації персоналу та його ефективність.

Для забезпечення успішної програми адаптації працівників керівники повинні впроваджувати низку заходів для заохочення та активізації інноваційної та раціоналізаторської діяльності співробітників. Розроблена нами Програма адаптації персоналу представлена в табл. 2.20.

Таблиця 2.20

Програма адаптації нових співробітників

Етап адаптації	Заходи	Виконавці	Тривалість	Критерії оцінювання
1	2	3	4	5
1.Оформлення документів	Оформлення трудового договору, заповнення картки Т-2, внесення змін до трудової книжки, виготовлення посвідчення та перепустки на територію	Фахівець відділу кадрів	1-2 дні	Наявність всіх документів
2. Ознайомлення з роботою організації	Надання співробітнику необхідних нормативних документів для вивчення: становища організації, правил внутрішнього трудового розпорядку, основ корпоративної культури організації.	Фахівець відділу кадрів	1-2 дні	Сформоване поняття про діяльності організації, засвоєння основних правил організаційної поведінки
3. Ознайомлення	Знайомство з співробітниками, ознайомлення з функціями	Керівники підрозділів як наставник	1-2 місяці	Сформоване поняття про діяльність підрозділів,

Продовження табл. 2.20

1	2	3	4	5
з роботою підрозділів	та структурою відділу, порядком взаємодії відділу з іншими підрозділами організації. Визначення завдання співробітника на період продовження випробувального терміну			виконання поставлених цілей та рішень
4.Введення в посаду, навчання	Знайомство з робочою ситуацією, оволодіння співробітником своєю професійною роллю, досягнення гарної орієнтації у діяльності та структурі організації.	Керівник відділу, наставник	3-6 місяців	Повне прийняття організаційних вимог, самостійність під час виконання посадових обов'язків
5. Оцінка результатів	Проведення оцінки отриманих знань нового співробітника з використанням різних методів оцінки (тестування, рейтинговий метод)	Керівник відділу	1 місяць	Загальна оцінка на підставі критеріїв, розроблених для даної посади.

Джерело: складено автором на основі власних досліджень

Щодо системи атестації персоналу, то необхідно запровадити чіткі терміни обов'язкової атестації, що зробить процедуру оцінки для персоналу неминучою. Працівникам доведеться прийняти це і звикнути до думки, що у певний термін їм потрібно буде підтвердити свій рівень знань та навичок. Нові ж співробітники, ті, хто приходить на роботу, прийматимуть це як належне та будуть готові до того, що їм доведеться проходити атестацію щороку.

Наявність чітких термінів та надана співробітнику можливість самостійно обирати дату атестації дозволяють підготуватися до неї психологічно.

Кожен співробітник повинен буде проходити атестацію не рідше, ніж один раз на рік з метою підвищення свого розряду або, як мінімум, підтвердження цього. Щомісяця до 15 числа подаватимуться подання на атестацію працівників, які готові її пройти. У другій половині місяця буде проводитися співбесіда, а наприкінці місяця буде збиратися атестаційна комісія.

Звичайно, постає питання, як оцінювати ситуацію, коли співробітник кілька років поспіль підтверджує той самий розряд, але не підвищує його. Можна вважати

це прийнятним, але тільки для працівників, які мають розряд не нижче третього. Загалом у системі атестації шість розрядів; шостий, найнижчий, присвоюється автоматично новим недосвідченим працівникам.

Окрім запровадження чітких термінів обов'язкової атестації, пропонується поділити сфери оцінки для керівників.

Наприклад, співробітник оцінює знання персоналу з продажу тільки у своїй галузі за такими критеріями:

- знання маркетингових переваг підприємства;
- знання переваг та недоліків конкурентів;
- знання проведених організацією рекламних акцій та компаній.

У бухгалтера оцінюється вміння персоналу працювати з грошима та знання первинних бухгалтерських документів.

Комерційний директор дає оцінку роботі співробітників із клієнтами, з'ясовує, наскільки працівники знають технологію та психологію продажів.

Поділ сфер оцінки позбавить атестованих працівників від необхідності складати цей «іспит» повністю кожному з членів комісії, значно знизить психологічну напругу персоналу та спростить процес ухвалення рішення про рівень кваліфікації співробітника.

Важливим кроком підвищення об'єктивності оцінки пропонується посилити відповідальність керівників за підготовку підлеглих до атестації. Раніше керівник, висуваючи кандидатуру співробітника на атестацію, власне кажучи, не відповідав за її результати. Пропонується на підприємстві дотримуватися наступної позиції: керівник повинен відповідати за розвиток свого персоналу.

І якщо він представляє свого співробітника до атестації з метою підвищення розряду, отже, він, як керівник, упевнений у помітному професійному зростанні підлеглого. Якщо ж заявлене підвищення розряду не підтверджується, можна говорити про неграмотність керівника, його неуважну роботу з персоналом. Такі «невдачі» заносяться в атестаційну форму самого керівника.

Крім цього, в одного із видів роботи керівників з персоналом пропонується психологічна підготовка до атестації. На нарадах керівники розповідатимуть про її

цілі, про можливості підвищення розряду, і, як наслідок, зарплати, тобто вестимуть пропаганду атестації, щоб в очах співробітників вона виглядала не як ревізія з метою знайти недоліки, як можливість підвищення свого статусу.

Заключним кроком у комплексі заходів щодо зниження опору атестаційним процедурам пропонується запровадження системи оповіщення всього персоналу про результати проведення атестації.

Резюмуючи, слід зазначити, що зробити процес атестації найменш болючим для персоналу дозволяють такі основні заходи:

- запровадження чітких термінів обов'язкової атестації;
- поділ сфер оцінки та підвищення її об'єктивності;
- більш ретельна підготовка персоналу, пропаганда атестації;
- акцентування уваги на успішних результатах атестації.

Ці кроки дозволять підвищити мотивацію працівників, зробити процедуру атестації ефективнішим інструментом розвитку персоналу.

Оцінка ефективності запропонованих заходів виходить з визначення того, наскільки вона сприяє досягненню цілей підприємства та виконання поставлених перед нею завдань. При оцінці економічної ефективності окремих кадрових заходів визначається рівень впливу цього заходу на результативність діяльності працівників та організації в цілому. Наприклад, показник прибутку дозволяє оцінити результативність роботи підприємства в цілому, що складається з ефективності використання всіх організаційних ресурсів, у тому числі кожного працівника.

Оцінка ефективності навчання може проводитись з використанням тестів, опитувальників, іспитів тощо. Оцінку ефективності навчання можуть здійснювати як учні, і викладачі, експерти чи спеціально створені комісії.

Сенс оцінки ефективності навчання полягає в тому, щоб отримана інформація була надалі проаналізована та використовувалася при підготовці та проведенні аналогічних навчальних програм у майбутньому. Така практика дозволяє постійно працювати над підвищенням ефективності навчання та позбавлятися таких навчальних програм та форм навчання, які зарекомендували себе як неефективні.

Таким чином, в результаті розробку, впровадження та підтримки ефективної процедури адаптації працівників через розвиток інституту наставництва, підприємство повинно отримати наступний результат:

- зниження витрат на пошук нового персоналу;
- наставництво – це можливість для досвідченого співробітника набутися досвіду керівництва.

При цьому необхідно враховувати і соціальний ефект цих заходів (забезпечення персоналу належного життєвого рівня, підвищення задоволеності від роботи, реалізація та розвиток індивідуальних здібностей працівників тощо).

Даний захід, зрештою, повинен поліпшити комерційну діяльність підприємства. Реалізація зазначених заходів (адаптації працівників та якісної їх атестації) на думку фахівців кадрових агенцій призведе до зменшення плинності кадрів за останні півтора року на 2-4%, до найшвидшого досягнення робочих показників (на 13%), розвитку у нових працівників почуття задоволеності роботою, зниження у них тривожності та невпевненості (згідно з проведеним опитуванням, бесідам, звітам).

Повертаючись до питань вдосконалення системи навчання персоналу відмітимо, що підприємство завжди намагається сприяти ініціативі працівників і підтримувати бажання до розвитку та саморозвитку, проте із впровадженням жорсткої системи атестації дане питання стає ще більш актуальним. Адже, для отримання ефективного працівника керівництво підприємства повинно підтримувати найперспективніших з них.

Саме тому, в якості винагороди за бажання розвиватися за результатами попередньої атестації нами запропоновано представити можливість до підвищення кваліфікації 7 співробітників підприємства, які будуть спрямовані на заочне навчання у вищі навчальні заклади (щорічна вартість навчання одного студента у ЗВО становитиме 18500 грн.) і 2 менеджерів, які будуть спрямовані на місячні курси підвищення кваліфікації (вартість проходження одного курсу підвищення кваліфікації одним співробітником складе 20000 грн.). Ефективність застосування розробленої моделі може бути розраховано наступним чином.

Витрати на навчання та підвищення кваліфікації персоналу на основі навчання за компетенціями представлені в табл. 2.21.

Таблиця 2.21

Витрати на навчання та підвищення кваліфікації персоналу на основі навчання за компетенціями та розрахунок ефективності запропонованого заходу

Стаття витрат	Сума
Витрати на навчання в ЗВО 7 осіб, тис. грн.	129,5
Витрат на курси підвищення кваліфікації 2 особи, тис. грн.	40,0
Разом	169,50
Проектна продуктивність праці, тис. грн./чол.	1862,12
Проектна виручка від реалізації продукції, тис. грн.	253384,32
Приріст проектної виручки від реалізації продукції, тис. грн.	7380,32
Коефіцієнт рентабельності	43,54

Джерело: складено автором на основі власних досліджень

Витрати навчання персоналу складуть у 1-й рік складуть 169500 грн.

Внаслідок запропонованих заходів підвищиться ефективність праці, отже, і продуктивність. Так, на думку експертів, продуктивність праці зросте на 3% і становитиме:

$$1808,85 * 1,03 = 1863,12 \text{ тис. грн. / чол.}$$

$$\text{Тоді виручка складе: } 1863,12 * 136 \text{ чол.} = 253384,32 \text{ тис. грн.}$$

Безперечний соціальний ефект впровадження заходів щодо навчання кадрів підприємства буде на нашу думку полягати у:

- підвищенні конкуренції на внутрішньоорганізаційному ринку праці (як наслідок – підвищення продуктивності праці фахівців);
- створення найбільш сприятливих умов реалізації потреб менеджерів у самоповазі та визнанні;
- підвищення самооцінки та мотивації управлінців у галузі подальшого професійного розвитку та самоосвіти;
- приведення у відповідність цілей діяльності служби управління персоналом з підготовки та розвитку управлінських кадрів з індивідуальними інтересами та цілями самих менеджерів.

Таким чином, низка запропонованих заходів дозволить підвищити рівень освіти та кваліфікації кадрів, отже, залученість працівників та спростить систему

адаптації та атестації кадрів, що в загальному підсумку підвищить рівень ефективності кадрової політики підприємства.

Висновки до розділу 2

В якості об'єкта дослідження було обрано ТОВ «Бердичівський пивоварний завод» який розташований у м. Бердичів і має довгу історію свого розвитку та становлення. Основною метою заводу є здійснення підприємницької діяльності, що спрямоване на забезпечення ринку якісною та конкурентоспроможною продукцією, а також на отримання прибутку, що відповідає інтересам як власників, так і трудового колективу компанії.

Місія ТОВ «Бердичівський пивоварний завод» полягає у випуску найсмачнішої та найякіснішої продукції, яка б сприяла здоров'ю людей. Візією ТОВ «Бердичівський пивоварний завод» є бажання в майбутньому стати лідером вітчизняного ринку пивоваріння, як у кількісному, так і якісному відношенні. Для цього політика керівництва спрямована на підбір висококласного кваліфікованого персоналу, який зможе забезпечити амбітні плани компанії.

Аналіз фінансово-економічних показників ТОВ «Бердичівський пивоварний завод» за 2022–2024 роки свідчить про позитивну динаміку основних фінансових показників, хоча деякі аспекти діяльності потребують уваги. Чистий дохід підприємства зріс на 33,3% (на 61375 тис. грн.), що свідчить про збільшення обсягів реалізації продукції. Водночас валовий прибуток зріс ще більш суттєво – на 81,9%, що може вказувати на покращення ефективності виробництва, зниження собівартості або оптимізацію операційних процесів. Проте чистий прибуток, хоч і зріс на 63,7%, у 2024 р. виявився меншим, ніж у 2023 р., що може бути наслідком збільшення витрат або інших фінансових зобов'язань. Активи підприємства також зростали: середньорічна вартість активів збільшилася на 30,8%, що є позитивним сигналом щодо розширення виробничих можливостей. Необоротні активи зросли на 29,2%, що може вказувати на інвестування в основні засоби та довгострокові

проекти. Водночас оборотні активи зросли на 32,9%, що свідчить про збільшення обігових коштів і покращення фінансової гнучкості підприємства.

У період 2022–2024 рр. на ТОВ «Бердичівський пивоварний завод» відбулося скорочення персоналу з 150 до 136 осіб або на 9,3%. У 2023 р. спостерігалось тимчасове зростання до 154 осіб, проте у 2024 р. кількість працівників зменшилася.

Частка чоловіків залишалася стабільною: 25,3% у 2022 році (38 осіб), 26,2% у 2023 році (40 осіб) і 25,6% у 2024 році (35 осіб). Загалом їхня кількість скоротилася на 3 особи або на 7,9%, але пропорційне співвідношення майже не змінилося (збільшилося на 0,3 п.с.) Жінки традиційно складають більшу частину персоналу, особливо в умовах повної автоматизації виробничого процесу: 74,7% у 2022 році (112 осіб), 73,8% у 2023 році (114 осіб) і 74,4% у 2024 році (101 особа). Скорочення серед жінок становило 11 осіб (9,8%), їхня частка знизилася на 0,3 п.с.

На підприємстві використовуються досить широкий обсяг джерел набору персоналу, друковані ЗМІ, звернення до кадрових агенцій, пошук серед випускників вузів, пошук серед співробітників організації тощо. Серед джерел залучення персоналу переважає Інтернет, на частку якого припадає 47,6 % від загальної кількості кандидатів у 2022 р., 52% у 2023 р. та 54,3% у 2024 р. За показником «Доля претендентів, визнаних придатними після проведення співбесіди» серед джерел залучення лідером є інтернет-джерела www.Rabota.ua., www.Work.ua, отже в останні роки стають дедалі ефективнішими інтернет-ресурси. Коливається ефективність залучення персоналу через кадрові агентства та засоби масової інформації (газети, радіо) при інформуванні населення про вакансії, в той же час суттєво зменшується ефективність центру зайнятості населення.

В кадровій роботі велика увага приділяється підвищенню кваліфікації працівників, так у 2024 році на підприємстві загальна кількість працівників, які підвищили кваліфікацію, зросла на 60% порівняно з 2022 роком. Найбільше зростання відбулося серед кваліфікованих та інших робітників – їх кількість збільшилася на 6 осіб (85,7%), що свідчить про активну роботу над розвитком практичних навичок персоналу.

В той же час, відмічено ряд недоліків в організації кадрової роботи на підприємстві. По-перше, відсутня дієва система адаптації нових працівників, які влаштовуються на підприємство, через відсутність інституту наставництва, також недосконалість системи атестації працівників, що спотворює отримані результати, призводить до безвідповідальності безпосередніх керівників та не завжди обґрунтованих витрат на підвищення кваліфікації працівників, які не відіграють роль стимулів для працівників.

З метою усунення виявлених недоліків нами було запропоновано ряд заходів. В першу чергу розробка механізму адаптації працівників через створення інституту наставництва, по-друге перегляд підходів та відповідальності за процес атестації працівників підприємства, і обґрунтування заходів щодо підвищення їх кваліфікації у якості заохочення, для тих працівників, ефективність яких було виявлено за результатами останньої атестації.

ВИСНОВКИ

У висновках зазначимо, що питання кадрової політики беззаперечно є не просто актуальним, а традиційним. Маємо на увазі, що проблематика кадрової політики завжди на часі, завжди є важливою. Значущість питання кадрової політики визначається пріоритетом людських ресурсів у веденні господарської діяльності. Мають місце два основних підходи до тлумачення терміну «кадрова політика», серед яких такий, що визначає цю категорію у вузькому сенсі, а також інший, такий, що визначає її у ширшому. Уточнено місце кадрової політики як елементу підсистеми управління персоналом. Зазначимо, що кадрова політика взаємопов'язана з усіма елементами не лише підсистеми управління персоналом, а й системи управління підприємством.

Метою кадрової політики є забезпечення досягнення показників ефективності функціонування персоналу, які є й показниками результативності господарської діяльності підприємства, шляхом використання тих чинників, що на них впливають. Однак необхідно відзначити, що більшість вітчизняних підприємств не приділяє достатньої уваги питанням кадрової політики. На жаль, кадрова політика найчастіше здійснюється на основі інтуїції та досвіду керівників без урахування теоретичних та практичних розробок у цій сфері. Таким чином, для успішного функціонування системи кадрової політики підприємства необхідно систематично проводити аналіз використання людських ресурсів підприємства, своєчасно визначати кадрові потреби та розглядати систему кадрової політики на стратегічному рівні.

Оцінку ефективності кадрової політики можна здійснювати за загальними, укрупненими показниками ефективності роботи підрозділу, також в роботі наведено групові показники оцінки ефективності кадрової роботи на підприємстві серед яких окремо виділено: показники ефективності служби підбору персоналу підприємства, показники адаптації персоналу, показники ефективності роботи з кадровим резервом, показники ефективності організаційної культури

підприємства, які у своїй сукупності дають можливість комплексно та різнобічно оцінити ефективність кадрової політики підприємства.

Нормативно-правове забезпечення управління персоналом підприємства є важливим фактором ефективного функціонування організації, адже регламентує трудові відносини, кадрову політику та соціальний захист працівників. Воно включає в себе законодавчі акти, внутрішньофірмові нормативні документи та міжнародні трудові стандарти, що забезпечують правову стабільність та організаційну чіткість кадрових процесів. Крім того, ефективне інформаційне та методичне забезпечення сприяє оптимізації кадрових ресурсів, підвищенню продуктивності праці та розвитку персоналу, що в підсумку позитивно впливає на конкурентоспроможність підприємства.

В якості об'єкта дослідження було обрано ТОВ «Бердичівський пивоварний завод» який розташований у м. Бердичів і має довгу історію свого розвитку та становлення. Основною метою заводу є здійснення підприємницької діяльності, що спрямоване на забезпечення ринку якісною та конкурентоспроможною продукцією, а також на отримання прибутку, що відповідає інтересам як власників, так і трудового колективу компанії.

Місія ТОВ «Бердичівський пивоварний завод» полягає у випуску найсмачнішої та найякіснішої продукції, яка б сприяла здоров'ю людей. Візією ТОВ «Бердичівський пивоварний завод» є бажання в майбутньому стати лідером вітчизняного ринку пивоваріння, як у кількісному, так і якісному відношенні. Для цього політика керівництва спрямована на підбір висококласного кваліфікованого персоналу, який зможе забезпечити амбітні плани компанії.

Аналіз фінансово-економічних показників ТОВ «Бердичівський пивоварний завод» за 2022–2024 роки свідчить про позитивну динаміку основних фінансових показників, хоча деякі аспекти діяльності потребують уваги. Чистий дохід підприємства зріс на 33,3% (на 61375 тис. грн.), що свідчить про збільшення обсягів реалізації продукції. Водночас валовий прибуток зріс ще більш суттєво – на 81,9%, що може вказувати на покращення ефективності виробництва, зниження собівартості або оптимізацію операційних процесів. Проте чистий прибуток, хоч і

зріс на 63,7%, у 2024 р. виявився меншим, ніж у 2023 р., що може бути наслідком збільшення витрат або інших фінансових зобов'язань. Активи підприємства також зростали: середньорічна вартість активів збільшилася на 30,8%, що є позитивним сигналом щодо розширення виробничих можливостей. Необоротні активи зросли на 29,2%, що може вказувати на інвестування в основні засоби та довгострокові проекти. Водночас оборотні активи зросли на 32,9%, що свідчить про збільшення обігових коштів і покращення фінансової гнучкості підприємства.

У період 2022–2024 рр. на ТОВ «Бердичівський пивоварний завод» відбулося скорочення персоналу з 150 до 136 осіб або на 9,3%. У 2023 р. спостерігалось тимчасове зростання до 154 осіб, проте у 2024 р. кількість працівників зменшилася.

Частка чоловіків залишалася стабільною: 25,3% у 2022 році (38 осіб), 26,2% у 2023 році (40 осіб) і 25,6% у 2024 році (35 осіб). Загалом їхня кількість скоротилася на 3 особи або на 7,9%, але пропорційне співвідношення майже не змінилося (збільшилося на 0,3 п.с.) Жінки традиційно складають більшу частину персоналу, особливо в умовах повної автоматизації виробничого процесу: 74,7% у 2022 році (112 осіб), 73,8% у 2023 році (114 осіб) і 74,4% у 2024 році (101 особа). Скорочення серед жінок становило 11 осіб (9,8%), їхня частка знизилася на 0,3 п.с.

На підприємстві використовуються досить широкий обсяг джерел набору персоналу, друковані ЗМІ, звернення до кадрових агенцій, пошук серед випускників вузів, пошук серед співробітників організації тощо. Серед джерел залучення персоналу переважає Інтернет, на частку якого припадає 47,6 % від загальної кількості кандидатів у 2022 р., 52% у 2023 р. та 54,3% у 2024 р. За показником «Доля претендентів, визнаних придатними після проведення співбесіди» серед джерел залучення лідером є інтернет-джерела www.Rabota.ua., www.Work.ua, отже в останні роки стають дедалі ефективнішими інтернет-ресурси. Коливається ефективність залучення персоналу через кадрові агентства та засоби масової інформації (газети, радіо) при інформуванні населення про вакансії, в той же час суттєво зменшується ефективність центру зайнятості населення.

В кадровій роботі велика увага приділяється підвищенню кваліфікації працівників, так у 2024 році на підприємстві загальна кількість працівників, які

підвищили кваліфікацію, зросла на 60% порівняно з 2022 роком. Найбільше зростання відбулося серед кваліфікованих та інших робітників – їх кількість збільшилася на 6 осіб (85,7%), що свідчить про активну роботу над розвитком практичних навичок персоналу.

В той же час, відмічено ряд недоліків в організації кадрової роботи на підприємстві. По-перше, відсутня дієва система адаптації нових працівників, які влаштовуються на підприємство, через відсутність інституту наставництва, також недосконалість системи атестації працівників, що спотворює отримані результати, призводить до безвідповідальності безпосередніх керівників та не завжди обґрунтованих витрат на підвищення кваліфікації працівників, які не відіграють роль стимулів для працівників.

З метою усунення виявлених недоліків нами було запропоновано ряд заходів. В першу чергу розробка механізму адаптації працівників через створення інституту наставництва, по-друге перегляд підходів та відповідальності за процес атестації працівників підприємства, і обґрунтування заходів щодо підвищення їх кваліфікації у якості заохочення, для тих працівників, ефективність яких було виявлено за результатами останньої атестації.

Прогнозована ефективність заходів з розробки механізму адаптації працівників через створення інституту наставництва та перегляду підходів та відповідальності за процес атестації працівників підприємства думку фахівців кадрових агенцій призведе до зменшення плинності кадрів за останні півтора року на 2-4%, до найшвидшого досягнення робочих показників (на 13%), розвитку у нових працівників почуття задоволеності роботою, зниження у них тривожності та невпевненості. А ефективність заходу з підвищення кваліфікації персоналу на основі навчання за компетенціями забезпечить зростання продуктивності праці в середньому на 3%, коефіцієнт рентабельності заходу становитиме 43,54.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Амосов О.Ю. Процес формування та розвитку робітничих кадрів на підприємстві: теоретичний аспект. Теорія та практика державного управління. 2018. № 4. С. 165-168.
2. Базаров Т. Ю., Єрьомін Б. Л. Менеджмент. К.: ЦУЛ, 2013. 267 с.
3. Балабанова Л. В., Сардак О.В. Управління персоналом: підручник. К.: Центр учбової літератури, 2017. 468 с.
4. Бегма П. О. Методика дослідження факторів руху трудових ресурсів підприємства. Економіка та суспільство. 2021. № 14. С. 253–258.
5. Білоус О.Ю. Конвенції Міжнародної організації праці як джерела трудового права України: Дис. канд. юрид. наук: 12.00.05. Одеса, 2019. 195 с.
6. Бойківська Г. М., Дончак Л. Г. Механізм формування кадрового потенціалу підприємства. Інфраструктура ринку. 2019. Вип. 28. С. 88–93.
7. Борщ В. І., Беякова В.В. Формування і реалізація кадрової політики на підприємствах України. Ринкова економіка: сучасна теорія і практика управління. 2017. Вип. 3(37). URL: rinek.onu.edu.ua/article/download/123714/118323
8. Бутенко А.І., Курносова А.В. Напрямки вдосконалення кадрової політики та підвищення ефективності управління персоналом підприємства. Вісник економічної науки. 2019. №3. С. 7-11..
9. Васьківська К., Лозінська Л. Особливості конкурентного економічного потенціалу підприємства. Аграрна економіка. 2020. Т. 13, № 1-2. С. 55–62.
10. Великий Ю. В., Нетудихата К. Л., Русанова К. Д. Підбір та відбір персоналу як ключові етапи в кадровому менеджменті. Інфраструктура ринку. 2021. Вип. 26. С. 90–95.
11. Величко А. В., Силаєв А. В. Особливості формування кадрової політики організації в сучасних умовах. Бюлетень Міжнародного Нобелівського економічного форуму. 2020. № 1 (5). Том 2. С. 38-44.
12. Вихристюк М.О. Критерії оцінки та удосконалення кадрової політики. Науково-практична конференція науково-педагогічних працівників, науковців,

аспірантів та співробітників академії: збірник тез доповідей. Укр. інж.-пед. Академія. 2021. С. 47-48.

13. Віннікова В. А. Шляхи формування кадрового потенціалу торговельних підприємств. URL: http://nbuv.gov.ua/j-pdf/esprstp_2021_1_103.pdf

14. Возна М.В., Миронов Ю.Б. Підходи до оцінки ефективності системи управління персоналом. URL: <https://kerivnyk.info/2015/03/vozna2.html>.

15. Войнаш Л. Г. Кадрова політика підприємства в сучасних умовах розвитку національної економіки. Європейський вектор економічного розвитку. 2021. № 1 (10). С. 36-42.

16. Воржакова Ю.П., Поліщук К.О. Вдосконалення механізму кадрового забезпечення на підприємстві в особливих умовах воєнних дій. URL: <https://economics.net.ua/files/archive/2023/No3/21.pdf>

17. Гасюк Л.М. Сутність, роль і зміст кадрової політики підприємства в ринкових умовах. Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі. 2021. № 5. С. 155–159.

18. Гончаренко Н.Г. Аналіз ринку праці та проблеми зайнятості населення України. URL: http://bses.in.ua/journals/2018/25_2018/9.pdf.

19. Гриненко А., Іщанова М. Корпоративна культура соціально-відповідального банку. Україна: аспекти праці. 2019. № 2. С. 11–17.

20. Грицай А.М. Теоретико-методичні засади формування кадрової політики підприємства. Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі. 2024. № 1. С. 148–155.

21. Демидова М.М. Аналіз ефективності використання трудових ресурсів в аграрних підприємствах. Science and society. Proceedings of the 8th International conference. Accent Graphics Communications & Publishing. Hamilton, Canada, 2018. № 2. Рр. 202-215.

22. Денисенко М. П., Будякова О. Ю. Підвищення індексу людського капіталу - важлива складова інноваційної кадрової політики підприємств. Економіка і держава. 2021. № 4. С. 11–17.

23. Дикань В. В., Гладух М. В. Формування кадрової політики як запоруки ефективної економічної безпеки підприємства. Соціальна економіка. 2023. № 2. С. 88-92.

24. Діденко Н. В. Система антикризового менеджменту персоналу в сучасних умовах. URL: [irbis-nbuv.gov.ua>cgi-bin/irbis_nbuv/cgiirbis/](http://irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis_nbuv/cgiirbis/).

25. Зось-Кіор М.В. Особливості формування кадрової політики сучасної організації. Економіка та управління підприємствами. 2019. Вип.13. С. 259–263.

26. Кавтиш О.П., Максимішина О.В. Кадрова політика як інструмент стратегічного управління персоналом підприємства. Сучасні проблеми економіки і підприємництва. 2023. № 16. С.160–166.

27. Карковська В. Я., Васюник П. І. Життєвий цикл працівника та його вплив на кадрову безпеку підприємства. Актуальні проблеми економіки. 2019. № 7. С. 290–297.

28. Карпенко В. Державне регулювання диференціації оплати праці в Україні. Україна: аспекти праці. 2020. № 2. С. 20–29.

29. Класифікатор професій ДК 003:2010 Наказ Держспоживстандарту України 28.07.2010 № 327. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/va327609-10#Text>

30. Ковтун Є.І. Аналіз системи управління персоналом підприємства та розробка заходів щодо її вдосконалення. URL: <http://molodyvcheny.in.ua/files/journal/2019/6/12.pdf>.

31. Кодекс Законів про Працю від 10.12.1971 № 322-VIII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/322-08#Text>

32. 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>

33. Кравченко О.О. Роль кадрової політики на підприємстві. Економіка і суспільство. 2019. №3. С. 355–359.

34. Крушельницька О.В., Мельничук Д.П. Управління персоналом: навч. посібник. 2-ге вид. К.: Кондор, 2005. 308 с.

35. Крючко О.С. Теоретичні аспекти кадрової політики на підприємстві в сучасних умовах. Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі. 2021. № 4(2). С. 275–279.

36. Мазур Г., Мазур Д., Мазур О. Трактуювання, цілі та основні завдання кадрової політики підприємства. URL: <http://journals.khnu.km.ua/vestnik/wp-content/uploads/2023/01/2022-312-61-26.pdf>

37. Матвєєнко Н.В. Кадрова політика вищих навчальних закладів щодо підбору персоналу. Актуальні проблеми економіки. 2018. № 9. С. 123–126.

38. Мельник О.Г. Організаційні зміни: сутність та види. URL: https://nv.nltu.edu.ua/Archive/2019/19_3/231_Melnyk_19_3.pdf.

39. Мельничук Л.С. Основні проблеми зайнятості населення України. URL: <http://lib.chdu.edu.ua/pdf/naukpraci/economy/2019/189-177-20.pdf>.

40. Михайліченко М.В., Рудик Я.М. Кадровий менеджмент: навчальний посібник. – К.: ЦП «КОМПРИНТ», 2021. 323 с.

41. Мица В.П. Кадрова політика на підприємстві: проблеми і перспективи. Актуальні проблеми економіки. 2018. № 6. С. 165–168.

42. Новак І.М., Альошкіна Л.П. Методологічні підходи до формування та ефективного управління кадровою політикою підприємства. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=9871>

43. Олексенко Р.І. Управління кадровими ресурсами підприємств у сучасних умовах господарювання. URL: http://www.agrosvit.info/pdf/14_2020/10.pdf.

44. Осипова О. Оцінка персоналу мотивує до роботи. Освіта і бізнес. 2020. № 16. С. 43-46.

45. Пержун В.В. Методи дослідження управлінської культури в публічному управлінні. URL: http://www.pdu-journal.kpu.zp.ua/archive/4_2020/23.pdf.

46. Погребняк А. Ю., Ліннік І.М. Розробка кадрової політики як один з основних напрямів менеджменту персоналу підприємства. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/10_2018/68.pdf

47. Про зайнятість населення: Закон України від 05.07.2012 № 5067-VI. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/5067-17#Text>

48. Про колективні договори і угоди: Закон України від 23.02.2023 № 2937-IX.
URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2937-20#Text>
49. 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>
50. Про охорону праці: Закон України від 14.10.1992 № 2694-XII. URL:
<https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2694-12#Text>
51. Про пенсійне забезпечення: Закон України від 05.11.1991 № 1788-XII.
URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1788-12#Text>
52. Про порядок вирішення колективних трудових спорів (конфліктів): Закон
України від 03.03.1998 № 137/98-ВР. URL:
<https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/137/98-%D0%B2%D1%80#Text>
53. Прохоровська С. А. Компетентісний підхід в управлінні персоналом. Регіональні аспекти розвитку продуктивних сил України. Тернопіль.: Економічна думка, 2019. С. 86-90.
54. Савельєва В.О., Єськов О.М. Управління персоналом : навчальний посібник. К. : Професіонал, 2015. 335 с.
55. Сафарова Р.В. Вплив зовнішніх та внутрішніх факторів на управління персоналом промислового підприємства. Теоретичні і практичні аспекти економіки та інтелектуальної власності, 2024. Вип. 1(10), Т. 1, с. 194-198.
56. Сіденко В. Актуальні проблеми менеджменту в умовах сучасних викликів (Івано-Франківськ, 7-8 квітня 2021 року): Матеріали І Міжнародної науково-практичної конференції, Івано-Франківськ, 2021. 165 с.
57. Скібіцька Л.І. Антикризова кадрова політика підприємства. Маркетинг та логістика в системі менеджменту: тези доп. IX Міжнар. наук.-практ. конф. (м. Львів, 8-10 листоп. 2022 р.). URL:
<http://ena.lp.edu.ua:8080/bitstream/ntb/16984/1/241-Skibitska-393-394.pdf>.
58. Смоквіна Г.А., Григорієв Г.В. Роль кадрової політики в сучасних умовах: статистичний огляд та передумови розвитку. URL:
<https://economics.net.ua/files/archive/2022/No6/40.pdf>

59. Співак В.В. Наукові підходи до становлення кадрового менеджменту промислових підприємств. Вісник Хмельницького національного університету. 2020, № 4, Т. 1. Економічні науки. С. 89-91.

60. Стец В.А., Стец І.І., Костючик М.Ю. Менеджмент персоналу: навч. посіб. для студентів економічних спеціальностей. Тернопіль : Лілея, 2021. 180 с.

61. Стрехова С. В. Кадрова політика: важелі впливу на ефективність, механізми та інструменти реалізації. Вінниця. Економічний часопис-XXI. 2022. № 65. С. 3-12.

62. Сучасний менеджмент: моделі, стратегії, технології: матеріали XXI Всеукр. щоріч. студент. наук.-практ. конф. за міжнарод. участю. 23 квіт. 2020 р. Одеса: ОРІДУ НАДУ, 2020. 642 с.

63. Тарасенко В.С. Кадровий менеджмент: навчально-методичний посібник. Одеса: «Фенікс», 2021. 138 с.

64. Ткачук В.О., Вернигора Р.В. Удосконалення системи управління персоналом у контексті забезпечення економічної безпеки підприємства. Соціально-трудова відносина: теорія та практика: зб. наук. пр., 2021. № 1(15), с. 257-264.

65. Турчіна С. Г. Інноваційний менеджмент. Центр учбової літератури, 2017. С. 193.

66. Удовенко Т.С., Невмержицька С.М. Формування ефективної кадрової політики на підприємстві. Формування ринкових відносин в Україні. 2024. № 3. С. 125–127.

67. Управління персоналом в органах публічної влади: навч. посіб. [С.М. Серьогін, Є. І. Бородін, К. В. Комарова, Н. А. Липовська, Т. М. Тарасенко]. Дніпро. : ДРІДУ НАДУ, 2019. 200 с.

68. Управління персоналом: навчальний посібник. [М.Д. Виноградський, С.В. Беляєва, А.М. Виноградська, О.М. Шканова]. К. : Центр навчальної літератури, 2006. 504 с.

69. Управління персоналом: підручник [О.М. Шубалий, Н.Т. Рудь, А.І. Гордійчук, І.В. Шубала, М.І. Дзямулич, О.В. Потьомкіна, О.В. Середа]. Луцьк: ІВВ Луцького НТУ, 2018. 404 с.
70. Федоренко В. Г Менеджмент. К: КНЕУ. 2018. 624 с.
71. Хміль Ф.І. Управління персоналом: підручник. Київ: Академвидав, 2016. 487 с.
72. Хондока В.А., Марченко В.М. Методологічний підхід до формування кадрової політики на підприємстві. URL: https://economyandsociety.in.ua/journals/13_ukr/131.pdf
73. Шаповал О.А. Кадрова політика та шляхи її покращення. Економіка і суспільство. 2017. Вип. 9. С. 712–715.
74. Шаповал О.А. Управління персоналом: навчальний посібник. Харків : НАНГУ, 2015. 295 с.
75. Шаповал О.А., Іваній А.О., Гальченко А.О. Кадрова політика підприємства як інструмент системи управління персоналом. Економічний вісник Запорізької державної інженерної академії. 2019. № 5 (17). С. 149–151.
76. Шаповал О.А., Таранічев С.Л. Теоретичні аспекти управління кадровою політикою підприємства. URL: surl.li/nwlvoy
77. Щокін Г.В. Теорія кадрової політики : монографія. К. : МАУП, 2019. 176 с.
78. Язилюк Б.О., Вороніна В.Л., Гордієнко В.О. Кадрова політика підприємства: сутність та значення для потреб управління. URL: <https://dspace.pdau.edu.ua/items/f28de7ef-ec74-4bf6-b17a-02e53e37ecd6>

ДОДАТКИ

