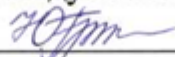


МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
БІЛОЦЕРКІВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ АГРАРНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ЕКОНОМІЧНИЙ ФАКУЛЬТЕТ

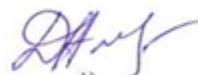
Спеціальність 073 «Менеджмент»

Допускається до захисту
завідувач кафедри менеджменту
 професор Ю. С. Гринчук
« 46 » червня 2025 року

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА БАКАЛАВРА

ФОРМУВАННЯ КАДРОВОЇ ПОЛІТИКИ ПІДПРИЄМСТВА (ЗА МАТЕРІАЛАМИ ТОВ «ПИВОВАРНЯ ЗІБЕРТА»)

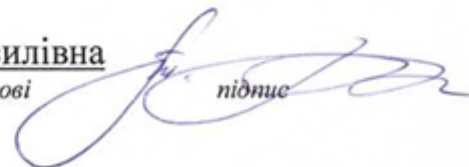
Виконав: Дрозд Антон Віталійович
прізвище, ім'я, по батькові


підпис

Керівник: доцент Коваль Надія Володимирівна
вчене звання, прізвище, ім'я, по батькові


підпис

Рецензент: доцент Арбузова Тетяна Василівна
вчене звання, прізвище, ім'я, по батькові

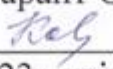

підпис

Я, Дрозд Антон Віталійович, засвідчую, що кваліфікаційну роботу бакалавра виконано з дотриманням принципів академічної доброчесності.

Біла Церква – 2025

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
БІЛОЦЕРКІВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ АГРАРНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ЕКОНОМІЧНИЙ ФАКУЛЬТЕТ

Спеціальність: 073 «Менеджмент»

Затверджую
Гарант ОПП «Менеджмент»
 доцент Н. В. Коваль
«23» квітня 2024 року

ЗАВДАННЯ
на кваліфікаційну роботу здобувачу
Дрозду Антону Віталійовичу

Тема: Формування кадрової політики підприємства (за матеріалами ТОВ «Пивоварня Зіберта»)

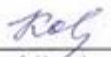
Перелік питань, що розробляються в роботі: розкрити теоретико-методичні аспекти формування кадрової політики підприємства; проаналізувати особливості кадрової політики ТОВ «Пивоварня Зіберта»; запропонувати можливі напрями та заходи щодо удосконалення кадрової політики ТОВ «Пивоварня Зіберта».

Вихідні дані: управлінська та фінансова звітність ТОВ «Пивоварня Зіберта», результати спостереження, праці вітчизняних й зарубіжних вчених та фахівців з проблеми дослідження, публікації у періодичних виданнях, аналітичні матеріали компанії YouControl, а також інформаційні ресурси мережі Internet.

Календарний план виконання роботи

Етап виконання	Дата виконання етапу	Відмітка про виконання
Огляд літератури	квітень - травень 2024	<i>виконано</i>
Теоретико-методична частина	вересень - грудень 2024	<i>виконано</i>
Аналітична частина	січень - лютий 2025	<i>виконано</i>
Рекомендаційна частина	березень - квітень 2025	<i>виконано</i>
Оформлення роботи	травень 2025	<i>виконано</i>
Перевірка на плагіат	травень 2025	<i>виконано</i>
Попередній розгляд на кафедрі	травень 2025	<i>виконано</i>
Подання на рецензування	травень 2025	<i>виконано</i>

Керівник кваліфікаційної роботи


(підпис)

доцент Н. В. Коваль

Здобувач


(підпис)

А. В. Дрозд

Дата отримання завдання «23» квітня 2024 р.

АНОТАЦІЯ

Дрозд А. В.

ФОРМУВАННЯ КАДРОВОЇ ПОЛІТИКИ ПІДПРИЄМСТВА

(за матеріалами ТОВ «Пивоварня Зіберта»)

Досліджено сукупність теоретико-методичних та практичних аспектів формування кадрової політики підприємства.

Використано методи: статистико-економічний (динамічний, структурний, індексний аналіз), графічний, аналізу, синтезу, теоретичного узагальнення, абстрактно-логічний, спостереження.

Досліджено особливості формування кадрової політики ТОВ «Пивоварня Зіберта». З'ясовано, що підприємство дотримується відкритої кадрової політики. Проаналізовано динаміку, структуру та рух персоналу підприємства, систему мотивації та ефективність використання кадрів. Проведений аналіз дає змогу зробити висновок, що кадрова політика підприємства в цілому ефективна.

Обґрунтовано заходи щодо удосконалення кадрової політики ТОВ «Пивоварня Зіберта», зокрема: забезпечення безпечних умов праці для працівників підприємства; перегляд кадрової політики на предмет збереження/утримання кваліфікованих та лояльних працівників; використання в процесі добору та відбору персоналу положень теорії поколінь для збільшення частки молоді у віковій структурі персоналу; удосконалення системи адаптації нових працівників, працівників, переведених на нові робочі місця, ветеранів, створення інклюзивного середовища; надання працівникам підприємства психологічної підтримки для збереження психічного здоров'я та здатності продуктивно працювати тощо.

Кваліфікаційна робота бакалавра містить 42 сторінки комп'ютерного тексту, 15 таблиць, 12 рисунків, список використаних джерел із 34 найменувань, 4 додатки.

Ключові слова: кадрова політика, формування, управління, ефективність.

ANNOTATION

Drozd A. V.

FORMATION OF THE ENTERPRISE PERSONNEL POLICY (based on the materials of “Zibert Brewery” LLC)

This thesis studies a set of theoretical-methodological and practical aspects of the formation of the enterprise’s personnel policy.

It uses the following methods: statistical-economic (dynamic, structural, and index analysis), graphical, analytical, synthetic, theoretical generalization, abstract-logical, and observation.

It examines the features of the personnel policy formation at Zibert Brewery LLC and finds that the company adheres to an open personnel policy. It further analyses the dynamics, structure, and movement of the company's personnel, the motivation system, and the efficiency of human resources. The analysis allows us to conclude that the enterprise's personnel policy is generally effective.

The thesis substantiates the measures to improve the personnel policy of Zibert Brewery LLC, including but not limited to: ensuring safe working conditions for employees; reviewing the personnel policy regarding the retention of qualified and loyal employees; applying generational theory in the recruitment and selection process to increase the proportion of young employees in the age structure; improving the adaptation system for new employees, transferred staff, and veterans, and creating an inclusive environment; providing psychological support to preserve mental health and productivity.

The bachelor’s qualification thesis contains 42 pages of computer-typed text, 15 tables, 12 figures, a list of 34 references, and 4 appendices.

Keywords: personnel policy, formation, management, efficiency.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	6
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ АСПЕКТИ ФОРМУВАННЯ КАДРОВОЇ ПОЛІТИКИ ПІДПРИЄМСТВА.....	8
РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ ОСОБЛИВОСТЕЙ КАДРОВОЇ ПОЛІТИКИ ТОВ «ПІВОВАРНЯ ЗІБЕРТА».....	19
2.1. Організаційно-економічна характеристика ТОВ «Пивоварня Зіберта».....	19
2.2. Особливості кадрової політики підприємства.....	29
РОЗДІЛ 3 ОСНОВНІ НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ КАДРОВОЇ ПОЛІТИКИ ТОВ «ПІВОВАРНЯ ЗІБЕРТА».....	35
ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ.....	42
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	46
ДОДАТКИ.....	50

ВСТУП

Актуальність теми дослідження. Проблема результативного та ефективного управління кадровою політикою підприємств в Україні набула особливої значущості в умовах повномасштабного вторгнення та залишатиметься актуальною під час повоєнної відбудови країни, оскільки наявна демографічна криза актуалізувала потребу зміни підходів до управління кадровою політикою, зумовила необхідність аналізу й узагальнення її принципів, цілей, завдань та методів реалізації [1, с. 33].

Розроблення та реалізація на підприємстві ефективної кадрової політики є складною багатоаспектною проблемою, вирішення якої пов'язано з пошуком шляхів раціоналізації використання робочої сили з метою максимального використання кадрового потенціалу та його зростання через інструменти оновлення кадрів, адаптації, підвищення кваліфікації, ротації, збагачення праці тощо [2, с. 23].

Без сумніву, «створення ефективної кадрової політики – ключове завдання управління сучасним підприємством будь-якої галузі національної економіки» [2, с. 24].

Все це підтверджує актуальність обраної теми кваліфікаційної роботи та необхідність додаткових досліджень щодо управління кадровою політикою підприємства.

Мета і завдання дослідження. Метою кваліфікаційної роботи є дослідження теоретико-методичних аспектів управління кадровою політикою підприємства та обґрунтування рекомендацій щодо удосконалення кадрової політики ТОВ «Пивоварня Зіберта».

В процесі досягнення мети було поставлено та вирішено такі завдання:

- досліджено теоретико-методичні аспекти управління кадровою політикою підприємства;
- надано організаційно-економічну характеристику ТОВ «Пивоварня Зіберта»;

- проаналізовано особливості кадрової політики підприємства;
- обґрунтовано основні напрями удосконалення кадрової політики ТОВ «Пивоварня Зіберта».

Предметом дослідження є сукупність теоретико-методичних та практичних аспектів управління кадровою політикою підприємства.

Об'єктом дослідження є процес управління кадровою політикою підприємства в ТОВ «Пивоварня Зіберта».

Методи дослідження. У процесі дослідження використано системний підхід до вивчення положень економічної науки щодо управління кадровою політикою підприємства; статистико-економічний (динамічний, структурний, індексний аналіз) та графічний методи; методи аналізу, синтезу, теоретичного узагальнення, абстрактно-логічний, спостереження.

Інформаційну базу дослідження складають дані управлінської та фінансової звітності ТОВ «Пивоварня Зіберта», результати спостереження, праці вітчизняних й зарубіжних вчених та фахівців з проблеми дослідження, публікації у періодичних виданнях, аналітичні матеріали компанії YouControl, а також інформаційні ресурси мережі Internet.

Апробація результатів дослідження. Результати дослідження обговорювалися на Всеукраїнській науково-практичній конференції здобувачів вищої освіти «Молодь – аграрній науці і виробництву. Інноваційні пріоритети у розвитку економіки та менеджменту» (м. Біла Церква, БНАУ, 23 квітня 2025 р.) (додаток Г).

Структура та обсяг роботи. Кваліфікаційна робота бакалавра складається із вступу, трьох розділів, висновків та пропозицій, списку використаних джерел (34 найменування), 4 додатків. Текстова частина містить 42 сторінки комп'ютерного тексту, ілюстрованого 15 таблицями та 12 рисунками.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ АСПЕКТИ ФОРМУВАННЯ КАДРОВОЇ ПОЛІТИКИ ПІДПРИЄМСТВА

Аналіз наукових публікацій (табл. 1.1) свідчить, що нині відсутній єдиний підхід до тлумачення поняття «кадрова політика підприємства». Найбільш чітке та повне його визначення надано, на нашу думку, Грідін В. О.

Таблиця 1.1

Підходи науковців до тлумачення поняття «кадрова політика підприємства»

Джерело	Тлумачення поняття «кадрова політика підприємства»
Равлик Р. В., Поліщук Б. О. [3]	сукупність норм і правил, які роботодавець встановлює для найманого персоналу у сфері зайнятості, організації та ефективності праці, винагороди за працю, розвитку кадрового потенціалу та соціальних програм
Андрусь О. І., Бойчук Н. Я. [1, с. 33]	система теоретичних та практичних напрямів, поглядів, вимог до управління персоналом
Білявський В.М., Шуліковська К.В. [4, с. 33-34]	підсистема принципів, ідей, вимог, що визначають основні напрями, форми і методи роботи з персоналом; комплекс заходів, пов'язаних безпосередньо із здійсненням добору кадрів, їх підготовки, розстановки, використання, перепідготовки, мотивації та подальшого просування за кар'єрними сходами
Яковенко В. Г., Куделя В. І., Челядінова Н. Г. [5, с. 106]	система правил і норм, що приводять людські ресурси організації у відповідність до стратегії підприємства
Капінос Г. І., Костюк І. В. [6, с. 53]	визначальний напрям кадрової роботи підприємства; основні принципи, методи та прийоми у роботі з персоналом для створення та розвитку кадрового потенціалу, який необхідний для досягнення основних цілей і завдань підприємства в процесі його діяльності
Літинська В. А., Залуський В. І. [7, с. 248]	сукупність принципів, методів, форм організаційного механізму з формування, відтворення, розвитку та використання персоналу, створення оптимальних умов праці, її мотивації та стимулювання; визначає генеральну лінію і принципові настанови в роботі з персоналом на довготривалу перспективу
Марченко В. М., Хондока В. А. [8, с. 440]	це напрям діяльності, сукупність засобів (інструментів) та методів для реалізації певних стратегічних цілей; є сукупністю напрямів реалізації кадрової стратегії
Бутенко М. К., Петряєв О. О. [9, с. 49]	система методів та заходів управління суб'єктами менеджменту персоналу, спрямована на досягнення основної цілі підприємства, тобто підвищення його ефективності, раціональне використання наявних трудових та фізичних ресурсів, підвищення конкурентоспроможності та визначення власної позиції на ринку

<i>Продовження таблиці 1.1</i>	
Денисенко М. П., Будякова О. Ю. [10, с. 232, 235]	система правил і норм, прагнень і обмежень у взаємовідносинах персоналу і організації в цілому, за якими діють працівники у внутрішньому і зовнішньому середовищі; формується на підставі стратегії управління персоналом, конкретизує напрями та принципи розвитку системи управління персоналом; система теоретичних поглядів, вимог, принципів, що визначають основні напрямки роботи з персоналом, а також методи цієї роботи, що дозволяють створити високопродуктивний згуртований колектив
Кравченко О. О. [11, с. 356]	система правил, відповідно до якої діють люди, що входять в організацію
Грідін О. В. [2, с. 24]	це завершена гармонізована система, яка на основі встановлених принципів, норм, нормативів, загальних і специфічних вимог, що визначають та забезпечують реалізацію основних напрямів роботи з персоналом, її форм і методів, визначає стратегічний напрям і тактичні завдання в управлінні кадрами підприємства з метою своєчасного забезпечення оптимального балансу процесів залучення, відбору, комплектування, збереження персоналу, його розвитку відповідно до потреб підприємства та з урахуванням індивідуальних потреб кожного працівника, вимог чинного законодавства та стану ринку праці

Джерело: складено автором

Об'єктом кадрової політики є персонал підприємства, а суб'єктом – система управління персоналом, яка включає кадрову службу (здійснює моніторинг ситуації, розробляє та коригує за необхідності цільові програми) та управлінських працівників всіх рівнів [6, с. 53].

Основною метою кадрової політики є забезпечення оптимального балансу між процесами оновлення та збереження кількісного та якісного складу персоналу відповідно до потреб самого підприємства, а також вимог чинного законодавства та стану ринку праці [12, с. 177; 4, с. 34; 11, с. 355, 357].

Денисенко М. П., Будякова О. Ю. та Овчарук О. М. наголошують, що кінцевою метою кадрової політики є створення згуртованої, відповідальної, високопродуктивної команди, яка здатна виконувати завдання відповідно до місії і стратегії організації [10, с. 231; 13, с. 61].

Окремі дослідники виділяють одне головне завдання кадрової політики: визначення напрямів досягнення цілей кадрової стратегії [8, с. 442]; створення рівних можливостей зайнятості та кар'єрного зростання, без чого неможливо досягти максимального використання кадрового потенціалу [2, с. 23].

Інші до основних завдань кадрової політики підприємства відносять:

- своєчасне забезпечення підприємства персоналом у достатній кількості та необхідної якості відповідної до стратегії розвитку підприємства;
- забезпечення умов для реалізації визначених трудовим законодавством прав і обов'язків громадян; створення середовища, в якому кожен працівник має можливість розвиватися та самореалізовуватися;
- раціональне використання трудового потенціалу працівників;
- формування і підтримка ефективної роботи трудових колективів [6, с. 53; 7, с. 249; 11, с. 357].

Загалом кадрова політика підприємства має забезпечити: 1) організаційну інтеграцію; 2) високий рівень відповідальності усіх працівників, які не лише поділяють базові цінності підприємства, а й наполегливою працею намагаються досягти визначених цілей; 3) функціональність – відмову від жорсткого розмежування різних видів робіт, використання різноманітних форм трудових контрактів (повна, часткова і погодинна зайнятість); 4) структурність – покращення умов праці, безперервне навчання, організаційні зміни, гнучкість організаційно-кадрового потенціалу, висока якість роботи і її результатів [14].

Елементи кадрової політики відображено у таблиці 1.2.

Таблиця 1.2

Елементи кадрової політики

Елемент	Характеристика
Політика добору, відбору та розстановки кадрів	Прогнозування створення нових робочих місць з урахуванням упровадження новітніх технологій; визначення основних вимог до персоналу залежно від прогнозованого розвитку підприємства; створення сучасної системи найму та добору кадрів; створення сприятливих умов праці, забезпечення її безпеки
Політика розвитку персоналу	Розробка проєктів розвитку людського капіталу; створення відповідної бази навчання, можливостей для підвищення кваліфікації і реалізації прагнень до професійного зростання
Політика оплати, стимулювання та мотивації праці	Надання конкурентоспроможної заробітної плати, яка буде відповідати досвіду, здібностям і ставленню працівника до своїх обов'язків, його трудовому внеску; розробка механізмів стимулювання для підвищення зацікавленості та задоволеності працівників підприємства виконуваною роботою; створення можливостей для кар'єрного зростання
Політика добробуту	Забезпечення безпечних та гідних умов праці; забезпеченні широкого набору соціальних пільг і благ, створенні умов, привабливих для співробітників, взаємовигідних для них і для підприємства

<i>Продовження таблиці 1.2</i>	
Політика соціально-трудова відносин	Забезпечення рівних можливостей для ефективної роботи працівників; участь працівників в управлінні підприємством; встановлення певних процедур для попередження виникнення трудових конфліктів, формування ефективного стилю керівництва, відносин із профспілками, організаційної культури тощо

Джерело: складено автором за [12, с. 177; 13, с. 64; 6, с. 53; 15, с. 60; 4, с. 34; 11, с. 357].

Напрями (аспекти) кадрової політики відображено в таблиці 1.3.

Таблиця 1.3

Напрями (аспекти) кадрової політики

Напрямок	Характеристика
Нормативно-правовий	дотримання трудового законодавства України у процесі формування і реалізації кадрової політики, відповідних локальних документів та стандартів, що регламентують менеджмент на мікрорівні
Політичний	максимум демократизму, налаштування працівників на ефективну роботу
Організаційний (адміністративний)	координування діяльності працівників; застосування адміністративно-розпорядчих методів у процесі реалізації функцій управління: планування (розробка прогнозів та планів робочих місць, їх облік; планування та проектування кар'єри, порівняння потенційних можливостей, здібностей і цілей працівників із вимогами підприємства і планами його розвитку, формування кадрового резерву тощо), організації (добір та відбір персоналу, розстановка кадрів, навчання, стажування, перепідготовка та підвищення кваліфікації); мотивації та контролю
Економічний	створення системи стимулювання за допомогою фінансово-економічного інструментарію (підвищення розміру заробітної плати, премії, надбавок тощо)
Соціально-психологічний	адаптація нових працівників підприємства, ознайомлення їх із: вимогами, організаційною культурою, правилами ділового етикету тощо; мотивація праці; оцінка й атестація діяльності працівників, їх особистісних та професійних характеристик; поліпшення умов, що впливають на виробничі процеси (культурно-побутових, житлових, охорони здоров'я тощо) – соціальний пакет
Інформаційний	забезпечення прозорості, відкритості процесу формування й реалізації кадрової політики, висвітлення усіх його підетапів через прямі та непрямі канали зв'язку підприємств, соціальні мережі, ЗМІ

Джерело: складено автором за [4, с. 36; 11, с. 359; 13, с. 62; 16, с. 769].

Науковці визначають велику кількість різних принципів формування та реалізації кадрової політики підприємства (табл. 1.4). Віддаючи належне доробку вітчизняних вчених, вважаємо, що найбільш повним є перелік

принципів, наведений Андрусь О. І. та Бойчук Н. Я., які поділили їх на принципи формування кадрової політики та принципи управління кадровою політикою підприємства.

Таблиця 1.4

Принципи формування та реалізації кадрової політики підприємства

Джерело	Принципи кадрової політики підприємства
Білявський В.М., Шуліковська К.В. [4, с. 35]	1) кадрова політика визначається стратегією розвитку бізнесу; 2) не допускати протиріч і конфліктів працівників; 3) «роздільна мотивації» творчих співробітників та «працівників за інструкцією»; 4) максимальна формалізація обов'язків; 5) розробка інструментів контролю якості
Білявський В.М., Шуліковська К.В. [4, с. 37]	визначили основні принципи окремих напрямів кадрової політики 1) управління персоналом (принцип рівної потреби у досягненні індивідуальних і організаційних цілей); 2) добір і розстановка кадрів (принципи відповідності, професійної компетенції, практичних досягнень, індивідуальності); 3) формування та підготовка резерву для просування на керівні посади (принципи ротації та індивідуальної підготовки); 4) оцінка та атестація персоналу (принципи добору оціночних показників та оцінки виконання завдань); 5) розвиток персоналу (принцип підвищення кваліфікації, самовираження та саморозвитку); 6) мотивація та стимулювання персоналу (принцип відповідності оплати праці обсягу та складності виконуваної роботи)
Грідін О. В. [2, с. 23]	науковість, доступність, прозорість, обов'язкове дотримання вимог законодавства, справедливість, рівність, відсутність будь-яких дискримінаційних проявів, послідовність, ефективність, демократизація управління персоналом; професіоналізм і компетентність персоналу; оптимізація використання кадрових ресурсів; корпоративність; стимулювання праці з урахуванням індивідуальних особливостей працівників
Андрусь О. І., Бойчук Н. Я. [1, с. 33-35]	Принципи формування кадрової політики підприємства: 1) системності (врахування зовнішніх та внутрішніх факторів впливу на ефективність кадрової політики); 2) наукового обґрунтування та використання передового досвіду; 3) обумовленості специфікою виду діяльності та організації виробництва; 4) забезпечення професійної компетентності кадрів; 5) цільової спрямованості; 6) логічного структурного підпорядкування (забезпечення належного взаємозв'язку між ланками системи управління); 7) простоти та надійності кадрової політики. Принципи управління кадровою політикою: 1) стратегічної орієнтованості; 2) систематичності планування, організації та контролю; 3) погодженості та взаємодії ланок управління та зосередженості управлінських рішень на виконанні оперативних завдань; 4) відкритості та прозорості; 5) розподілу та спеціалізації праці в реалізації кадрової політики; 6) гнучкості, рефлексивності та оперативності управління; 7) адресної спрямованості управлінських рішень; 8) стандартизації управління; 9) психологічної комфортності; 10) економічності.
Борщ В. І., Белякова В. В. [12, с. 180]	стратегічна спрямованість; системність; послідовність; гнучкість

<i>Продовження таблиці 1.4</i>	
Хондока В. А., Марченко В. М. [16, с. 769]	повна довіра до працівника і надання йому максимальної самостійності; у центрі економічного управління повинні бути не фінанси, а людина та її ініціатива; результат діяльності підприємства визначається ступенем згуртованості колективу; максимальне делегування функцій управління працівникам; розвиток мотивації працівників
Капінос Г. І., Костюк І. В. [6, с. 53]	комплексність та послідовність проведення кадрової політики, науковість, системність, ефективність, соціальна справедливість, професіоналізм, збалансованість представництва досвідчених та молодих працівників з урахуванням гендерної рівності, облік складних результатів, безперервність навчання кадрів
Літинська В. А., Залуський В. І. [7, с. 252]	справедливість, послідовність, рівність, відсутність дискримінації за віком, статтю, релігією, дотримання трудового законодавства

Джерело: складено автором.

Вирізняють такі етапи проектування кадрової політики підприємства:

1) нормування – передбачає узгодження принципів та цілей роботи з персоналом з принципами, цілями та етапом розвитку підприємства; для цього аналізують стратегію підприємства, його організаційну культуру, прогнозують можливі зміни, формулюють вимоги до бажаного працівника, визначають шляхи його формування та цілі роботи з персоналом;

2) програмування – передбачає розробку програм з деталізацією процедур і заходів для досягнення цілей кадрової роботи з урахуванням як поточного стану, так і можливих змін;

3) моніторинг персоналу, метою якого є розробка процедур діагностики та прогнозування кадрової ситуації (визначення показників стану кадрового потенціалу, розроблення програм поточної діагностики та конкретних заходів щодо розвитку персоналу (оцінка та атестація, планування кар'єри, підтримання ефективного робочого клімату тощо) [4, с. 37; 15, с. 59–60]

Зміст кадрової політики на різних етапах життєвого циклу підприємства представлено на рис. 1.1.

Методи управління кадровою політикою підприємства (рис. 1.2) – це способи впливу на окремих працівників та трудові колективи з метою координації їх діяльності в процесі досягнення цілей підприємства [1, с. 36].

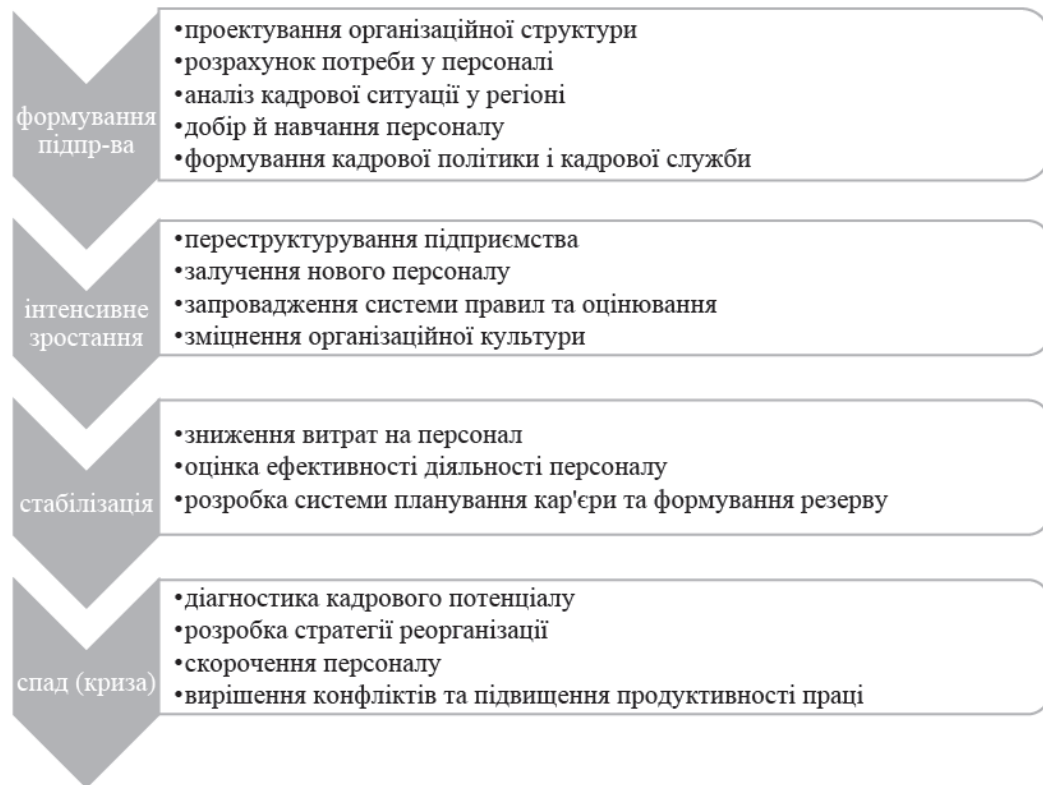


Рис. 1.1. Зміст кадрової політики на окремих етапах життєвого циклу підприємства

Джерело: [4, с. 38].



Рис. 1.2. Методи управління кадровою політикою підприємства

Джерело: [1, с. 37].

На формування кадрової політики впливають внутрішні (підлягають контролю з боку підприємства) та зовнішні (ті, які підприємство, як суб'єкт управління, не може змінити) чинники (рис. 1.3).



Рис. 1.3. Чинники формування кадрової політики підприємства

Джерело: розроблено автором на основі [3; 4, с. 35; 12, с. 178; 13, с. 62; 6, с. 54; 17; 7, с. 249].

В економічній літературі виділяють кілька типів кадрової політики, характеристику яких наведено в табл. 1.5. В сучасних умовах (військових дій на території України, масової внутрішньої та зовнішньої міграції) дотримання пасивної кадрової політики може призвести до повної неготовності підприємства

швидко реагувати на зміни оточуючого середовища, а, отже, й до колапсу в його роботі. Саме за активної раціональної кадрової політики використовуються гнучкі форми залучення тих фахівців, які можуть максимально ефективно виконувати завдання [5, с. 106].

Таблиця 1.5

Типи кадрової політики підприємства

Тип	Характеристика
Пасивна	На підприємстві відсутня програма дій щодо персоналу, прогноз кадрових потреб, засоби оцінки праці персоналу, діагностики кадрової ситуації в цілому. Керівництво працює в режимі екстреного реагування на проблеми, що виникли в процесі роботи (нестача кваліфікованих кадрів, конфліктні ситуації, наявність відкритих вакансій, відсутність мотивації до високопродуктивної праці).
Реактивна	Керівництво підприємства діагностує проблеми з персоналом, аналізує їх причини, вживає заходи для локалізації проблем та ліквідації їх наслідків.
Превентивна	Керівництво підприємства має обґрунтовані прогнози розвитку ситуації, однак не має засобів впливу на неї. Кадрова служба підприємства володіє не лише засобами діагностики персоналу, але й методами прогнозування кадрової ситуації на середньотерміновий період. У програмах розвитку організації містяться короткостроковий і середньостроковий прогнози потреби в кадрах, як якісний, так і кількісний, сформульовані завдання з розвитку персоналу. Основна проблема таких організацій – розробка цільових кадрових програм.
Активна раціональна	Керівництво має обґрунтований прогноз розвитку кадрової ситуації та засоби впливу на неї, керується короткостроковими, середньостроковими і довгостроковими планами роботи з персоналом; кадрова служба здатна розробити антикризові кадрові програми, проводити постійний моніторинг ситуації і коректувати виконання програм відповідно до параметрів зовнішньої і внутрішньої ситуації.
Авантюристична	Керівництво підприємства не має обґрунтованого прогнозу розвитку кадрової ситуації, проте прагне впливати на неї доступними методами

Джерело: складено автором за [7, с. 249-250; 11, с. 256; 16, с. 769-770; 9, с. 50-51].

Також виділяють два види кадрової політики: відкрита та закрита. Основна риса відкритої кадрової політики – можливість прийому персоналу «зі сторони» на будь-які посади. Така кадрова політика часто притаманна новим підприємствам, які ведуть агресивну боротьбу за завоювання ринку та орієнтовані на швидке зростання. Закрита кадрова політика характеризується тим, що організація орієнтується на залучення нового персоналу тільки на нижчі посади та просування службовими сходами власних працівників. Кадрова

політика такого типу властива компаніям, що орієнтуються на створення певної корпоративної атмосфери або працюють в умовах дефіциту людських ресурсів. Її недоліком є необхідність постійно стимулювати інноваційність, посилювати мотивацію, вчасно помічати негативні настрої серед співробітників [7, с. 250; 16, с. 770].

Для оцінки ефективності сформованої кадрової політики підприємства використовують кількісний (ґрунтується на вартісних і натуральних показниках) та якісний (ґрунтується на методах експертної оцінки) підходи. Кількісні показники поділяються на кілька категорій відповідно до основних напрямів кадрової політики. До якісних показників відносять: індекс задоволеності виконуваною роботою, результати перевірок державними органами у сфері дотримання трудового законодавства, кількість реалізованих ініціатив та проєктів кадрового підрозділу підприємства [4, с. 37-38].

Ефективність реалізованої підприємством кадрової політики характеризується своєрідними «критичними точками» (суттєвими параметрами): безперебійністю процесів; своєчасністю і точністю виконання працівниками поставлених завдань; рівнем продуктивності праці; якісним рівнем виконуваної роботи; стабільністю та згуртованістю колективу; станом морально-психологічного клімату в колективі; рівнем задоволеності результатами праці та її оплатою тощо [2, с. 23].

В сучасних умовах кадрова політика вважатиметься ефективною, якщо вона відповідає таким вимогам:

- забезпечує реалізацію стратегії розвитку підприємства;
- є, з одного боку, стабільною, а з іншого – гнучкою. Стабільними мають бути ті її сторони, які орієнтовані на врахування інтересів персоналу і мають відношення до організаційної культури підприємства. Гнучкість – здатність адаптуватися відповідно до зміни внутрішніх та зовнішніх чинників;
- економічно обґрунтована, тобто враховує реальні фінансові можливості підприємства;
- забезпечує індивідуальний підхід до працівників;

- соціально орієнтована, тобто забезпечує життєдіяльність та розвиває особистість [6, с. 54; 11, с. 358; 13, с. 63].

Отже, в Розділі 1 кваліфікаційної роботи було проаналізовано підходи науковців до тлумачення поняття «кадрова політика підприємства» та з'ясовано його сутність. Визначено об'єкт та суб'єкт кадрової політики підприємства, її мету та завдання. Охарактеризовано елементи кадрової політики та її напрями (аспекти). Проаналізовано численні принципи формування та реалізації кадрової політики підприємства, запропоновані в наукових джерелах. Розкрито етапи проектування кадрової політики підприємства та розглянуто її зміст на різних стадіях життєвого циклу підприємства. Наведено класифікацію методів управління кадровою політикою підприємства. На основі аналізу наукових джерел розроблено схему класифікації чинників формування кадрової політики підприємства. Охарактеризовано типи та види кадрової політики, зроблено висновок, що в сучасних умовах підприємства мають реалізовувати активну раціональну кадрову політику. Розглянуто підходи та показники, що використовуються для оцінки ефективності сформованої кадрової політики підприємства. Зроблено висновок, що в сучасних умовах кадрова політика вважатиметься ефективною, якщо вона відповідає таким вимогам: забезпечує реалізацію стратегії розвитку підприємства; є стабільною та гнучкою; економічно обґрунтована; забезпечує індивідуальний підхід до працівників; соціально орієнтована.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ ОСОБЛИВОСТЕЙ КАДРОВОЇ ПОЛІТИКИ

ТОВ «ПИВОВАРНЯ ЗІБЕРТА»

2.1. Організаційно-економічна характеристика ТОВ «Пивоварня Зіберта»

Товариство з обмеженою відповідальністю «Пивоварня Зіберта» зареєстроване 16.12.1997 р. Код ЄДРПОУ 00382533. Підприємство розташоване у м. Фастові Київської області та має понад столітню історію. Пивоварний завод у Фастові був побудований ще у 1906 р. німецькими підприємцями Юліусом Зібертом і Германом Саальманом, його виробничі потужності становили 50 тис. дал пива на рік. Після приходу радянської влади підприємство було націоналізоване, кілька разів реконструйоване. У 1986 р. пивзавод увійшов до пивобезалкогольного об'єднання «Оболонь», яке у 1992 р. було приватизоване. Було створено закрите акціонерне товариство, до складу якого як дочірнє підприємство увійшов і Фастівський пивзавод. Засновником (учасником) юридичної особи є ПрАТ «Оболонь», розмір внеску до статутного фонду 20 000 000,00 грн або 100,00 %. У 2006 р. на сторіччя від дня заснування, підприємству було повернуто історичну назву – «Пивоварня Зіберта». У 2008-2009 рр. в результаті масштабної реконструкції виробничі потужності підприємства зросли у 12 разів і становлять 12 млн декалітрів пива на рік [18].

Згідно з Розділом 10 Статуту (додаток А), органами управління та контролю є: Рада Товариства (Наглядова рада Товариства), Президент Товариства, Директор Підприємства. Вищим органом управління підприємством є Рада Товариства, яка має право прийняти будь-яке рішення стосовно Підприємства та його діяльності. Рішення Ради Товариства може бути ветоване Президентом Товариства, який визначає основні напрямки діяльності та розвитку підприємства, є наглядовим та контролюючим органом управління Підприємством в інтересах Товариства. Одноосібним виконавчим органом

підприємства є Директор, який щоквартально звітує перед Радою Товариства про роботу та стан справ підприємства. Саме Директор приймає на роботу та звільняє з роботи працівників підприємства, визначає умови оплати їх праці, застосовує до них заходи матеріального стимулювання та дисциплінарного стягнення. Перевірки фінансово-господарської діяльності Підприємства проводяться ревізійною комісією Товариства за дорученням Ради або Президента Товариства [19].

Організаційну структуру управління ТОВ «Пивоварня Зіберта» відображено на рис. 2.1.

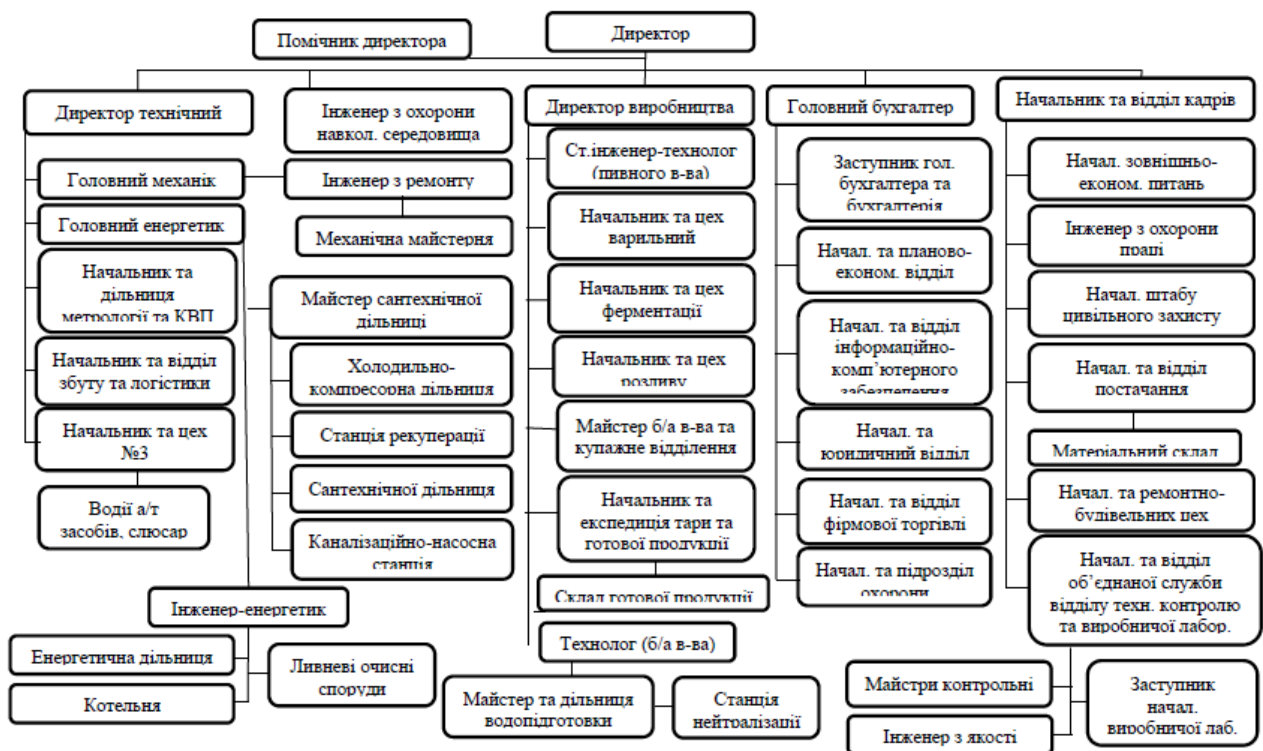


Рис. 2.1. Схема організаційної структури управління ТОВ «Пивоварня Зіберта»

Джерело: за даними підприємства

Основний вид діяльності згідно з КВЕД – 11.05 Виробництво пива. Інші: 11.03 Виробництво сидру та інших плодово-ягідних вин; 11.07 Виробництво безалкогольних напоїв, мінеральних та інших вод, розлитих у пляшки; 46.34 Оптова торгівля напоями; 47.11 Роздрібна торгівля в неспеціалізованих магазинах переважно продуктами харчування, напоями та тютюновими виробами; 47.25 Роздрібна торгівля напоями в спеціалізованих магазинах тощо.

Виробництво продукції за видами напередодні повномасштабного вторгнення відображено на рис. 2.2. Як свідчить рис. 2.2, 76,25 % загального обсягу виробництва становило пиво світле, майже по 9 % - квас та безалкогольні напої, близько 5 % - пиво темне, та близько 1 % - сидр.



Рис. 2.2. Виробництво продукції за видами (тис. дал.)

Джерело: побудовано за [20].

ТОВ «Пивоварня Зібєрта» виробляє понад 15 видів пива (рис. 2.3). Підприємство має такі зареєстровані товарні марки: Craft dark beer (зареєстровано 10.12.2019 р.), Фастівське світле (10.03.2015 р.), Жигулівське фастівське (10.03.2015 р.) [21], «Zibert» (2009 р.).

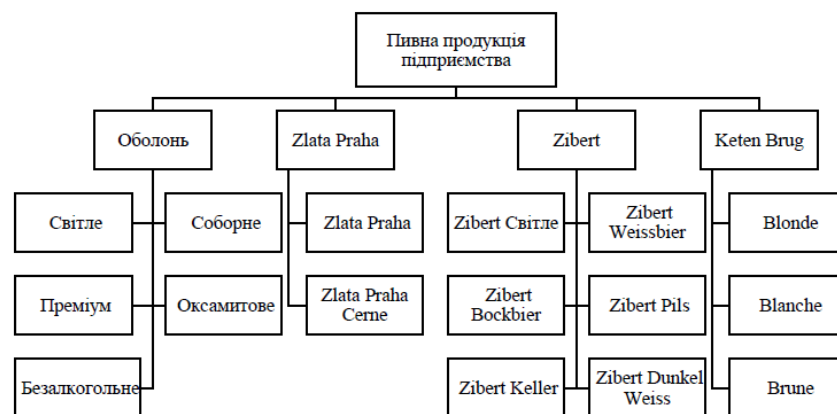


Рис. 2.3. Портфель пивної продукції ТОВ «Пивоварня Зібєрта»

Джерело: побудовано за [22]

Якість продукції, яка виробляється на пивоварні підтверджена міжнародною сертифікацією. Сьогодні на підприємстві діють такі системи якості: система управління якістю (ISO 9001:2015); система управління

безпечністю харчових продуктів (ISO 22 000:2018); система екологічного керування (ISO 14 001:2015); система управління безпекою та гігієною праці (ISO 45 001:2018). На щорічному святі пива у 2024 р. «Пивоварня Зіберта» підтвердила високу якість своєї продукції, отримавши 7 золотих медалей [23].

Динаміку показників ринкового скорингу ТОВ «Пивоварня Зіберта» представлено в табл. 2.1.

Таблиця 2.1

Динаміка показників ринкового скорингу ТОВ «Пивоварня Зіберта»

Показники	2020 р.	2021 р.	2022 р.	2023 р.	2024 р.	2024 р. +, - до 2020 р.
Індекс MarketScore	B/3.1	B/3.1	A/3.9	A/3.7	A/3.9	0,8
Частка у секторі	0,02%	0,01%	0,03%	0,03%	0,04%	0,02
Частка ринку	0,55%	0,50%	0,84%	0,80%	1,11%	0,56
Частка на субринку	1,36%	1,28%	2,10%	2,08%	2,79%	1,43
Місце компанії в секторі	723	881	469	469	351	-372
Місце компанії на ринку	35	34	25	23	17	-18
Місце компанії на субринку	7	7	8	7	6	-1

Джерело: розраховано за [24].

Компанія YouControl розраховує показники ринкового скорингу (система оцінки ринкової потужності та динамічності підприємства у порівнянні з конкурентами) шляхом переведення у бали (scores) попередньо обчислених економічних показників. Таким узагальненим показником є індекс MarketScore, який ґрунтується на 10 індикаторах, що комплексно відображають ринкову частку компанії, її місце в галузі та динаміку росту. Діапазон значень індексу MarketScore може варіюватись від 1 (мінімальна ринкова потужність) до 4 (максимальна ринкова потужність). Індекс MarketScore ТОВ «Пивоварня Зіберта» у 2024 р. становив 3,9, з 2020 р. він зріс на 0,8 та свідчить про високу потужність та динамічність підприємства.

Частка у секторі, на ринку, на субринку – ринкова частка компанії у межах сукупної виручки сектору («Переробна промисловість»), ринку (група 11.0 – Виробництво напоїв), субринку (клас 11.05 – Виробництво пива, 11.07 – Виробництво безалкогольних напоїв, мінеральних вод та інших вод) її основної

діяльності. Місце в секторі (на ринку, на субринку) – порядковий номер (ранг) компанії серед інших фірм у секторі (на ринку, на субринку) її основної діяльності, поранжованих за виручкою. Таким чином, дані таблиці 2.1 свідчать, що ТОВ «Пивоварня Зіберта» у 2024 р. посідала 17 місце на ринку напоїв України (1,11 % сукупної виручки ринку) та 6 місце на субринку пива (2,79 % сукупної виручки субринку). Слід зазначити, що показник залежить не тільки від ринкової потужності підприємства, а й від загальної кількості компаній у секторі, на ринку чи субринку.

Динаміку економічних показників діяльності ТОВ «Пивоварня Зіберта» протягом 2022-2024 рр. представлено в табл. 2.2, аналіз якої свідчить:

Таблиця 2.2

**Динаміка економічних показників діяльності ТОВ «Пивоварня Зіберта»,
тис. грн.**

Показники	2022 р.	2023 р.	2024 р.	2024 р. +, - до 2022 р.	2024 р. у % до 2022 р.
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	609 041	796 562	1 224 708	615 667	201,09
Інші операційні доходи	21 999	40 857	19 995	-2 004	90,89
<i>Разом доходи</i>	631 040	837 419	1 244 703	613 663	197,25
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	457 674	626 983	950 851	493 177	207,76
Інші операційні витрати	34 162	53 794	25 829	-8 333	75,61
Інші витрати (адміністративні, на збут)	71 560	84 206	110 430	38 870	154,32
<i>Разом витрати</i>	563 396	764 983	1 087 110	523 714	192,96
Фінансовий результат від операційної діяльності	67 644	72 436	157 593	89 949	232,97
Фінансові доходи	175	1	53	-122	30,29
Фінансові витрати	6 271	0	0	-6 271	-
Інші доходи	0	335	3 817	3 817	-
Інші витрати	3 567	24	3 739	172	104,82
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток (збиток)	57 981	72 748	157 724	99 743	272,03
Витрати (дохід) з податку на прибуток	10 747	14 692	29 070	18 323	270,49
Чистий прибуток (збиток)	47 234	58 056	128 654	81 420	272,38

Джерело: складено і розраховано за [24].

- чистий дохід від реалізації продукції підприємства у 2024 р. зріс порівняно з 2022 р. на 615 667 тис. грн (в 2,01 рази), що зумовлено зростанням попиту на продукцію порівняно з першим роком повномасштабного вторгнення, а також зі зростанням цін на неї у зв'язку з інфляцією;
- чистий прибуток зріс на 81 420 тис. грн або в 2,72 рази до 128 654 тис. грн., внаслідок зменшення витрат підприємства (операційних, фінансових).

З метою оцінювання ефективності управління ТОВ «Пивоварня Зіберта» проаналізуємо його фінансовий стан за даними фінансової звітності [24]. Для оцінювання фінансового стану на короткострокову перспективу розрахуємо та проаналізуємо в динаміці показники структури балансу. Для оцінювання фінансового стану на довгострокову перспективу проаналізуємо структуру джерел коштів, залежність підприємства від кредиторів та інвесторів. Для оцінювання економічної ефективності господарської діяльності проаналізуємо показники ділової активності та їх динаміку.

Динаміку наявності, складу та структури активів ТОВ «Пивоварня Зіберта» наведено в таблиці 2.3. За її даними загальна вартість майна підприємства зросла у 2024 р. порівняно з 2022 р. на 103174 тис. грн або на 31,43 %. При цьому необоротні активи зросли на 8859 тис. грн або на 4,66 %, їх частка у структурі майна підприємства зменшилась на 11,79 в. п. та становила на кінець 2024 р. 46,1 %. Частка основних засобів у загальній вартості активів підприємства становила на кінець 2024 р. 41,53 %, що на 12,99 в. п. менше, ніж в 2022 р. Коефіцієнт зносу основних засобів у 2024 р. становив 0,69, що на 2 в. п. більше, ніж у 2022 р. (0,67). Ступінь зносу основних засобів високий.

Оборотні активи ТОВ «Пивоварня Зіберта» зросли у 2024 р. порівняно з 2022 р. на 94315 тис. грн або на 68,21 %, їх частка у структурі майна підприємства зросла на 11,79 в. п. та становила на кінець 2024 р. 53,9 %. У складі оборотних активів найбільше зросла вартість запасів (на 63447 тис. грн або на 68,96 %, зокрема, вартість готової продукції на 30395 тис. грн або в 4,16 рази) та іншої поточної дебіторської заборгованості (на 14738 тис. грн або в 4,75 рази). Зросли й їх частки у структурі майна підприємства (на 8 в. п. до 36,03 % та на 3,13 в. п.

до 4,33 % відповідно), що негативно впливає на фінансову стійкість підприємства.

Таблиця 2.3

Аналіз наявності, складу і структури активів ТОВ «Пивоварня Зіберта»

Актив	2022 р.		2024 р.		Зміна за звітний період		Зміни структури, % (гр.4-гр.2)
	тис. грн.	%	тис. грн.	%	в тис. грн. (гр.3-1)	у % (гр.5×100/гр.1)	
А	1	2	3	4	5	6	7
1. Необоротні активи							
Нематеріальні активи:	67	0,02	29	0,01	-38	-56,72	-0,01
первісна вартість	4 487	1,37	4 856	1,13	369	8,22	-0,24
накопичена амортизація	4 420	1,35	4 827	1,12	407	9,21	-0,23
Незавершені капітальні інвестиції	10 969	3,34	19 663	4,56	8694	79,26	1,22
Основні засоби:	179 001	54,52	179 204	41,53	203	0,11	-12,99
первісна вартість	534 417	162,78	578 020	133,96	43603	8,16	-28,82
знос	355 416	108,26	398 816	92,43	43400	12,21	-15,83
Усього за розділом 1	190 037	57,88	198 896	46,10	8859	4,66	-11,79
2. Оборотні активи							
Запаси	92 001	28,02	155 448	36,03	63447	68,96	8,00
виробничі запаси	59 325	18,07	84 594	19,61	25269	42,59	1,54
незавершене виробництво	21 990	6,70	29 718	6,89	7728	35,14	0,19
готова продукція	9 607	2,93	40 002	9,27	30395	316,38	6,34
товари	1 079	0,33	1 134	0,26	55	5,10	-0,07
Дебіторська заборгов. за продукцію, товари, роботи, послуги	24 401	7,43	24 184	5,60	-217	-0,89	-1,83
Дебіторська заборгов. за розрахунками: з бюджетом	10 527	3,21	13 827	3,20	3300	31,35	0,00
Дебіторська заборгов. за розрахунками із внутр. розрахунків	3 212	0,98	9 576	2,22	6364	198,13	1,24
Інша поточна дебіторська заборгованість	3 926	1,20	18 664	4,33	14738	375,39	3,13
Гроші та їх еквіваленти	1 926	0,59	9 876	2,29	7950	412,77	1,70
Витрати майбутніх періодів	476	0,14	524	0,12	48	10,08	-0,02
Інші оборотні активи	1 801	0,55	486	0,11	-1315	-73,01	-0,44
Усього за розділом II	138 270	42,12	232 585	53,90	94315	68,21	11,79
Фінансово-майновий стан	328 307	100,00	431 481	100,00	103174	31,43	0,00

Джерело: складено і розраховано за [24].

Порівняльний аналіз динаміки активів і фінансових результатів ТОВ «Пивоварня Зіберта» (табл. 2.4) свідчить, що підприємство дотримується «золотого правила економіки»: прибуток зростає швидшими темпами (172,03 %), ніж чистий дохід від реалізації продукції (101,01 %), що означає відносне зниження витрат виробництва і обігу; темпи зростання чистого доходу вищі, ніж темпи зростання активів (31,43 %), що відображає більш ефективне використання потенціалу підприємства; зростання активів свідчить, що потенціал підприємства зростає порівняно з попереднім періодом [25, с. 47-48].

Таблиця 2.4

**Порівняльний аналіз динаміки активів і фінансових результатів
ТОВ «Пивоварня Зіберта», тис. грн.**

Показник	2022 р.	2023 р.	2024 р.	Відхилення, 2024 р. до 2022 р., %
Чистий дохід від реалізації продукції	609 041	796 562	1 224 708	101,09
Величина активів підприємства	328 307	337 700	431 481	31,43
Фінансовий результат до оподаткування	57 981	72 748	157 724	172,03

Джерело: складено і розраховано за [24].

У таблиці 2.5 відображено наявність, склад та структуру пасивів ТОВ «Пивоварня Зіберта». Згідно з даними таблиці, пасиви підприємства зросли у 2024 р. порівняно з 2022 р. на 103174 тис. грн або на 31,43 %. Це зумовлено зростанням власного капіталу на 211791 тис. грн або в 2,3 рази, в першу чергу за рахунок нерозподіленого прибутку. При цьому підприємству вдалось скоротити поточні зобов'язання на 108617 тис. грн або на 65,78 %. Загалом у структурі пасивів частка власного капіталу на кінець досліджуваного періоду зросла на 37,2 в. п. та становила 86,9 %, а частка поточних зобов'язань і забезпечень зменшилась на 37,2 в. п. та склала 13,1 %.

Проаналізуємо фінансові показники ТОВ «Пивоварня Зіберта» (табл. 2.6).

Показники ліквідності підприємства демонструють зростання та на кінець досліджуваного періоду знаходяться в межах нормативних значень, що свідчить про збалансованість структури капіталу ТОВ «Пивоварня Зіберта», здатність

відповідати за короткостроковими зобов'язаннями, можливість вчасно погашати наявні борги та правильно організовувати готівкові та безготівкові розрахунки [26].

Таблиця 2.5

Аналіз наявності, складу і структури пасивів ТОВ «Пивоварня Зіберта»

Джерела засобів	2022 р.		2024 р.		Зміна за звітний період		Зміни структури, % (гр.4-гр.2)
	тис. грн.	%	тис. грн.	%	в тис. грн. (гр.3-1)	у % (гр.5× 100/ гр.1)	
A	1	2	3	4	5	6	7
I. Власний капітал							
Зареєстрований капітал	20 000	6,09	20 000	4,64	0	0,00	-1,46
Капітал у дооцінках	968	0,29	26 121	6,05	25 153	2598,45	5,76
Нерозподілений прибуток	142 212	43,32	328 850	76,21	186 638	131,24	32,90
Усього за розділом I	163 180	49,70	374 971	86,90	211 791	129,79	37,20
III. Поточні зобов'язання і забезпечення							
Поточна кредиторська заборгованість за: товари, роботи, послуги	45 730	13,93	1 126	0,26	-44 604	-97,54	-13,67
розрахунками з бюджетом	15 763	4,80	18 550	4,30	2 787	17,68	-0,50
у тому числі з податку на прибуток	1 177	0,36	7 629	1,77	6 452	548,17	1,41
розрахунками зі страхування	476	0,14	1 177	0,27	701	147,27	0,13
розрахунками з оплати праці	1 746	0,53	2 941	0,68	1 195	68,44	0,15
Поточна кредиторська заборгованість за одержаними авансами	5 311	1,62	2 275	0,53	-3 036	-57,16	-1,09
Поточна кредиторська заборгованість із внутрішніх розрахунків	84 284	25,67	16 695	3,87	-67 589	-80,19	-21,80
Поточні забезпечення	5 695	1,73	7 237	1,68	1 542	27,08	-0,06
Ін. поточні зобов'язан.	6 122	1,86	6 509	1,51	387	6,32	-0,36
Усього за розділом III	165 127	50,30	56 510	13,10	-108 617	-65,78	-37,20
Фінансово-майновий стан	328 307	100,00	431 481	100,00	103 174	31,43	0,00

Джерело: складено і розраховано за даними [24].

Показники фінансової стійкості ТОВ «Пивоварня Зіберта» свідчать про низький рівень фінансових ризиків для підприємства та низьку залежність від

позикового капіталу. Підприємство спроможне виконувати свої фінансові зобов'язання у довгостроковій перспективі з дотриманням фінансової рівноваги між позиковими та власними коштами, здатне оперативно реагувати на зовнішні та внутрішні стреси без зниження фінансового та виробничого потенціалу [27].

Таблиця 2.6

Фінансові показники діяльності ТОВ «Пивоварня Зіберта»

Показник	2022 р.	2023 р.	2024 р.	Нормативне значення	2023 р. +, - до 2021 р.
<i>Аналіз ліквідності підприємства</i>					
Коефіцієнт покриття (поточної ліквідності)	0,84	1,35	4,12	1 – 2 ↑	3,28
Коефіцієнт швидкої ліквідності (кислотний тест)	0,28	0,44	1,37	0,6 – 1 ↑ не більше 2	1,09
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,01	0,02	0,18	0,2 – 0,6 ↑	0,17
Чистий оборотний капітал, тис. грн.	-26 857	40 702	176 075	> 0 ↑	202932
<i>Аналіз платоспроможності (фінансової стійкості) підприємства</i>					
Коефіцієнт платоспроможності (автономії)	0,50	0,66	0,87	0,4-0,6	0,37
Коефіцієнт фінансової стабільності (фінансування)	0,99	1,90	6,64	≥ 1	5,65
Коефіцієнт забезпеченості власними оборотними засобами	-0,19	0,26	0,76	> 0,1	0,95
<i>Аналіз ділової активності підприємства</i>					
Коефіцієнт оборотності активів	2,2	2,4	3,2	збільшення	1
Коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості	3,65	4,91	13,12	8, зменшення	9,47
Строк погашення кредиторської заборгованості, днів	99	74	28	до 45 днів, збільшення	-71
Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості	15,6	17,5	21,3	збільшення	5,7
Строк погашення дебіторської заборгованості, днів	23	21	17	до 45 днів, зменшення	-6
Коефіцієнт оборотності матеріальних запасів	5,82	6,35	7,29	збільшення	1,47
Коефіцієнт оборотності основних засобів (фондовіддача)	4,38	4,46	6,85	збільшення	2,47
Коефіцієнт оборотності власного капіталу	4,36	4,15	4,11	збільшення	-0,25
<i>Аналіз рентабельності підприємства</i>					
Коефіцієнт рентабельності активів	0,14	0,17	0,30	збільшення	0,16
Коефіцієнт рентабельності власного капіталу	0,41	0,36	0,58	збільшення	0,17
Коефіцієнт рентабельності діяльності	0,08	0,07	0,11	збільшення	0,03

Джерело: складено і розраховано за даними [24].

Аналіз ділової активності ТОВ «Пивоварня Зіберта» свідчить про зростання ефективності господарської діяльності підприємства, адже швидкість обертання його фінансових ресурсів за даними табл. 2.6 протягом досліджуваного періоду зросла.

Аналіз рентабельності свідчить про доцільність вкладення коштів у підприємство та ефективне їх використання. У 2024 р. на кожну грн використаних активів підприємство отримало 30 коп. прибутку, на 1 грн власного капіталу було згенеровано 58 коп. прибутку, на кожну грн реалізованої продукції підприємство отримало 11 коп. прибутку.

Отже, результати аналізу фінансового стану ТОВ «Пивоварня Зіберта» свідчать, що підприємство платоспроможне у часі, фінансово стійке, протягом досліджуваного періоду зросла його ділова активність та рентабельність.

2.2. Особливості кадрової політики підприємства

Суб'єктом формування кадрової політики ТОВ «Пивоварня Зіберта» є відділ кадрів та управлінські працівники всіх рівнів.

Основою формування кадрової політики є аналіз чисельності та структури персоналу підприємства, ефективності використання робочого часу, прогнози розвитку підприємства та зайнятості персоналу.

Згідно зі Статутом ТОВ «Пивоварня Зіберта», трудові договори (контракти між персоналом і Підприємством) укладаються (розриваються) директором підприємства на основі чинного законодавства [19]. Порядок найму і звільнення працівників, тривалість і розпорядок робочого дня, порядок надання вихідних днів, відпусток і соціальних пільг окремим категоріям працівників, інші питання трудової діяльності в ТОВ «Пивоварня Зіберта» регулюються Правилами внутрішнього розпорядку. Підприємство дотримується відкритої кадрової політики. Оголошення про вакансії розміщують в соціальних мережах [26]. Застосовуються традиційні методи добору і відбору персоналу (збір даних про кандидатів, телефонне інтерв'ю, співбесіда, випробувальний період).

Динаміку кількості працівників ТОВ «Пивоварня Зіберта» відображено на рис. 2.4, згідно з яким їх кількість на кінець 2023 р. зросла порівняно з кінцем 2021 р. на 53 особи або на 22 %. Частка жінок становила 39,12 %.

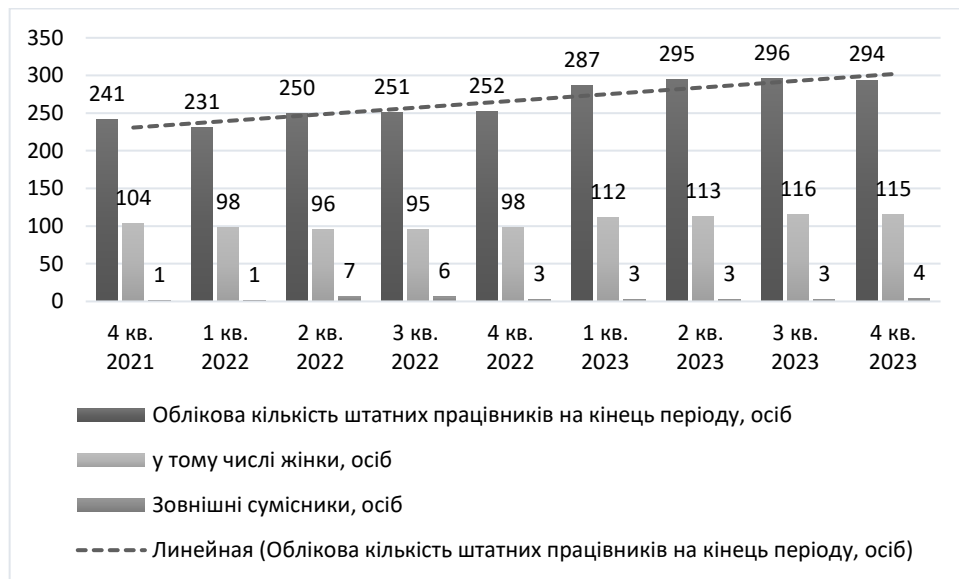


Рис. 2.4. Динаміка кількості працівників ТОВ «Пивоварня Зіберта»

Джерело: побудовано за даними підприємства.

Структуру персоналу напередодні повномасштабного вторгнення представлено на рис. 2.5. Промислово-виробничий персонал становив 78,9 %, в тому числі управлінський персонал – 31,6 % (керівники, спеціалісти, службовці), виробничий – 47,3 % (робітники та інший персонал) [20].

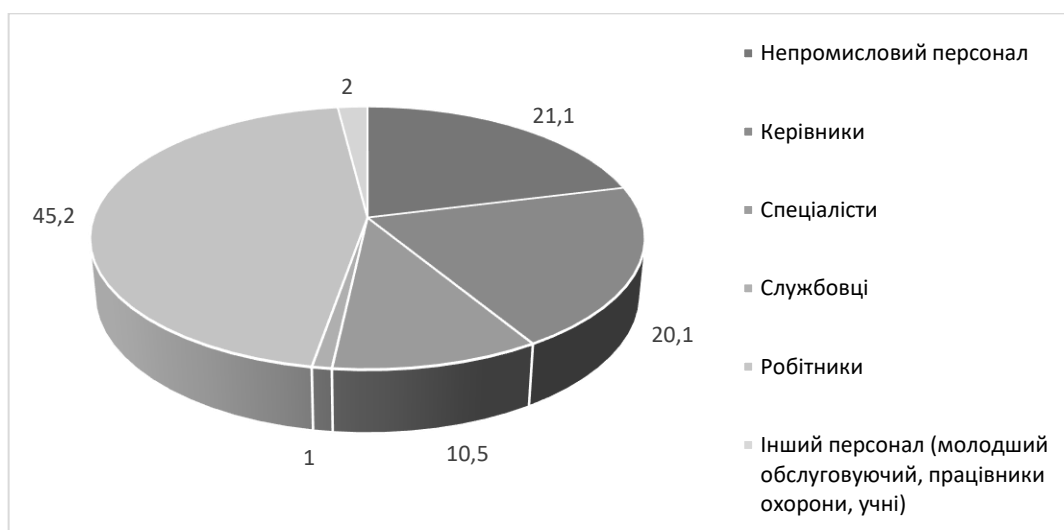


Рис. 2.5. Структура персоналу ТОВ «Пивоварня Зіберта», %

Джерело: побудовано за [20].

У віковій структурі персоналу (рис. 2.6) найбільша частка працівників віком від 31 до 40 років (34 %) та від 41 до 50 років (28 %). Загалом частка працівників у віці до 40 років становить 48 %.

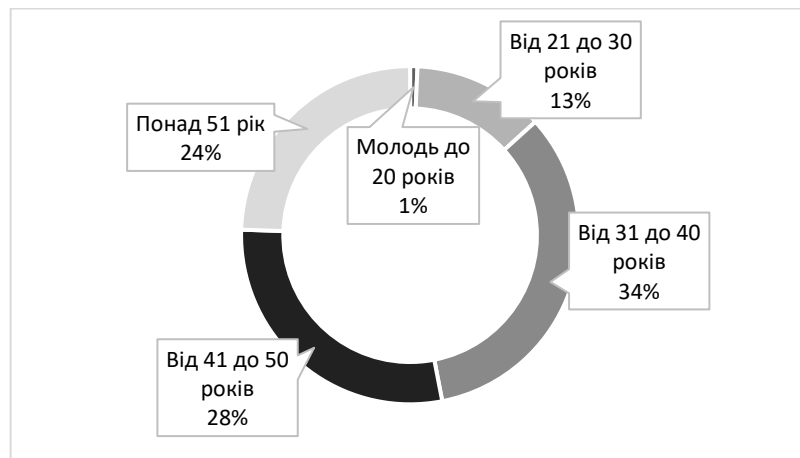


Рис. 2.6. Вікова структура персоналу ТОВ «Пивоварня Зіберта», %

Джерело: побудовано за [20].

Працівники з вищою освітою становили 32,6 %, із середньою спеціальною – 67,3 % [20]. Частка працівників, які пропрацювали на підприємстві понад 10 років (рис. 2.7) становила 66,9 %.

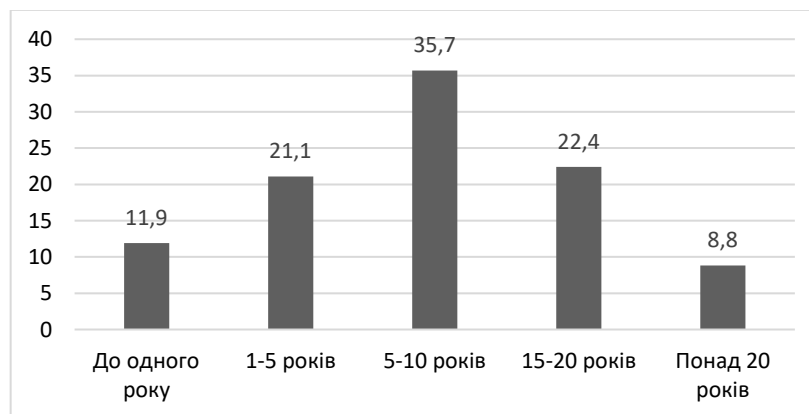


Рис. 2.7. Структура персоналу ТОВ «Пивоварня Зіберта» за стажем роботи на підприємстві, %

Джерело: побудовано за [20].

Проаналізуємо показники руху персоналу на підприємстві (табл. 2.7). Плинність персоналу – один із ключових показників успішності бізнесу, адже плинність кадрів виснажує компанію через необхідність перманентного

рекрутингу, адаптації та навчання нових працівників, продуктивність праці яких на початковому етапі низька, а витрати на найм зростають. Вважають, що показник плинності менше 5 % є природнім. Отже, можемо зробити висновок, що загалом показник плинності кадрів ТОВ «Пивоварня Зіберта» коливається в межах нормативного значення.

Таблиця 2.7

**Динаміка показників руху персоналу ТОВ «Пивоварня Зіберта»,
2021-2023 рр.**

Показник	4 кв. 2021	1 кв. 2022	2 кв. 2022	3 кв. 2022	4 кв. 2022	1 кв. 2023	2 кв. 2023	3 кв. 2023	4 кв. 2023
Коефіцієнт обороту кадрів з прийняття	0,01	0,01	0,13	0,04	0,03	0,16	0,10	0,04	0,03
Коефіцієнт обороту кадрів зі звільнення	0,05	0,01	0,05	0,04	0,03	0,03	0,07	0,04	0,03
Коефіцієнт загального обороту кадрів	0,06	0,02	0,18	0,08	0,06	0,19	0,17	0,08	0,06
Коефіцієнт плинності кадрів	0,05	0,01	0,05	0,04	0,03	0,03	0,07	0,04	0,03
Коефіцієнт співвідношення прийнятих і звільнених	0,15	1,5	2,58	1,11	1,14	4,88	1,4	1,09	0,8

Джерело: розраховано за даними підприємства

Лояльність персоналу значною мірою залежить від мотивації працівників.

Динаміку фонду оплати праці ТОВ «Пивоварня Зіберта» представлено на рис. 2.8.

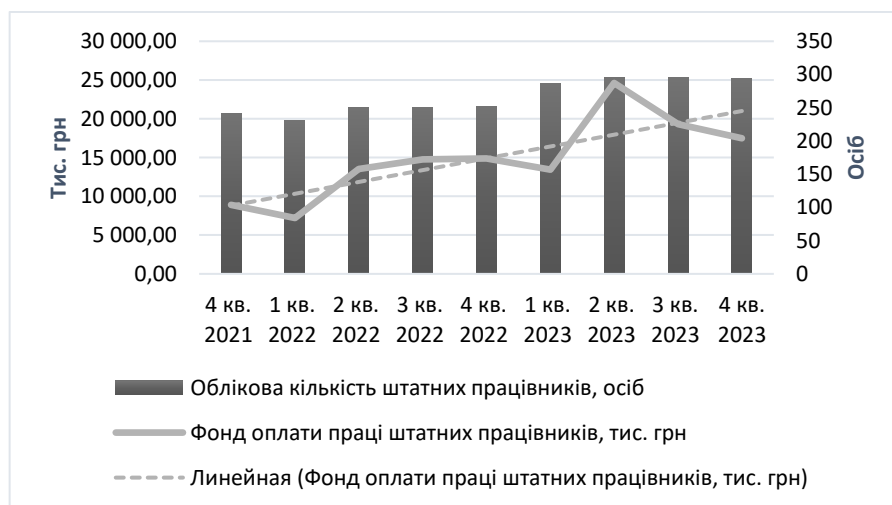


Рис. 2.8. Динаміка фонду зарплатної плати ТОВ «Пивоварня Зіберта» та кількості штатних працівників у 2021-2023 рр.

Джерело: побудовано за даними підприємства

Як свідчить рис. 2.8, з II кварталу 2022 р. зростала як кількість працівників підприємства, так і фонд заробітної плати. На кінець 2023 р. кількість працівників зросла порівняно з кінцем 2021 р. на 22 %, а фонд заробітної плати – на 96 %, що пов’язано, на нашу думку, з необхідністю залучення та утримання кваліфікованих працівників в умовах дефіциту кадрів на ринку праці, який виник в результаті воєнних дій, мобілізації та значної міграції працівників за кордон.

ТОВ «Пивоварня Зіберта» має Колективний договір, що забезпечує соціальні пільги для працівників. Для мотивації та утримання працівників застосовуються різні види матеріального стимулювання (рис. 2.9)

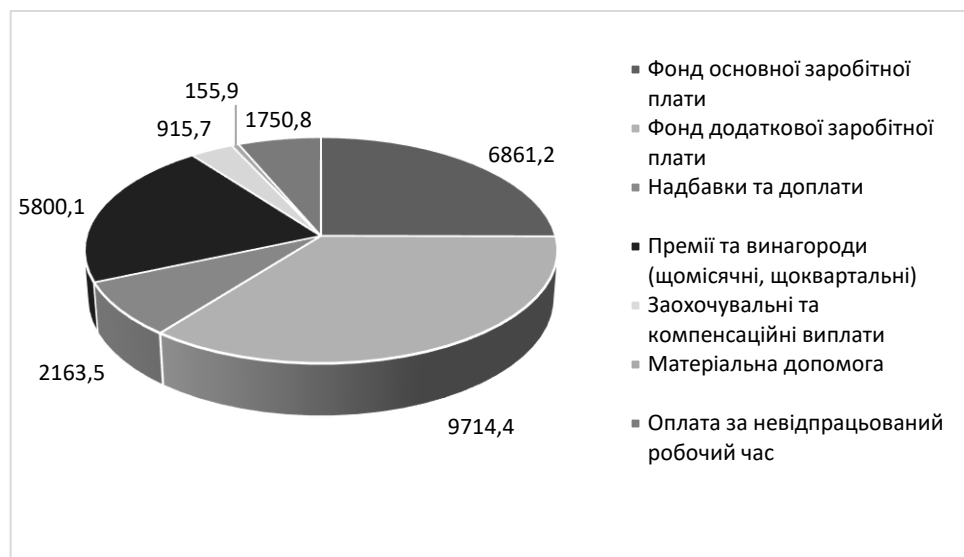


Рис. 2.9. Склад фонду оплати праці ТОВ «Пивоварня Зіберта» за IV квартал 2023 р., тис. грн

Джерело: побудовано за даними підприємства

Аналіз динаміки витрат на оплату праці персоналу ТОВ «Пивоварня Зіберта» представлено в табл. 2.8. Середня заробітна плата працівників підприємства у 2024 р. в 3,75 рази перевищувала законодавчо встановлений рівень мінімальної заробітної плати в Україні та в 1,71 раз середньомісячну заробітну плату.

Персонал ТОВ «Пивоварня Зіберта» забезпечено належними умовами праці, що включають дотримання стандарту OHSAS щодо безпеки праці та

атестацію робочих місць (додаток В). Кожен працівник підприємства має можливість підвищити кваліфікацію.

Показником ефективності використання персоналу ТОВ «Пивоварня Зіберта» є дохід на одного працівника, який показує, скільки грошей в середньому кожен працівник приносить компанії (табл. 2.9). Дохід на одного працівника в 2024 р. зріс порівняно з 2022 р. на 1851,814 тис. грн або 74,79 %, що свідчить, що компанія розумно використовує свої ресурси, зокрема, інвестиції в людський капітал.

Таблиця 2.8

Динаміка витрат на оплату праці в ТОВ «Пивоварня Зіберта»

Показник	2022 р.	2023 р.	2024 р.	2024 р. у % до 2022 р.
Середня кількість працівників, зайнятих у виробництві, осіб	246	293	283	115,04
Витрати на оплату праці, тис. грн.	54 560	77 248	102 008	186,96
Середньомісячна заробітна плата, грн.	18482,38	21970,42	30037,69	162,52
Законодавчо встановлений рівень мінімальної заробітної плати в Україні на 31.12, грн.	6700	6700	8000	119,40
Середньомісячна заробітна плата в Україні, грн.	13376,21	14308,46	17486,60	130,73
Відношення середньомісячної зарплати працівників до мінімальної зарплати в Україні, %	275,85	327,91	375,47	-
Відношення середньомісячної зарплати працівників до середньої зарплати в Україні, %	138,17	153,54	171,77	-

Джерело: складено і розраховано за даними звітності підприємства.

Таблиця 2.9

Динаміка доходу на одного працівника ТОВ «Пивоварня Зіберта»

Показники	2022 р.	2023 р.	2024 р.	2024 р. у % до 2022 р.
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг), тис. грн	609 041	796 562	1 224 708	201,09
Середня кількість працівників, осіб	246	293	283	115,04
Дохід на співробітника, тис. грн	2475,776	2718,642	4327,59	174,7973

Джерело: розраховано за даними підприємства

Отже, проведений аналіз дає змогу зробити висновок, що кадрова політика ТОВ «Пивоварня Зіберта» в цілому ефективна.

РОЗДІЛ 3

ОСНОВНІ НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ КАДРОВОЇ ПОЛІТИКИ ТОВ «ПІВОВАРНЯ ЗІБЕРТА»

Аналіз кадрової політики ТОВ «Пивоварня Зіберта» дає можливість визначити певні її аспекти, які потребують удосконалення з урахуванням викликів сьогодення.

1. Врахування положень Закону України «Про організацію трудових відносин в умовах воєнного стану» від 15.03.2022 р. № 2136-IX [28]. Формування та актуалізація організаційних документів-регламентів (правила внутрішнього трудового розпорядку), розпорядчої та довідково-інформаційної документації (протоколи проведення нарад та навчання з охорони праці й техніки безпеки, акти впровадження комплексних заходів з охорони праці та техніки безпеки) [29, с. 90].

2. Забезпечення безпечних умов праці для працівників підприємства. В першу чергу слід постійно контролювати, чи всі працівники ознайомлені з Інструкцією з цивільного захисту та дій в надзвичайних ситуаціях в умовах воєнного стану. Слід періодично проводити навчання працівників для ознайомлення чи повторення порядку дій під час повітряної тривоги або інших небезпек. Необхідно контролювати, чи наявні плани евакуації, чи вільні евакуаційні шляхи, чи є в укритті вода та медикаменти. Не допускати ігнорування працівниками повітряних тривог.

3. Здійснюючи планування персоналу в умовах воєнного стану, ТОВ «Пивоварня Зіберта» слід переглянути кадрову політику на предмет збереження/утримання кваліфікованих та лояльних працівників. З цією метою необхідно відкоригувати стратегію управління персоналом, яка має передбачати перегляд робочого навантаження працівників, ротацію персоналу, що виконував функції, навантаження на які істотно зменшились [30; 29, с. 90].

4. Актуальним питанням кадрової політики ТОВ «Пивоварня Зіберта» є добір і відбір висококваліфікованих фахівців та збільшення частки молоді у

віковій структурі персоналу. З цією метою рекомендуємо в процесі добору та відбору персоналу використовувати положення теорії поколінь. Зокрема, для залучення представників покоління Z ТОВ «Пивоварня Зіберта» має бути активною в мережі Internet: створити сайт з інформацією, яка зазвичай цікавить претендентів на вакантні посади, та сторінки у соцмережах (окрім Facebook, який не популярний серед молоді); більше уваги приділяти змістовності та привабливості описів вакансій; застосовувати методи рекрутингу, які поєднують реальні та віртуальні інструменти (відеоінтерв'ю, відеорезюме) [31].

5. Удосконалення системи адаптації нових працівників або працівників, переведених на нові робочі місця. Головними завданнями адаптації є: зниження рівня стресу в працівників у перші дні роботи, швидше введення в курс справи, опанування знаннями та навичками, яких не вистачає для ефективної роботи; забезпечення швидшої інтеграції у робочий колектив; зменшення плинності кадрів. Необхідно приділяти увагу всім складовим адаптації: організаційній, професійній, психологічній та соціальній. Рекомендуємо працівникам відділу кадрів, окрім традиційних (підготовки інформаційних матеріалів, введення в посаду), використовувати такі методи та інструменти адаптації персоналу: welcome-тренінг (для первісної передачі знань про підприємство та його організаційну культуру); shadowing (супровід новим працівником досвідченого колеги протягом робочого дня, результатом чого є розуміння цілей і завдань діяльності, можливих способів їх виконання); менторство або наставництво (навчання досвідченим працівником нового колеги безпосередньо на робочому місці); buddying (метод, що заснований на товаришуванні колег, які надають підтримку у виконанні завдань та в опануванні нових навичок). Для ефективної реалізації процесу адаптації слід використовувати програми адаптації, які мають складатися з двох частин – загальної та індивідуальної [32]. Ефективність процесу адаптації доцільно оцінювати за допомогою eNPS (Employee Net Promoter Score) – методу, який дозволяє виміряти лояльність працівників, виявити працівників-деструкторів і працювати з ними.

6. Удосконалення системи матеріального та нематеріального стимулювання з урахуванням теорії поколінь. На нашу думку, методи стимулювання та мотивації, які є ефективними для працівників покоління Х, не будуть такими ж ефективними для міленіалів чи центеніалів. Рекомендовані методи мотивації та стимулювання персоналу ТОВ «Пивоварня Зіберта» узагальнено в табл. 3.1. Додатково слід працювати над індивідуалізацією системи мотивації та соціальних програм з метою підвищення лояльності працівників.

Таблиця 3.1

**Рекомендовані методи стимулювання та мотивації працівників
ТОВ «Пивоварня Зіберта», які належать до різних поколінь**

Покоління Х Роки народження: 1961(65) – 1980(83)	Покоління Y Роки народження: 1978(83) – 1990(2003)	Покоління Z Роки народження: 1991(2003) – 2000(23)
1. Фіксовані оклади (розглядають гроші як гарантію безпеки їхніх сімей). 2. Постійне ознайомлення з додатковими можливостями навчання чи удосконалення компетентностей. 3. Створення комфортних умов праці (обладнання робочого місця, забезпечення необхідними інструментами, матеріалами, уніформою, засобами захисту тощо). 4. Надання більшої самостійності під час роботи та в процесі ухвалення рішень.	1. Виплата премій за виконання кожного невеликого завдання з кращим за середній результат. 2. Регулярні бесіди для розуміння унікальних потреб і бажань співробітників з метою вибору винагороди, що задовольнить потребу працівника. 3. Застосування «батьківського менеджменту»: регулярне спілкування, пояснення незрозумілого, коригування дій, винагородження.	1. Максимальна персоналізація (назв посад, кар'єрного плану), що дає змогу не лише задовольняти потреби працівників, а й використовувати їх амбіції на благо компанії. 2. У кар'єрних планах чітко зазначати, які конкретні навички отримають працівники на кожному робочому місці чи посаді. 3. Пропонувати роботу у різних проєктах, між якими можна переключатись. 4. Пільги і компенсації, пов'язані з охороною здоров'я і здоровим способом життя (медичне страхування, абонемент у спортзал тощо).

Джерело: складено з використанням [31].

7. Удосконалення системи навчання та розвитку працівників, підвищення їх кваліфікаційного рівня, заохочення саморозвитку персоналу. Цього можна досягти шляхом встановлення взаємозв'язку між заробітною платою та

кількістю опанованих професій, набутих компетентностей чи підвищення рівня кваліфікації. Це особливо важливо з огляду на дефіцит кваліфікованих працівників на ринку праці та воєнний стан, коли в будь-який момент той чи інший працівник може ухвалити рішення про звільнення, а підприємство буде змушене терміново шукати йому заміну. За кожен набуту компетентність або кваліфікацію працівникові можна нараховувати додаткові бали, на основі яких розраховується надбавка до заробітної плати. Це стимулює працівників поглиблювати свої знання та удосконалювати навички.

Також пропонуємо провести цикл навчальних заходів для менеджерів та спеціалістів підприємства (семінарів, тренінгів, воркшопів) для підвищення ефективності командної роботи. Орієнтовну тематику навчальних заходів представлено в табл. 3.2.

Таблиця 3.2

Рекомендована тематика навчальних програм для менеджменту та спеціалістів ТОВ «Пивоварня Зіберта»

Формат навчання	Тематика
Семінар	1. Ефективне лідерство. 2. Управління командою. 3. Управління змінами та подолання опору. 4. Ощадливе виробництво.
Тренінг	1. Управління часом та організація діяльності. 2. Методи ухвалення управлінських рішень («5 чому», «6 капелюхів мислення», «Діаграма Ішікави», «Квадрат Декарта» тощо). 3. Тайм-менеджмент. 4. Управління конфліктами та стресом. 5. Управлінська діяльність з попередження та подолання синдрому професійного та емоційного вигорання.
Воркшоп	1. Аналіз та планування діяльності. 2. Мотивація персоналу. 3. Ефективна ділова комунікація. 4. Адаптація ветеранів та створення інклюзивного середовища.

Джерело: розроблено автором.

Особливу увагу в процесі навчання менеджерів та спеціалістів ТОВ «Пивоварня Зіберта», на нашу думку, слід приділити питанням адаптації ветеранів, кількість яких у складі персоналу в перспективі зростатиме. Тому вже

на даному етапі доречно провести воркшоп для визначення ефективних шляхів адаптації та створення інклюзивного середовища (фізична доступність, створення позитивної психологічної атмосфери, забезпечення рівних кар'єрних можливостей, забезпечення участі в житті підприємства, створення системи зворотнього зв'язку тощо).

Також актуальною темою, яку обов'язково слід включити до навчальної програми, є тема управлінської діяльності з попередження та подолання синдрому професійного вигорання. Нині ця тема актуальна для кожного керівника, адже менеджер зацікавлений в ефективній роботі підлеглих, тому обов'язково має знати симптоми професійного вигорання, вміти їх виявити, діагностувати рівень професійного вигорання та нейтралізувати чинники, що зумовлюють його розвиток [33].

8. Заохочення ініціативності працівників, стимулювання внесення пропозицій щодо удосконалення роботи підприємства та організації праці. З цією метою пропонуємо використати досвід японських підприємств, а саме Kaizen – метод постійних поступових поліпшень. На прохідній пивоварні мають лежати «Бланки удосконалення продуктів і процесів». Кожен працівник у рамках своїх повсякденних обов'язків може побачити проблему та запропонувати способи її вирішення. Або на своєму робочому місці може побачити, які зміни (технологічні, технічні, організаційні тощо) позитивно вплинуть на роботу підприємства. Такий працівник заповнює «Бланк удосконалення продуктів і процесів», який залишає на прохідній після завершення зміни. Всі бланки мають ретельно вивчатися керівниками підрозділів та спеціалістами підприємства. Якщо ідея працівника слухна, її впроваджують у виробництво, а працівника обов'язково преміюють. Переваги методу Kaizen: дрібні поліпшення, хоча і мають скромний масштаб, потребують мінімальних витрат, характеризуються незначним ризиком та, головне, - дають кумулятивний ефект [25, с. 292-294]. Для реального зацікавлення працівників, слід здійснювати постійну комунікацію щодо пропозицій, які було впроваджено, та матеріальної мотивації працівників, які були генераторами цінних ідей.

9. Удосконалення комунікативних процесів. Ефективна комунікація між менеджерами та працівниками є важливою складовою успішних соціально-трудових відносин. Рекомендуємо керівництву ТОВ «Пивоварня Зіберта» створити механізми для відкритого спілкування, наприклад, внутрішню соціальну мережу, де працівники зможуть ставити питання та отримувати на них відповіді, висловлювати свої ідеї та скарги. Також для удосконалення внутрішньої комунікації вважаємо доцільним визначити конкретний час на забезпечення зворотного зв'язку з персоналом. Наприклад, раз на місяць начальник відділу кадрів має відвідати кожен підрозділ та обговорити з працівниками питання умов та якості праці, проблем, що заважають працівникам якісно виконувати свої посадові обов'язки. Такі бесіди сприятимуть своєчасному вирішенню проблем, з якими стикаються працівники, покращенню психологічного клімату в колективі та мотивуватимуть працівників якісніше виконувати свою роботу.

10. Надання працівникам підприємства психологічної підтримки для збереження психічного здоров'я та здатності продуктивно працювати.

Війна спричинила значну колективну психологічну травму, яка впливає та впливатиме в майбутньому на психічне та фізичне здоров'я працівників. Стан невизначеності щодо майбутнього, характерний для сьогодення, призводить до падіння морального духу та зниження лояльності працівників, що, своєю чергою, ускладнює залучення нових та утримання найкращих професіоналів. Також невизначеність примушує зосередитися на вирішенні поточних проблем на шкоду стратегічному розвитку трудового потенціалу підприємства [34, с. 62].

Тому для збереження психічного здоров'я працівників ТОВ «Пивоварня Зіберта», підтримки їх здатності продуктивно працювати, вважаємо необхідним надавати їм комплексну психологічну підтримку, основними напрямками якої можуть бути:

- моніторинг психологічного стану працівників (опитування чи анкетування) з метою виявлення тих, хто потребує додаткової допомоги);

- організація психологічного консультування (періодичних групових та індивідуальних сеансів, онлайн-консультацій; доступ до гарячих ліній психолога);
- тренінги та навчання (щодо збереження ментального здоров'я, боротьби з професійним вигоранням);
- соціальна підтримка та взаємодія (відкрита комунікація працівників з керівництвом, проведення командних заходів для підтримки соціальних зв'язків, побудова довірливих стосунків та розвиток культури взаємодопомоги).

Отже, в Розділі 3 кваліфікаційної роботи було запропоновано такі напрями удосконалення кадрової політики ТОВ «Пивоварня Зіберта»: 1) врахування положень Закону України «Про організацію трудових відносин в умовах воєнного стану» від 15.03.2022 р. № 2136-IX; 2) забезпечення безпечних умов праці для працівників підприємства; 3) перегляд кадрової політики на предмет збереження/утримання кваліфікованих та лояльних працівників; 4) використання в процесі добору та відбору персоналу положень теорії поколінь для збільшення частки молоді у віковій структурі персоналу; 5) удосконалення системи адаптації нових працівників, працівників, переведених на нові робочі місця, ветеранів, створення інклюзивного середовища; 6) удосконалення системи матеріального та нематеріального стимулювання з урахуванням теорії поколінь; 7) удосконалення системи навчання та розвитку працівників, підвищення їх кваліфікаційного рівня, заохочення саморозвитку персоналу; 8) заохочення ініціативності працівників, стимулювання внесення пропозицій щодо удосконалення роботи підприємства та організації праці; 9) удосконалення комунікативних процесів; 10) надання працівникам підприємства психологічної підтримки для збереження психічного здоров'я та здатності продуктивно працювати. Реалізація розроблених заходів дозволить максимально розкрити потенціал кожного працівника, підвищити продуктивність та результативність праці, зберегти трудовий колектив, а, отже, забезпечити ефективну діяльність підприємства, його прибутковість та конкурентоспроможність.

ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

В результаті проведеного дослідження можемо зробити наступні висновки та пропозиції.

1. Під «кадровою політикою підприємства» розуміємо систему принципів, норм, нормативів, вимог, які визначають та забезпечують реалізацію основних напрямів, форм і методів роботи з персоналом з метою своєчасного забезпечення робочих місць працівниками необхідної кваліфікації. Об'єктом кадрової політики є персонал підприємства, суб'єктом – система управління персоналом, яка включає кадрову службу та управлінських працівників всіх рівнів.

2. Основними елементами кадрової політики є політики: добору, відбору та розстановки кадрів; розвитку персоналу; оплати, стимулювання та мотивації праці; добробуту; соціально- трудових відносин. Напрями (аспекти) кадрової політики: нормативно-правовий, політичний, організаційний (адміністративний), економічний, соціально-психологічний, інформаційний.

3. Головні принципи кадрової політики підприємства: обов'язкового дотримання вимог законодавства, науковості, комплексності, системності, послідовності, гнучкості, прозорості, справедливості, ефективності, безперервності. Методи кадрової політики поділяються на адміністративні, економічні, соціально-психологічні.

4. На формування кадрової політики впливають внутрішні (цілі, стратегія, місцезнаходження, стадія життєвого циклу підприємства, технологія, умови праці, тип влади, стиль управління, характеристики трудового колективу, організаційна культура, фінансові можливості та імідж підприємства, взаємовідносини з профспілкою) та зовнішні (трудове законодавство, політична стабільність, стан економічної кон'юнктури, ситуація на ринку праці, науково-технічний прогрес, особливості сфери бізнесу) чинники.

5. Виділяють кілька типів кадрової політики: пасивна, реактивна, превентивна, активна раціональна, авантюристична. В сучасних умовах (військових дій на території України, масової внутрішньої та зовнішньої

міграції) підприємства мають дотримуватися активної раціональної кадрової політики. Також виділяють два види кадрової політики: відкрита та закрита.

6. В сучасних умовах кадрова політика вважатиметься ефективною, якщо вона відповідає таким вимогам: забезпечує реалізацію стратегії розвитку підприємства; є стабільною та гнучкою; економічно обґрунтована; забезпечує індивідуальний підхід до працівників; соціально орієнтована.

7. ТОВ «Пивоварня Зіберта» - підприємство з понад столітньою історією та потужністю 12 млн декалітрів пива на рік. Близько 75 % загального обсягу виробництва становить пиво світле, майже по 9 % - квас та безалкогольні напої, близько 5 % - пиво темне, та близько 1 % - сидр. Пивоварня виробляє понад 15 видів пива. У 2024 р. підприємство посідало 17 місце на ринку напоїв України (1,11 % сукупної виручки ринку) та 6 місце на субринку пива (2,79 % сукупної виручки субринку). У 2024 р. порівняно з 2022 р. чистий прибуток підприємства зріс в 2,72 рази до 128 654 тис. грн. Результати аналізу фінансового стану свідчать, що підприємство платоспроможне у часі, фінансово стійке, протягом досліджуваного періоду зросла його ділова активність та рентабельність.

8. Суб'єктом формування кадрової політики ТОВ «Пивоварня Зіберта» є відділ кадрів та управлінські працівники всіх рівнів. Згідно зі Статутом ТОВ «Пивоварня Зіберта», трудові договори (контракти між персоналом і Підприємством) укладаються (розриваються) директором підприємства на основі чинного законодавства. Порядок найму і звільнення працівників, тривалість і розпорядок робочого дня, порядок надання вихідних днів, відпусток і соціальних пільг окремим категоріям працівників, інші питання трудової діяльності в ТОВ «Пивоварня Зіберта» регулюються Правилами внутрішнього розпорядку.

9. Підприємство дотримується відкритої кадрової політики. Оголошення про вакансії розміщують в соціальних мережах. Застосовуються традиційні методи добору і відбору персоналу (збір даних про кандидатів, телефонне інтерв'ю, співбесіда, випробувальний період). Кількість працівників у 2023 р. зросла порівняно з 2021 р. на 53 особи або на 22 % та становила 294 особи. Частка

жінок – 39,12 %. Промислово-виробничий персонал – 78,9 %, в тому числі управлінський персонал – 31,6 % (керівники, спеціалісти, службовці), виробничий – 47,3 % (робітники та інший персонал). У віковій структурі персоналу частка працівників у віці до 40 років становить 48 %. Частка працівників з вищою освітою – 32,6 %, із середньою спеціальною – 67,3 %; працівників, які пропрацювали на підприємстві понад 10 років – 66,9 %. Аналіз динаміки показників руху персоналу свідчить, що показник плинності кадрів ТОВ «Пивоварня Зіберта» коливається в межах нормативного значення.

10. Лояльність персоналу значною мірою залежить від мотивації працівників. На кінець 2023 р. кількість працівників зросла порівняно з кінцем 2021 р. на 22 %, а фонд заробітної плати – на 96 %, що пов'язано, на нашу думку, з необхідністю залучення та утримання кваліфікованих працівників в умовах дефіциту кадрів на ринку праці, який виник в результаті воєнних дій, мобілізації та значної міграції працівників за кордон. ТОВ «Пивоварня Зіберта» має Колективний договір, що забезпечує соціальні пільги для працівників. Для мотивації та утримання працівників застосовуються різні види матеріального стимулювання (надбавки та доплати, щомісячні та щоквартальні премії та винагороди, заохочувальні компенсаційні виплати, матеріальна допомога тощо). Середня заробітна плата працівників підприємства у 2024 р. в 3,75 рази перевищувала законодавчо встановлений рівень мінімальної заробітної плати в Україні та в 1,71 раз середньомісячну заробітну плату. Персонал ТОВ «Пивоварня Зіберта» забезпечено належними умовами праці, що включають дотримання стандарту OHSAS щодо безпеки праці та атестацію робочих місць. Кожен працівник підприємства має можливість підвищити кваліфікацію.

11. Показником ефективності використання персоналу ТОВ «Пивоварня Зіберта» є дохід на одного працівника, який в 2024 р. зріс порівняно з 2022 р. на 74,79 % та становив 4327,59 тис. грн, що свідчить про те, що компанія розумно використовує свої ресурси, зокрема, людський капітал. Проведений аналіз дає змогу зробити висновок, що кадрова політика підприємства в цілому ефективна.

12. Запропоновано такі напрями удосконалення кадрової політики ТОВ «Пивоварня Зіберта»: 1) врахування положень Закону України «Про організацію трудових відносин в умовах воєнного стану» від 15.03.2022 р. № 2136-IX; 2) забезпечення безпечних умов праці для працівників підприємства; 3) перегляд кадрової політики на предмет збереження/утримання кваліфікованих та лояльних працівників; 4) використання в процесі добору та відбору персоналу положень теорії поколінь для збільшення частки молоді у віковій структурі персоналу; 5) удосконалення системи адаптації нових працівників, працівників, переведених на нові робочі місця, ветеранів, створення інклюзивного середовища; 6) удосконалення системи матеріального та нематеріального стимулювання з урахуванням теорії поколінь; 7) удосконалення системи навчання та розвитку працівників, підвищення їх кваліфікаційного рівня, заохочення саморозвитку персоналу; 8) заохочення ініціативності працівників, стимулювання внесення пропозицій щодо удосконалення роботи підприємства та організації праці; 9) удосконалення комунікативних процесів; 10) надання працівникам підприємства психологічної підтримки для збереження психічного здоров'я та здатності продуктивно працювати. Реалізація розроблених заходів дозволить максимально розкрити потенціал кожного працівника, підвищити продуктивність та результативність праці, зберегти трудовий колектив, а, отже, забезпечити ефективну діяльність підприємства, його прибутковість та конкурентоспроможність.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Андрусь О. І., Бойчук Н. Я. Принципи, цілі та методи управління кадровою політикою підприємства. *Економічний вісник НТУУ "Київський політехнічний інститут*. 2023. № 27. С. 32-38.
2. Грідін О. В. Особливості та чинники формування ефективної кадрової політики підприємств аграрної сфери економіки. *Науковий вісник Херсонського державного університету*. 2021. Вип. 41. С. 22-26.
3. Равлик Р. В., Поліщук Б. О. Формування ефективної кадрової політики сучасних підприємств. *Проблеми сучасних трансформацій. Серія: економіка та управління*. 2024. № 14. DOI: <https://doi.org/10.54929/2786-5738-2024-14-04-05>
4. Білявський В. М., Шуліковська К. В. Основні аспекти формування ефективної кадрової політики сучасних підприємств. *Підприємництво та інновації*. 2022. Вип. 25. С. 33-40.
5. Яковенко В. Г., Куделя В. І., Челядінова Н. Г. Розгляд доцільності формування сучасної кадрової політики підприємства в умовах зовнішніх викликів. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2024. № 85. С. 103-110.
6. Капінос Г. І., Костюк І. В. Особливості формування та реалізації ефективної кадрової політики вітчизняних підприємств в сучасних умовах розвитку ринкової економіки. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2019. № 2. С. 52-56.
7. Літинська В. А., Залуський В. І. Кадрова політика підприємства за сучасних умов господарювання. *Східна Європа: економіка, бізнес та управління*. 2018. Вип. 6 (17). С. 248-252.
8. Марченко В. М., Хондока В. А. Кадрова політика та кадрова стратегія підприємства. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2017. Вип. 20. С. 440-443.
9. Бутенко М. К., Петряєв О. О. Теоретичні аспекти визначення кадрової політики підприємства. *Сучасні проблеми розвитку права та економіки в інноваційному суспільстві: зб. наук. праць за матеріалами міжнар. наук.-практ.*

конф., 20 березня 2020 р., Велико-Тирново. Болгарія: ACCESS PRESS, 2020. С. 47-53.

10. Денисенко М. П., Будякова О. Ю. Кадрова політика як основа формування інноваційної стратегії управління персоналом підприємств. *Вчені записки Університету «КРОК»*. 2018. №4 (52). С. 231-238.

11. Кравченко О. О. Роль кадрової політики на підприємстві. *Економіка і суспільство*. 2016. Вип. 3. С. 355-359.

12. Борщ В. І., Беякова В. В. Формування і реалізація кадрової політики на підприємствах України. *Ринкова економіка: сучасна теорія і практика управління*. 2017. Том 16. Вип. 3 (37). С. 175-187.

13. Овчарук О. М. Методологічні аспекти та проблеми формування кадрової політики підприємства. *Причорноморські економічні студії*. 2021. Вип. 61. С. 61-65.

14. Корбут О. О., Федоряк Р. М. Формування кадрової політики. *Ефективна економіка*. 2018. №1. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/1_2018/256.pdf

15. Водолажська Т. Сутність поняття «Кадрова політика підприємства». *Науковий вісник Харківського національного автомобільно-дорожнього університету. Серія « Економіка транспортного комплексу»*. 2014. № 24. С. 55-64.

16. Хондока В. А., Марченко В. М. Методологічні підходи до формування кадрової політики на підприємстві. *Економіка і суспільство*. 2017. Вип. 13. С. 768-771.

17. Череп А. В., Дашко І. М., Бехтер Л. А. Особливості формування та реалізації кадрової політики підприємства у сфері мотивації праці. *Ефективна економіка*. 2021. № 2. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/2_2021/17.pdf

18. Фастівський пивзавод. URL: <https://uk.wikipedia.org> (дата звернення: 24.04.2024).

19. Статут дочірнього підприємства публічного акціонерного товариства «Оболонь» «Пивоварня Зіберта» (нова редакція). 2015. 13 с.

20. Річна звітність ТОВ «Пивоварня Зіберта» за 2021 рік. ТОВ «Пивоварня

Зіберта». URL: <http://www.zibert.ua/pivovarnya/tehnology/> (дата звернення: 24.04.2024).

21. Опендатабот. ТОВ «ПІВОВАРНЯ ЗІБЕРТА». URL: <https://opendatabot.ua/c/00382533> (дата звернення: 24.04.2024).

22. ДП ПАТ «Оболонь» «Пивоварня Зіберта». URL: <https://www.beer.ua/uk/dp-pat-obolon-pyvovarnia-ziberta/> (дата звернення: 24.04.2024).

23. Як завжди «Пивоварня Зіберта» на щорічному святі пива підтвердила високу якість своєї продукції, отримавши 7 золотих медалей! URL: https://www.facebook.com/permalink.php?story_fbid=pfbid0zzoFKMqmUa4pakVKqvNm6PLv1vAasZ8LQ4k4WFARas3KdffcKrFfWzbiPnHBWHQjl&id=100051072763080&locale=uk_UA (дата звернення: 27.04.2025).

24. Товариство з обмеженою відповідальністю «ПІВОВАРНЯ ЗІБЕРТА». URL: <https://youcontrol.com.ua/contractor/?id=8295540&tb=government-procurement> (дата звернення: 27.04.2025).

25. Коваль Н. В. Управління потенціалом підприємства: навчальний посібник. Біла Церква: БНАУ, 2018. 374 с.

26. Пивоварня Зіберта. Сторінка компанії в мережі Facebook. URL: <https://salolli/8b2EE60> (дата звернення: 27.04.2025).

27. *Financial Analysis online*. URL: <https://analizua.com/metodyka-rozrakhunku-2/102-vidnosni-pokaznyky-likvidnosti> (дата звернення: 21.04.2025 р.).

28. Про організацію трудових відносин в умовах воєнного стану: Закон України від 15.03.2022 № 2136-IX. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2136-20#Text>

29. Пшик-Ковальська О. О., Ковальський О. І. Особливості управління персоналом в умовах воєнного стану. *Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення та проблеми розвитку*. 2022. № 2 (8). С. 88–93.

30. Мозуль А. Р., Галайда Т. О. Адаптація систем управління персоналом торговельних компаній до умов воєнного стану. *76-та наукова конференція професорів, викладачів, наукових працівників, аспірантів та студентів*

університету: збірник матеріалів (м. Полтава, 14-23 травня 2024 р.). Полтава: НУ «Полтавська політехніка імені Юрія Кондратюка», 2024. Т. 1. С. 351-352.

31. Коваль Н. В., Биба В. А. Використання теорії поколінь в менеджменті персоналу. *Ефективна економіка*. 2020. № 10. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=8262>

32. Лобза А., Бикова А., Рябуха Т. Розробка програми адаптації для персоналу. *Молодий вчений*. 2021. № 1 (89). С. 174-178.

33. Коваль Н. В., Колосова К. К. Управлінська діяльність з попередження синдрому професійного вигорання в сучасних умовах. *Економіка та суспільство*. 2024. Вип. 66. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-66-49>

34. Калінеску Т. В., Зеленко О. В. Гносеологія управління трудовим потенціалом підприємств в умовах невизначеності. *Часопис економічних реформ*. 2024. № 3 (55). С. 60-66.

Додаток А

**ЗАТВЕРДЖЕНО
ЗАГАЛЬНИМИ ЗБОРАМИ
УЧАСНИКІВ ТОВАРИСТВА З
ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ
"ПИВОВАРНЯ ЗІБЕРТА"**

Протокол №1 від 26 березня 2025 року.

СТАТУТ

**ТОВАРИСТВА З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ
"ПИВОВАРНЯ ЗІБЕРТА"**

**Ідентифікаційний код 00382533
(нова редакція)**

м. Фастів - 2025 р.

Додаток Б

Ідентифікаційний код ЄДРПОУ

Державні статистичні спостереження

ДОКУМЕНТ ПРИЙНЯТО

Статистична конфідційність забезпечується
статтею 28 Закону України "Про офіційну статистику"

Порушення порядку надання або виконання даних державних статистичних спостережень тягне за собою
відповідальність, яка встановлена статтею 186¹ Кодексу України про адміністративні правопорушення
Безоплатний сервіс для електронного звітування "Кабінет респондента" за посиланням: <https://statstat.ukrstat.gov.ua>

Звіт із продажів
за IV Квартал 2022 р.
(річний квартал)

Підляють:	Термін подання
юридичні особи, відокремлені підрозділи юридичних осіб	не пізніше 7-го числа місяця, наступного за звітним періодом
територіальному органу Держстату	

№ 1-ПВ
(квартальне)
ЗАТВЕРДЖЕНО
Наказ Держстату
12 травня 2022 р. № 87
(зі змінами, внесеними наказом Держстату
від 10 листопада 2022 р. № 279)

Респондент:
Виконавець: ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ "ПІВОВАРНЯ ЗІБЕРТА"

Виконавчий (юридичний) адрес(а): вулиця Пушкіна, буд. 3, м. ФАСТІВ, КИЇВСЬКА обл., 08500
(повноточний адрес, області, МР Краї, район, населений пункт, вулиця/проектний, площа/полігон, № будинку/корпусу, № квартири/офісу)

територіальна громада: _____

адреса здійснення діяльності, щодо якої подається форма звітності (фактична адреса):
вулиця Пушкіна, буд. 3, м. ФАСТІВ, КИЇВСЬКА обл., 08500
(повноточний адрес, області, МР Краї, район, населений пункт, вулиця/проектний, площа/полігон, № будинку/корпусу, № квартири/офісу)

територіальна громада: _____

на території відповідно до Кодифікатора адміністративно-територіальних одиниць та територій територіальних
одиниць (КАТОТТ) за № адресою здійснення діяльності, щодо якої подається форма звітності

1 5 2 1 4 0 1 5 0 0 1 0 0 9 1 2 9 5

на території виконання автоматично в разі подання форми в електронному вигляді)

номер структурного підрозділу 1

Виконавець структурного підрозділу _____

на економічній діяльності структурного підрозділу _____

на виду економічної діяльності за КВЕД структурного підрозділу 1 1 - 0 5
(код виду економічної діяльності вказується автоматично в разі подання форми в електронному вигляді)

Інформація щодо відсутності даних

У випадку відсутності даних необхідно поставити у прямокутнику позначку - **V**

Вкажіть одну з наведених нижче причин відсутності даних:

Додаток В

ПРОТОКОЛ № 10 загальних зборів трудового колективу ТОВ "ПИВОВАРНЯ ЗІБЕРТА"

10.07.2024 р.

м. Фастів

Присутні: 224 працівника заводу, що становить 71 % від загальної кількості.
Працюючих – 316 осіб.

Порядок денний: 1. Обрання головуєчого та секретаря зборів.
2. Обговорення та прийняття змін до колективного договору
по додатку №12 .

Слухали:

Внесено пропозицію головуєчим обрати: Ірину КОВАЛЬ, в.о. інженера з охорони праці, секретарем – Ірину БІЦЬКУ, начальника планово-економічного відділу.

Ухвалили:

обрати головуєчим Ірину КОВАЛЬ, в.о. інженера з охорони праці, секретарем – Ірину БІЦЬКУ, начальника планово-економічного відділу.

Виступали:

голова комісії по атестації робочих місць Сергій СКАЛЕНКО, який повідомив, що на підприємстві у 2024 році проведено повторну атестацію 26 робочих місць за умовами праці згідно вимог постанови Кабінету Міністрів України від 01.08.1992 року № 442 «Про проведення атестації робочих місць за умовами праці»;

в.о.інженера з охорони праці Ірина КОВАЛЬ., яка повідомила, що під час атестації здійснено таку роботу:

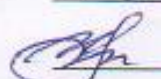
- складено Перелік робочих місць, що підлягають атестації;
- проведено санітарно-гігієнічні дослідження факторів виробничого середовища і трудового процесу із залученням на договірній основі атестованої лабораторії;
- складено протоколи досліджень шкідливих виробничих факторів;
- складено фотографії робочого дня;
- заповнено Карти умов праці;
- проведено розрахунки розмірів доплат, а також визначено інші пільги і компенсації, передбачені законодавством за роботу в таких умовах;
- підготовлено проект наказу про результати проведення атестації робочих місць за умовами праці.

Ірина КОВАЛЬ запропонувала замінити 10.07.2024 року додаток №12 у новій редакції до колективного договору з урахуванням матеріалів проведеної атестації.

Вирішили: Зміни до Колективного договору прийняти в повному обсязі.

Голосували: за – 224 особи,
проти – нема,
утримались – нема

Голова зборів:  Ірина КОВАЛЬ 10.07.2024р.

Секретар:  Ірина БІЦЬКА 10.07.2024р.

Додаток Г

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
БІЛОЦЕРКІВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ АГРАРНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ДНУ «ІНСТИТУТ МОДЕРНІЗАЦІЇ ЗМІСТУ ОСВІТИ
ДУ «НАУКОВО-МЕТОДИЧНИЙ ЦЕНТР ВИЩОЇ ТА ФАХОВОЇ ПЕРЕДВИЩОЇ ОСВІТИ»**



МАТЕРІАЛИ

**Всеукраїнської науково-практичної конференції
здобувачів вищої освіти**

«МОЛОДЬ – АГРАРНИЙ НАУЦІ І ВИРОБНИЦТВУ»

**Інноваційні пріоритети
у розвитку економіки та менеджменту**

22-23 квітня 2025 року

**Біла Церква
2025**

УДК 658.310.8:005.95/.96

ДРОЗД А. В., студент 5 курсу спеціальності 073 «Менеджмент»

Науковий керівник – КОВАЛЬ Н. В., канд. екон. наук, доцент

Білоцерківський національний аграрний університет

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ КАДРОВОЇ ПОЛІТИКИ ПІДПРИЄМСТВА

Розглянуто сутність та напрями кадрової політики підприємства; принципи, методи та чинники, що впливають на її формування та реалізацію; типи та показники ефективності кадрової політики підприємства.

Ключові слова: кадрова політика підприємства, типи кадрової політики, управління.

Актуальність та значущість проблеми ефективного управління кадровою політикою підприємств України в умовах воєнного стану та повоєнної відбудови зумовлена дефіцитом кадрів, що виник внаслідок внутрішньої та зовнішньої міграції, мобілізаційних процесів, поглиблення демографічної кризи.

Найбільш повне визначення поняття «кадрова політика підприємства» надано, на нашу думку, О. В. Грідіним (табл. 1.).

Таблиця 1 – Підходи науковців до тлумачення поняття «кадрова політика підприємства»

Джерело	Тлумачення поняття «кадрова політика підприємства»
Равлик Р. В., Поліщук Б. О. [1]	сукупність норм і правил, які роботодавець встановлює для найманого персоналу у сфері зайнятості, організації та ефективності праці, винагороди за працю, розвитку кадрового потенціалу та соціальних програм
Андрусь О. І., Бойчук Н. Я. [2]	система теоретичних та практичних напрямів, поглядів, вимог до управління персоналом
Білявський В.М., Шуліковська К.В. [3, с. 33-34]	підсистема принципів, ідей, вимог, що визначають основні напрями, форми і методи роботи з персоналом; комплекс заходів, пов'язаних безпосередньо із здійсненням добору кадрів, їх підготовки, розстановки, використання, перепідготовки, мотивації та подальшого просування за кар'єрними сходами
Яковенко В. Г., Куделя В. І., Челядінова Н. Г. [4, с. 106]	система правил і норм, що приводять людські ресурси організації у відповідність до стратегії підприємства
Грідін О. В. [5, с. 24]	це завершена гармонізована система, яка на основі встановлених принципів, норм, нормативів, загальних і специфічних вимог, що визначають та забезпечують реалізацію основних напрямів роботи з персоналом, її форм і методів, визначає стратегічний напрям і тактичні завдання в управлінні кадрами підприємства з метою своєчасного забезпечення оптимального балансу процесів залучення, відбору, комплектування, збереження персоналу, його розвитку відповідно до потреб підприємства та з урахуванням індивідуальних потреб кожного працівника, вимог чинного законодавства та стану ринку праці

Джерело: складено автором

Основна мета кадрової політики – забезпечення оптимального балансу між процесами збереження та оновлення кількісного та якісного складу персоналу підприємства відповідно до його потреб, вимог чинного законодавства та стану ринку праці [3, с. 34].

Головні напрями кадрової політики підприємства: 1) нормативно-правовий (дотримання державних та локальних нормативно-правових актів в сфері трудових відносин); 2) адміністративний (застосування адміністративно-розпорядчих методів та інструментів у процесі планування, набору, розміщення, підвищення кваліфікації, мотивації та контролю персоналу); 3) соціально-психологічний (адаптація нових працівників підприємства, мотивація праці, оцінка діяльності, особистісних та професійних характеристик персоналу); 4) економічний (створення системи матеріального стимулювання); 5) інформаційний (забезпечення відкритості та прозорості формування й реалізації кадрової політики) [3, с. 36].

Принципи управління кадровою політикою підприємства відображено на рис. 1.



Рис. 1. Принципи управління кадровою політикою підприємства
Джерело: [2, с. 34].

В процесі управління кадровою політикою використовуються три групи методів: адміністративні (створення структури управління кадровою політикою; нормування; розроблення внутрішніх нормативних актів у сфері управління персоналом, зокрема, положень про структурні підрозділи, посадових

інструкцій, правил внутрішнього розпорядку та стандартів підприємства; видання наказів та розпоряджень щодо управління персоналом); економічні (техніко-економічний аналіз, планування кадрової політики, ціноутворення та матеріальне стимулювання); та соціально-психологічні (соціально-психологічний аналіз, соціальне планування та розвиток, участь працівників в управлінні) [2, с. 37].

На основі аналізу літературних джерел узагальнено чинники, що впливають на формування та реалізацію кадрової політики підприємства (рис. 2).

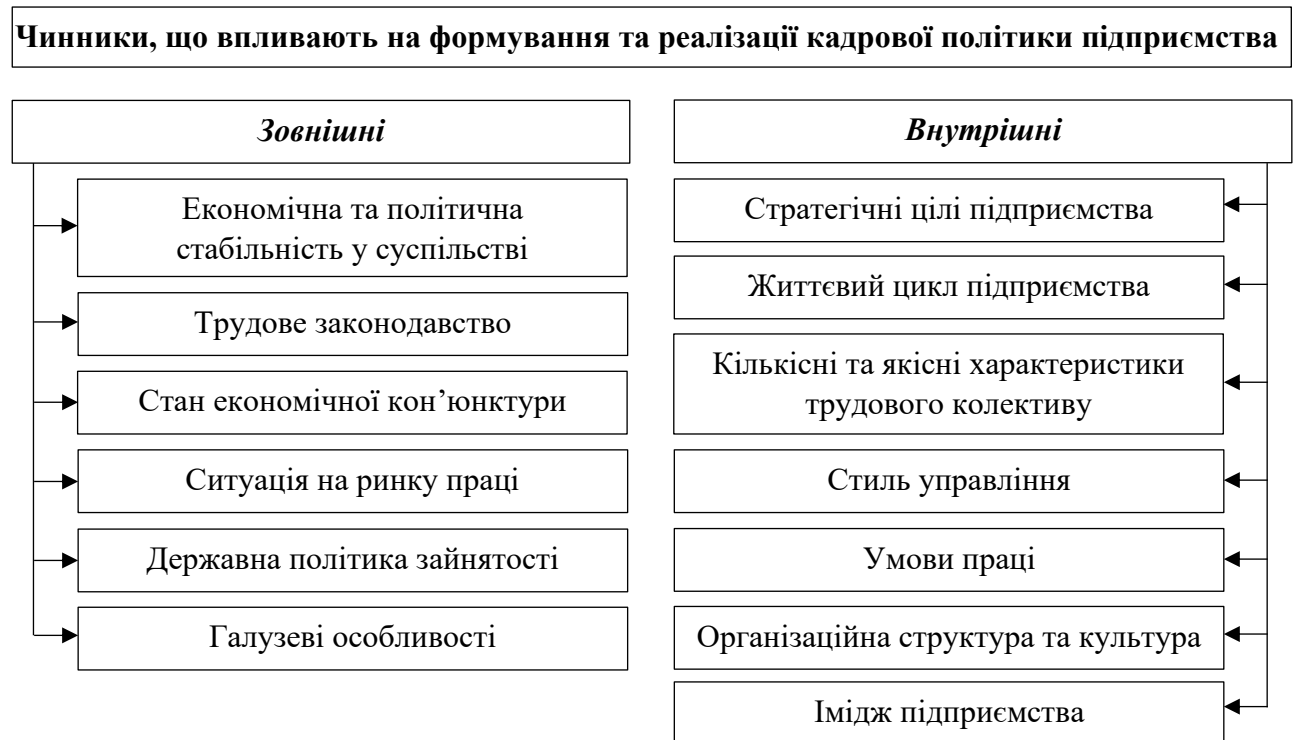


Рис. 2. Чинники, що впливають на формування та реалізацію кадрової політики підприємства

Джерело: складено автором за [1; 3, с. 35].

Виділяють такі типи кадрової політики: пасивна; реактивна; превентивна; активна. На думку науковців, в сучасних умовах підприємства в Україні мають дотримуватись активної раціональної кадрової політики; пасивна кадрова політика може призвести до колапсу в роботі підприємства [4, с. 106].

Для оцінки ефективності кадрової політики підприємства використовуються кількісні (продуктивність праці; плинність кадрів; відсоток бракованої продукції; індекс задоволеності виконуваною роботою та оплатою праці) та якісні показники (безперебійність процесів; своєчасність і точність виконання працівниками поставлених завдань; згуртованість колективу; результати перевірок державними органами у сфері дотримання трудового законодавства, кількість реалізованих ініціатив та проєктів кадрового підрозділу підприємства) [3, с. 37-38; 5, с. 23].

Список літератури

1. Равлик Р. В., Поліщук Б. О. Формування ефективної кадрової політики сучасних підприємств. *Проблеми сучасних трансформацій. Серія: економіка та управління*. 2024. № 14. DOI: <https://doi.org/10.54929/2786-5738-2024-14-04-05>
2. Андрусь О. І., Бойчук Н. Я. Принципи, цілі та методи управління кадровою політикою підприємства. *Економічний вісник НТУУ "Київський політехнічний інститут*. 2023. № 27. С. 32-38.
3. Білявський В. М., Шуліковська К. В. Основні аспекти формування ефективної кадрової політики сучасних підприємств. *Підприємництво та інновації*. 2022. Вип. 25. С. 33-40.
4. Яковенко В. Г., Куделя В. І., Челядінова Н. Г. Розгляд доцільності формування сучасної кадрової політики підприємства в умовах зовнішніх викликів. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2024. № 85. С. 103-110.
5. Грідін О. В. Особливості та чинники формування ефективної кадрової політики підприємств аграрної сфери економіки. *Науковий вісник Херсонського державного університету*. 2021. Вип. 41. С. 22-26.