

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ХАРЧОВИХ ТЕХНОЛОГІЙ

Інститут (факультет) Навчально-науковий інститут економіки і управління

Кафедра економіки праці та менеджменту

«До захисту в ЕК»

Директор інституту (декан факультету)

(підпис) **Олег ШЕРЕМЕТ**
(ім'я та прізвище)

«__» _____ 2023 р.

«До захисту допущено»

Завідувач кафедри

(підпис) **Тамара БЕРЕЗЯНКО**
(ім'я та прізвище)

«__» _____ 2023 р.

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА
НА ЗДОБУТТЯ ОСВІТНЬОГО СТУПЕНЯ «МАГІСТР»

зі спеціальності 073 «Менеджмент»
освітньо-професійної програми «Менеджмент персоналу»

на тему: **«Удосконалення розвитку системи кадрового маркетингу**
підприємства»

Виконав: здобувач 2 курсу, групи ЗМП-2-1М

Єременко Олена Андріївна

(підпис)

Керівник к. е. н., доц. Осадчук Оксана Павлівна

(підпис)

Консультант Ліана МАЗНИК

(підпис)

Рецензент _____

(підпис)

Я як здобувачка Національного університету харчових технологій розумію і підтримую політику університету з академічної доброчесності. Я не надавала і не одержувала недозволеної допомоги під час підготовки цієї роботи. Використання ідей, результатів і текстів інших авторів мають посилання на відповідне джерело.

Здобувач _____
(підпис)

Київ – 2023 р.

НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ХАРЧОВИХ ТЕХНОЛОГІЙ

Інститут Навчально-науковий інститут економіки і управління
Кафедра економіки праці та менеджменту
Освітній ступінь магістр
Галузь знань 07 «Управління та адміністрування»
Спеціальність 073 «Менеджмент»
Освітньо-професійна програма «Менеджмент персоналу»

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри економіки праці та менеджменту

_____ Тамара БЕРЕЗЯНКО

“03” жовтня 2022 року

З А В Д А Н Н Я

НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ ЗДОБУВАЧА

Єременко Олени Андріївни

1. Тема роботи «Удосконалення розвитку системи кадрового маркетингу підприємства»
керівник роботи к. е. н., доцент Осадчук Оксана Павлівна
затверджені наказом закладу вищої освіти від 30 вересня 2022 р. №586-КС
2. Строк подання здобувачем роботи 08 лютого 2023 р.
3. Вихідні дані до роботи Закони України, законодавчі та нормативні акти, Постанови Кабінету Міністрів України; інструкції органів виконавчої влади; аналітичні та статистичні матеріали стосовно теми роботи, бухгалтерська, статистична звітність та аналітичні матеріали ТОВ «Пивоварня Зіберта»
4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити) Вступ. Розділ 1. Теоретичні основи кадрового маркетингу та його роль в розвитку працівників організації Розділ 2. Дослідження системи кадрового маркетингу ТОВ «Пивоварня Зіберта». Розділ 3. Удосконалення розвитку системи кадрового маркетингу ТОВ «Пивоварня Зіберта». Висновки. Список використаної літератури. Додатки.
5. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень) Результати дослідження відображено в 26 таблицях, 10 рисунках ілюстративного матеріалу та презентації роботи за допомогою Microsoft PowerPoint

6. Консультанти розділів роботи

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв
Економіко-математична частина	к.е.н., доц. Ліана МАЗНИК		

7. Дата видачі завдання 03 жовтня 2022 р.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів виконання кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1.	Складання плану роботи, опрацювання літературних джерел, статистичної інформації	До 17.10.22	виконано
2.	Обґрунтування актуальності теми, написання вступу	До 02.11.22	виконано
3.	Робота над розділом 1: «Теоретичні основи кадрового маркетингу та його роль в розвитку працівників організації»	До 08.11.22	виконано
4.	Робота над розділом 2: «Дослідження системи кадрового маркетингу ТОВ «Пивоварня Зіберта»	До 12.12.22	виконано
5.	Робота над розділом 3: «Удосконалення розвитку системи кадрового маркетингу ТОВ «Пивоварня Зіберта»	До 16.01.23	виконано
6.	Написання висновків	До 17.01.23	виконано
7.	Оформлення роботи	До 18.01.23	виконано
8.	Підготовка ілюстративного матеріалу (презентації роботи)	До 18.01.23	виконано
9.	Підготовка до попереднього захисту роботи	До 25.01.23	виконано
10.	Захист роботи	15.02.23	виконано

Здобувач

_____ Єременко О.А.
(підпис) (прізвище та ініціали)

Керівник роботи

_____ Осадчук О.П.
(підпис) (прізвище та ініціали)

АНОТАЦІЯ

Єременко О.А. Удосконалення розвитку системи кадрового маркетингу підприємства. – Рукопис.

Кваліфікаційна робота на здобуття освітнього ступеня «магістр» виконана на матеріалах ТОВ «Пивоварня Зіберта» за 2019-2021 рр.

У першому розділі роботи досліджено теоретичні основи кадрового маркетингу та його ролі в розвитку працівників організації. Було проведено аналіз визначення сутності та поняття маркетингу персоналу, а також досліджено теоретичні засади процесу управління маркетингом персоналу.

У другому розділі кваліфікаційної роботи надана загальна характеристика ТОВ «Пивоварня Зіберта», визначено особливості системи кадрового забезпечення та управління персоналом на підприємстві, проведено аналіз системи кадрового маркетингу ТОВ «Пивоварня Зіберта» та аналіз роботи з трудовим потенціалом.

У третьому розділі кваліфікаційної роботи обґрунтовано пропозиції щодо удосконалення системи кадрового маркетингу ТОВ «Пивоварня Зіберта», визначено напрямки удосконалення системи кадрового маркетингу, обґрунтовано техніко-економічне впровадження запропонованих заходів.

Робота містить 100 сторінок, 26 таблиць, 10 рисунків.

Ключові слова: кадровий маркетинг, персонал, мотивація, ефективність використання персоналу, аналіз, напрямки удосконалення.

SUMMARY

Yeremenko O.A. Improving the development of the personnel marketing system of the enterprise. - Manuscript.

The qualification work for obtaining the master's degree was performed on the materials of Pivovarnya Sieberta LLC for 2019-2021.

The first chapter of the work examines the theoretical foundations of personnel marketing and its role in the development of the organization's employees. An analysis of the definition of the essence and concept of personnel marketing was carried out, as well as the theoretical foundations of the personnel marketing management process were investigated.

In the second section of the qualification work, a general description of Pivovarnya Sieberta LLC is provided, the features of the personnel support system and personnel management at the enterprise are determined, an analysis of the personnel marketing system at Pivovarnja Sieberta LLC and an analysis of work with labor potential are carried out.

In the third section of the qualification work, the proposals for improving the personnel marketing system of Pivovarnia Sieberta LLC are substantiated, directions for improving the personnel marketing system are determined, and the technical and economic implementation of the proposed measures is substantiated.

The work contains 100 pages, 26 tables, 10 figures.

Keywords: personnel marketing, personnel, motivation, efficiency of personnel use, analysis, areas of improvement.

ЗМІСТ

Вступ.....	7
Розділ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ КАДРОВОГО МАРКЕТИНГУ ТА ЙОГО РОЛЬ В РОЗВИТКУ ПРАЦІВНИКІВ ОРГАНІЗАЦІЇ.....	9
1.1. Сутність, роль та види кадрового маркетингу	9
1.2. Процес управління маркетингом персоналу.....	16
1.3. Планування та організація системи кадрового маркетингу на підприємстві.....	19
Висновки до розділу 1.....	23
Розділ 2. ДОСЛІДЖЕННЯ СИСТЕМИ КАДРОВОГО МАРКЕТИНГУ ТОВ «Пивоварня Зіберта».....	24
2.1. Організаційно-економічна характеристика ТОВ «Пивоварня Зіберта».....	24
2.2. Склад і структура персоналу підприємства	34
2.3. Організація та функціонування системи маркетингу персоналу на-ТОВ «Пивоварня Зіберта».....	47
Висновки до розділу 2.....	59
Розділ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ РОЗВИТКУ СИСТЕМИ КАДРОВОГО МАРКЕТИНГУ ТОВ «ПИВОВАРНЯ ЗІБЕРТА».....	61
3.1. Стратегія удосконалення системи кадрового маркетинг у ТОВ «Пивоварня Зіберта».....	61
3.2. Обґрунтування напрямів вдосконалення системи кадрового маркетингу ТОВ «Пивоварня Зіберта».....	69
3.3. Вплив запропонованих заходів на основні показники роботи та ефективність функціонування системи кадрового маркетингу ТОВ «Пивоварня Зіберта».....	78
Висновки до розділу 3.....	88
Висновки.....	90
Список використаної літератури.....	93
Додатки	

ВСТУП

В умовах ринкової економіки одним з найважливіших елементів ефективного господарювання є управління кадровим маркетингом персоналу.

Будь-яке підприємство, у рух приводить персонал, що є найважливішим фактором його розвитку на сучасному етапі. У системі управління підприємством виділяють різні підходи до управління персоналом – економічний, органічний та гуманітарний. Проте, враховуючи сучасний стан ринку праці, науковці схиляються до застосування маркетингового підходу до управління персоналом, на основі якого можна досягти збільшення реальної віддачі і результативності виробництва без залучення додаткових ресурсів. Розвиток цього напрямку у ринковому середовищі повинен передбачати створення концептуальних основ маркетингу персоналу, освоєння процедур і методів маркетингу в цій сфері, розробку необхідного інструментарію маркетингової діяльності.

Якісно новий рівень розвитку будь якого підприємства не може бути досягнутий без ефективного використання його персоналу. В умовах ринкової економіки виникає необхідність у розробці та впровадженні сучасних інструментів управління персоналом, а також його орієнтації на маркетинг. Проблеми теорії, методології та практики управління персоналом вивчали О.А. Гавриш, Л.Є. Довгань, І.М. Крейдич, Н.В. Семенченко, Є.В. Ромат та багато інших вітчизняних та зарубіжних науковців.

Метою дослідження є висвітлення теоретичних і дослідження практичних аспектів системи кадрового маркетингу підприємства, та розроблення заходів щодо її вдосконалення.

Об'єктом дослідження є сукупність процесів щодо удосконалення системи кадрового маркетингу ТОВ «Пивоварня Зіберта».

Предмет дослідження – теоретичні та практичні аспекти формування

та розвитку системи кадрового маркетингу ТОВ «Пивоварня Зіберта».

Для досягнення поставленої мети було вирішено наступні завдання:

- визначено сутність, роль та види кадрового маркетингу;
- узагальнено теоретичні основи планування та організації кадрового маркетингу на підприємстві;
- здійснено аналіз виробничо-господарської діяльності ТОВ «Пивоварня Зіберта»;
- визначено особливості організації та функціонування системи маркетингу персоналу ТОВ «Пивоварня Зіберта»;
- визначено та економічно обґрунтовано пропозиції щодо удосконалення розвитку системи кадрового маркетингу ТОВ «Пивоварня Зіберта».

Для написання кваліфікаційної роботи було використано методи аналізу і синтезу, порівняння, групування, та експертних оцінок.

Інформаційну базу дослідження склали зібрані, оброблені та узагальнені дані літературних джерел, що характеризують процес управління персоналом, офіційні дані Державного комітету статистики України, законодавчі і нормативні документи Верховної Ради та Кабінету Міністрів України, звітні дані підприємства.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ КАДРОВОГО МАРКЕТИНГУ ТА ЙОГО РОЛЬ В РОЗВИТКУ ПРАЦІВНИКІВ ОРГАНІЗАЦІЇ

1.1. Сутність, роль та види кадрового маркетингу

Сучасна організація зацікавлена в залученні висококваліфікованого персоналу. З цією метою поряд з функцією планування потреби в кадрах, їх забезпечення та використання здійснюється маркетинг персоналу. В основі маркетингу персоналу лежить філософія маркетингової діяльності, об'єктами якої виступають, з одного боку, задоволення якісних і кількісних потреб організації у персоналі, а з іншого – людина як потенційний працівник. Маркетинг персоналу розглядається як вид управлінської діяльності, спрямований на задоволення якісних і кількісних потреб у персоналі організації, одна з основних функцій якого передбачає діагностику професійної придатності та ротацію кадрів, а також процедуру оцінки трудової діяльності, ділових і особистих якостей співробітників. Це певна філософія ставлення до власного персоналу (як існуючого, так і майбутнього) з боку підприємства [2].

Кадровий маркетинг – «комплексна система, що спрямована на підбір, розміщення, навчання та оцінку кадрового потенціалу із урахуванням вимог виробництва та з метою формування сприятливого соціально-економічного клімату у колективі, прищеплення працівникам цінностей та норм, що прийняті на підприємстві, підвищення корпоративної культури».

По-перше, використовуваний термін «кадровий маркетинг» є звуженим, оскільки об'єктом є кадри, а категорія «кадри» характеризує тільки кваліфікований склад персоналу, залишаючи поза увагою інші категорії наявного персоналу, а також потенційний персонал підприємства.

По-друге, саме тлумачення не передбачає розкриття сутності маркетингу в системі управління персоналом на підприємстві, оскільки маркетинг персоналу ототожнюється з функціями підбору, розміщення, оцінки, розвитку персоналу тощо.

В сучасній науці і практиці управління персоналом сформувалося кілька концепцій маркетингу робочої сили, що обумовлено специфікою товару та різними інтересами суб'єктів ринку праці. Домінує на вітчизняному ринку праці концепція ефективного формування професійної робочої сили, відповідно до якої споживачі орієнтуються на такий товар — «персонал», який широко доступний і продається за низькими цінами.

Основними передумовами маркетингу персоналу можна вважати організаційну структуру управління, стан кадрового потенціалу організації, наявність вакансій у штатному розкладі, фірмовий стиль управління тощо. Проте завдяки розробкам окремих авторів можна виділити основні, відносно самостійні задачі цього напрямку, які полягають: у визначенні витрат на залучення і розвиток персоналу; виборі шляхів покриття потреб у персоналі; розповсюдженні знань про маркетинг персоналу серед керівників підприємств; участі у створенні і підтримці регіональної інформаційної мережі, що дозволяє виявити попит і пропозицію, ступінь конкуренції на ринку робочої сили та кваліфікаційні вимоги, які ставлять роботодавці [3, с. 46].

В існуючих організаційних підходах до визначення складу й змісту задач маркетингу персоналу окреслюються два основні принципи:

- оптимальне використання кадрових ресурсів шляхом створення максимально сприятливих умов праці щодо підвищення її ефективності та розвитку в співробітників партнерського і лояльного відношення до фірми;
- тлумачення персонал-маркетингу в більш вузькому розумінні як особливої функції служби управління персоналом, яка спрямована на виявлення і покриття потреби підприємства в кадрових ресурсах.

Широке тлумачення маркетингу персоналу полягає у його віднесенні до одного з елементів кадрової політики організації, реалізованому через рішення комплексу задач служби управління персоналом (розробка цільової системи, планування потреби, ділова оцінка, управління кар'єрою, мотивацією і т.п.). У вузькому розумінні маркетинг персоналу припускає виділення визначеної

специфічної діяльності служби управління кадрами, причому ця діяльність виокремлена від інших напрямків роботи кадрової служби.

В якості базових принципів маркетингу

- орієнтація на системний підхід, де усі види діяльності пов'язані з продажем послуг праці в умовах маркетингу координуються і функціонують синхронно;

- наявність системи виявлення й аналізу ринкових можливостей;

- базовим принципом маркетингу має стати його орієнтація на довгострокову перспективу, забезпечуючи суб'єктам ринку праці можливості бути більш інформованими про кон'юнктуру ринку, основні тенденції щодо змін за рахунок регулярності проведення маркетингових досліджень, прогнозування ситуації на ринку праці і відповідного планування.

Виходячи з окреслених принципів, маркетинг на ринку праці можна розглядати як систему діяльності, що дозволяє його суб'єктам оцінювати стан ринку, тенденції його зміни і приймати обґрунтовані управлінські рішення у сфері працевлаштування, сприянні зайнятості та ефективного використання людського капіталу.

Базою для розробки маркетингових заходів у галузі персоналу є інформація про зовнішні та внутрішні фактори, які впливають на забезпечення підприємств у персоналі. До зовнішніх факторів можна віднести:

- ситуацію на ринку праці, яка визначається загальноекономічними і демографічними процесами у регіоні, де розміщене підприємство;

- попит на персонал;

- пропозицію у галузі персоналу, що є наслідком роботи учбових закладів і вивільнення персоналу в інших організаціях;

- розвиток знань суспільства про особливості виготовлення продукції, яка визначає напрямки змін характеру та змісту праці, що, у свою чергу, формує вимоги до спеціальності і кваліфікації робітників;

- особливості пріоритетних потреб населення, які є наслідком добробуту суспільства і пануючих суспільних відносин;

- існуюче законодавство у галузі трудових відносин і його можливі зміни та політику, що проводиться на підприємствах по відношенню до персоналу.

Внутрішні фактори формують:

- місія організації та її стратегічні цілі, які можна розглядати як орієнтири при розробці політики по відношенню до персоналу;

- фінансові ресурси, які підприємство може витратити на здійснення маркетингових заходів;

- кадровий потенціал підприємства, що визначає сукупні можливості колективу підприємства за рахунок внутрішніх джерел з урахуванням підвищення кваліфікації та перекваліфікації персоналу.

В планування (встановлення мети, цілей управлінської діяльності, визначення етапів її реалізації, виконавців, ресурсів);

- організація (вибір структури об'єкта і суб'єкта управління, реалізація їх взаємостосунків і взаємодій);

- координація (регулювання, корегування, активізація дії органів управління);

- контроль (облік і аналіз результатів управлінської діяльності);

- обробка і осмислення інформації для розуміння діалектичного розвитку об'єкта управління;

- прогноз (можлива оцінка явищ і процесів, характерних для об'єкта управління) [1, с. 80].

В основі маркетингу персоналу закладено принципи ясності цілі, рішучості дій і терпимості до результату, тому він має бути орієнтований на залучення робітника, котрий своєю працею здатен створити споживчу вартість, яка характеризується більшою мінровою вартістю, ніж його робоча сила [1, с. 75].

Враховуючи той факт, що маркетинг персоналу є видом управлінської діяльності, йому властиві загальні функції управління:

Одним з проявів комунікаційної функції маркетингу персоналу є здійснення внутрішньоорганізаційних зв'язків. Головним завданням цих зв'язків стає висування на перший план неформальних відносин в організації, які формуються в рамках формальної структури. Можливими заходами щодо підтримки комунікацій в рамках виконання виробничих завдань є: формування стилю управління, який забезпечував би причетність співробітників до процесу прийняття рішень; повнота і об'єктивність оцінки персоналу; регулярні збори і бесіди із співробітниками, в процесі яких обговорюються заходи щодо управління організацією; дієва внутрішньоорганізаційна система прийому і розгляду пропозицій співробітників і т. п. Враховуючи можливості підприємств, не завжди доречно створювати комплексну систему управління маркетингом робочої сили, достатньо зосередити маркетингові функції в одному підрозділі системи управління персоналом, який би здійснював: маркетингові дослідження і збір потрібної інформації; аналіз середовища маркетингу, можливості суб'єкта ринку праці; аналіз споживачів робочої сили; займався вимірювання і прогнозування попиту на конкретну робочу силу, сегментування ринку робочої сили, відбір цільових сегментів ринку та позиціонування товару "робоча сила" на ринку; розробляв комплекс маркетингу (маркетинг-мікс) на основі пропозицій товару, визначав вартість конкретної робочої сили, розробляв систему розподілу робочої сили і комунікацій (реклама, стимулювання зайнятості, організація сприятливої громадської думки, особисті контакти), забезпечував персоналом, навчав персонал, здійснював організацію праці персоналу та управління, а також стимулював за результатами виконання маркетингових функцій.

Система управління персоналом функціонує в певному організаційному середовищі у вигляді служби, яка надає послуги своїм клієнтам — співробітникам організації щодо вивчення і задоволення їхніх потреб. Увага менеджерів з персоналу фокусується не на розробці програм, а на результатах їх використання, на тому, яку користь вони приносять різним групам споживачів. Подібна орієнтація на клієнта є ні чим іншим як маркетинговим підходом до управління персоналом організації, який передбачає, що внутрішній клієнт

користується послугами організації, а платить за це працею і особистими професійними якостями: знаннями й уміннями, навичками та досвідом, в той же час здобуваючи їх в організації і додаючи до наявних здібностей. Тому неодмінною умовою взаємостосунків організації і персоналу є безперервне підвищення кваліфікації. Саме рівень кваліфікації виступає основою оплати праці.

Тобто, маркетинг персоналу одночасно направлений на задоволення потреб організації в персоналі та на виявлення і задоволення індивідуальних потреб її співробітників. Для забезпечення цієї діяльності менеджери прагнуть розробити професійні вимоги до персоналу, визначити якісні та кількісні потреби в кадрах, розрахувати витрати на придбання і подальше використання персоналу, а також вибрати джерела і шляхи покриття потреби у робочій силі. Такий підхід стимулює організацію до розширення функції виробничого маркетингу в сфері управління людськими ресурсами [2].

Подібна концепція внутрішньоорганізаційного маркетингу полягає у використанні інструментів кадрової політики щодо застосування засобів маркетингу для впливу на персонал, на їх поведінку для підвищення компетенції і стимулювання засобами кадрової політики, внутрішньої комунікації, маркетинговими методами з орієнтацією на персонал, особливо зовнішніми комунікаціями (реклама, зв'язки з громадськістю та ін.). Увесь маркетинговий інструментарій має бути направлений на усвідомлення співробітниками важливості цих заходів, оскільки сучасний ринок праці трактує робоче місце як продукт, що продається. З цієї точки зору маркетинг персоналу розглядається як напрям стратегічного і оперативного планування кадрів, створюючи інформаційну базу для роботи з персоналом за допомогою методів дослідження зовнішнього і внутрішнього ринків праці, і направлений на досягнення привабливості роботодавця через комунікації з цільовими групами (сегментами ринку). Для визначення кількісного складу персоналу користуються різними методами прогнозування потреби у робочій силі:

- економетричним - за допомогою якого потреба в персоналі виводиться з передбачуваних рівнів кінцевого попиту на товари та послуги на певний рівень у майбутньому;
- екстраполяції - перенесення минулих тенденцій, змін у величині сукупної робочої сили та її структури в майбутнє;
- метод експертних оцінок, що ґрунтується на використанні думки спеціалістів для визначення потреб у персоналі;
- методом трудових балансів, що відслідковує рух робочої сили, використання фонду часу і ґрунтується на взаємозв'язку ресурсів, які потрібні організації у рамках планового періоду;
- способом застосування системи нормативів, які визначають кількість працівників у функціональному розрізі, затрати на виробництво одиниці продукції (робочий час, фонд заробітної плати);
- набором математичних формул, які дозволяють одночасно використовувати попередні методи і надають можливість точного прогнозу потреб у робочій силі.

Однак це досить дорогий метод і вимагає спеціальних знань та вмінь для застосування на практиці, тому він використовується тільки у великих організаціях [4, с. 44].

У процесі покриття додаткової потреби в людських ресурсах організація: набирає персонал безпосередньо в навчальних закладах за допомогою укладання двосторонніх угод як з навчальним закладом, так і з учасником навчання; надає заявки до послуг консультантів з персоналу, які можуть виконувати посередницькі функції по підборі кандидатів, а також може використовувати послуги спеціалізованих посередницьких фірм з наймання персоналу; вербує новий персонал через своїх працівників (із сімейного кола співробітників, в інших організаціях, в навчальних закладах тощо); укладає лізингові угоди з іншими роботодавцями на певних умовах надання кадрових ресурсів;

повідомляє про свої вакантні місця через рекламні оголошення в засобах масової інформації і спеціальних виданнях та ін.

Як внутрішнє джерело може розглядатися безпосередньо організація, використовуючи ротацію співробітників в рамках одного або кількох підрозділів, переміщення співробітників на вищий ієрархічний рівень, формування нової функціональної ролі співробітника в рамках колишнього робочого місця при відповідному додатковому навчанні і т.п. Переважне заповнення керівних вакансій власними співробітниками служить стимулом для підростаючого покоління управлінців, яке через особисту зацікавленість позитивно впливає на успіх діяльності підприємства. Це означає, що організації повинні більш інтенсивною використовувати внутрішні кадрові ресурси, а при заповненні вакансій звертати увагу на зовнішніх кандидатів з широким кваліфікаційним профілем.

Забезпечення організацій відповідними кадрами вимагає значних витрат щодо: оплати договірних відносин з учбовими закладами, державними та недержавними структурами з набору і підготовки персоналу, витрат на збір та аналіз інформації про ринок праці; на рекламу, яка залучає персонал на підприємство; представницьких витрат спеціалістів маркетингової служби; інвестицій в обладнання нових і переобладнання існуючих робочих місць; у розвиток соціальної інфраструктури й у навчання персоналу; на оплату праці і різні соціальні виплати тощо.

1.2. Процес управління маркетингом персоналу

Для оптимального управління людськими ресурсами доцільно здійснити маркетингові дослідження, що охоплюють вивчення конкурентоспроможності персоналу, кадрової ситуації, що склалася, кон'юнктури на ринку праці, а також оцінку можливостей самого підприємства сприяти ефективній зайнятості працівників. Маркетинг дає змогу розкрити умови забезпечення персоналом, що

відповідають вимогам підприємства і реалізації трудового потенціалу працівника. На рис. 1 показано роль та місце маркетингу персоналу у загальній системі управління персоналом [1].

Процес управління маркетингом – це процес аналізу ринкових можливостей, добору цільових ринків, розробки комплексу маркетингу і перетворення в життя маркетингових заходів.

Маркетингові дослідження – найважливіша складова функції маркетингу персоналу, виконуються силами кадрових служб та спеціалістами підприємства. Результати їх досліджень впливають на розроблення і реалізацію кадрової стратегії та політики, стратегії маркетингу персоналу, набору, відбору та адаптації персоналу. Кадрова політика здійснюється через періодичний аудит персоналу, планування та організацію діяльності з навчання, виховання і розвитку кадрів. В основу системи управління персоналом покладено стратегічний та оперативний кадровий контролінг, який „відстежує” процес підготовки кадрів.

Враховуючи можливості підприємств, не завжди є необхідність створювати комплексну систему управління маркетингом робочої сили, досить зосередити маркетингові функції в одному підрозділі системи управління персоналом.

Процес управління маркетингом включає наступні етапи:

1. Аналіз ринкових можливостей, який передбачає:
 - маркетингові дослідження і збір маркетингової інформації;
 - аналіз середовища маркетингу, можливості суб'єкта ринку праці;
 - аналіз споживачів робочої сили.
2. Відбір цільових ринків робочої сили, який передбачає наступну послідовність:
 - вимірювання і прогнозування попиту на конкретну робочу силу;
 - сегментування ринку робочої сили;
 - відбір цільових сегментів ринку;
 - позиціонування товару «робоча сила» на ринку.

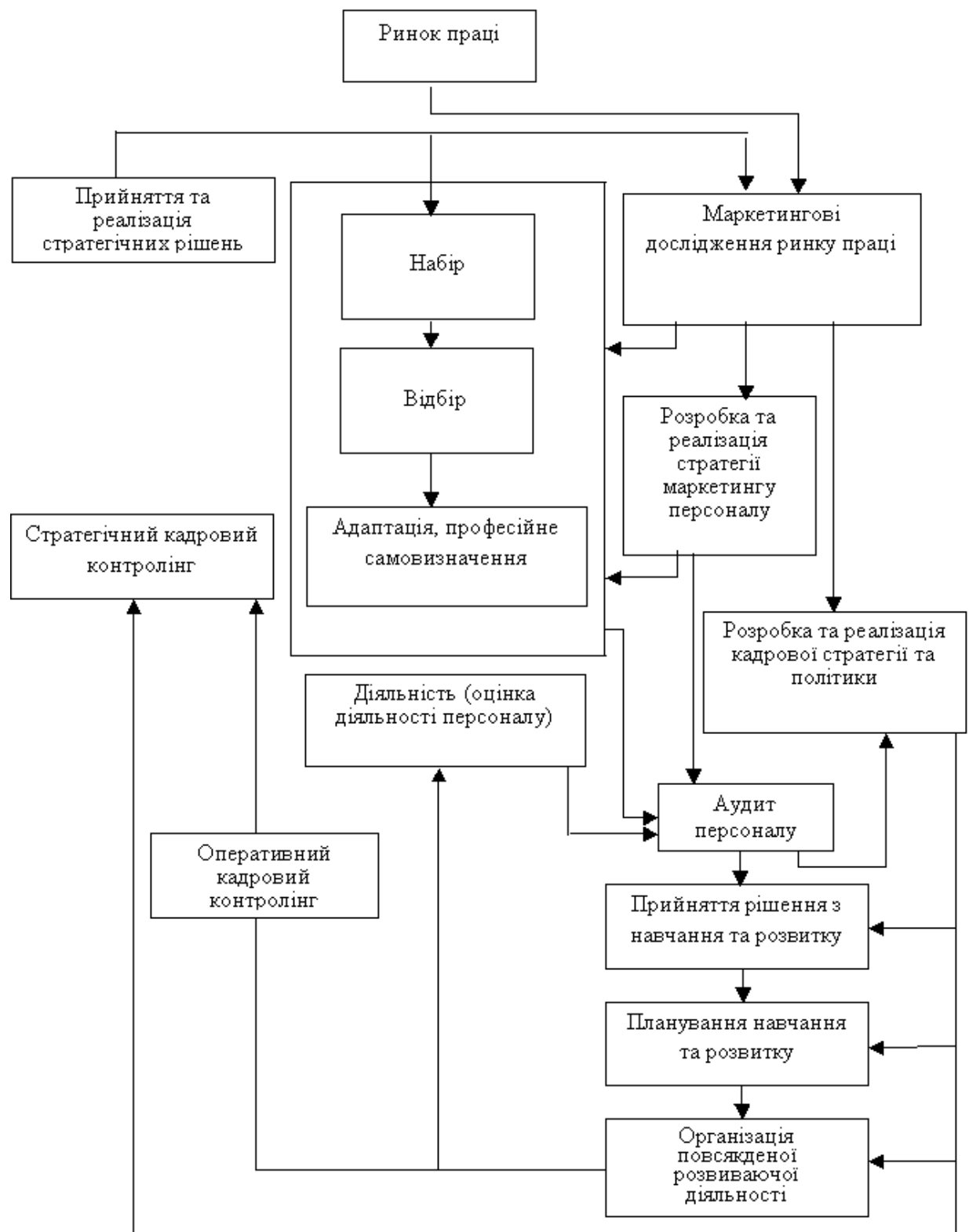


Рис. 1.1. Маркетинг персоналу в системі управління персоналом

Джерело: розроблено автором

3. Розробка комплексу маркетингу:

- розробка товару «робоча сила»;

- визначення вартості конкретної робочої сили;
- розробка системи розподілу робочої сили і комунікацій (реклама, стимулювання зайнятості, організація сприятливої громадської думки);
- забезпечення персоналом.

4. Втілення в життя маркетингових заходів. Здійснюються через систему маркетингової інформації, систему планування, організаційну структуру, систему маркетингового контролю.

У зв'язку з динамічністю виробництва і запитів покупця, маркетингове управління має бути циклічним (кільцевим), що дозволяє оперативно відслідковувати зміни кон'юнктури ринку і вносити відповідні корективи в стратегію і тактику.

1.3. Планування та організація системи кадрового маркетингу на підприємстві

У сучасних умовах господарювання пошук нових підходів підвищення ефективності використання та управління персоналом стає головною конкурентною перевагою підприємства. Сучасні концепції управління персоналом ґрунтуються на визнанні зростаючої ролі особистості працівника, на знанні його мотиваційних установок, вмінні їх формувати і направляти на досягнення завдань, що стоять перед організацією. У зв'язку з цим в управлінні персоналом використання маркетингового інструментарію є своєчасним і обґрунтованим. Однак на даний момент у практиці вітчизняних підприємств такий підхід майже не застосовується. Причиною цього є недостатня висвітленість у наукових працях вітчизняних і зарубіжних економістів теоретико-методологічних аспектів досліджуваного питання та відсутність механізмів адаптації закордонного досвіду до процесу формування системи маркетингу персоналу на вітчизняних підприємствах [1].

Формування ефективної кадрової політики можливо лише при практичному застосуванні маркетингових підходів, що втілюється у формуванні системи маркетингу персоналу. Застосування системи маркетингу персоналу забезпечує реалізацію основних принципів кадрової політики підприємства. Необхідність практичного впровадження системи маркетингу персоналу обумовлена низкою чинників, найбільш вагомими з яких є: дефіцит висококваліфікованих фахівців; зміна критеріїв вибору місця роботи персоналом; посилення конкуренції серед роботодавців на ринку праці; поява необхідності формування іміджу роботодавця.

Систему планування маркетингу персоналу визначено як сукупність взаємопов'язаних і взаємодіючих між собою етапів, націлених на досягнення і взаємоузгодження інтересів персоналу та роботодавця із урахуванням впливу чинників зовнішнього та внутрішнього середовищ підприємства.

Формування планування маркетингу персоналу передбачає регулярне проведення аналізу ринку праці, вивчення рівня попиту та пропозиції робочої сили; аналіз внутрішнього трудового потенціалу та рівня його використання; визначення мотивів існуючого персоналу; створення ефективних служб управління персоналом; застосування нових технологій з управління персоналом; формування ринкових стратегій управління персоналом.

На думку автора, процедура реалізації маркетингу персоналу може бути представлена етапами, що наведені на рис. 1.2.

Розглянемо алгоритм створення системи маркетингу персоналу:

1. Постановка і структуризація мети маркетингу персоналу. Постановка мети є логічним початком процесу управління, сукупність проміжних цілей дозволяє організувати управління, досягнення головної мети в розрізі всіх факторів, що впливають. Ступінь відповідності меті має слугувати критерієм оцінки стану всіх елементів системи управління.

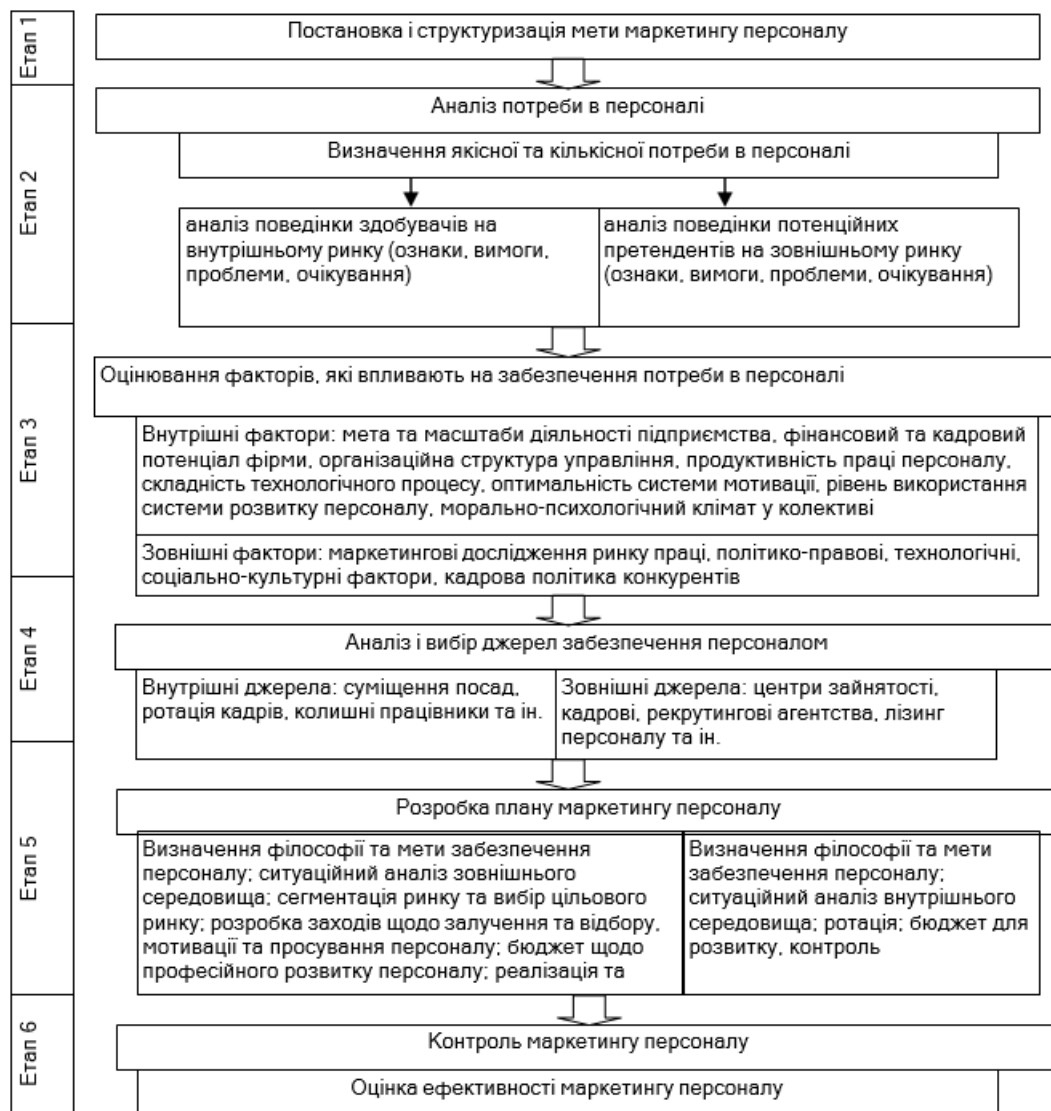


Рис. 1.2. Алгоритм формування системи маркетингу персоналу

Джерело: розроблено автором

Аналіз потреби в персоналі. На цьому етапі потрібно визначити якісну та кількісну потреби в персоналі та провести аналіз поведінки претендентів на зовнішньому і внутрішньому ринках праці за допомогою дослідження персоналу. При визначенні методів аналізу в дослідженні поведінки носія здібності до праці на зовнішньому і внутрішньому ринку необхідно, насамперед, визначити основні чинники, що впливають на визначення його рішення з приводу вибору робочого місця (рис. 1.3) [7].



Рис. 1.3. Дослідження персоналу на ринку праці
Джерело: розроблено автором

Дослідження персоналу на внутрішньому ринку праці здійснюється за допомогою оцінки наявних кадрів, визначається необхідна чисельність працівників, їхній професійний і кваліфікаційний склад за допомогою виробничої програми, норми виробітку, запланованого підвищення продуктивності праці і структури робіт, а також ефективного навантаження працівників.

3. Оцінювання факторів, які впливають на забезпечення потреби в персоналі, що сприяє вибору джерел забезпечення персоналом та формування плану маркетингу персоналу. Зовнішні фактори – це фактори, які

підприємство не може контролювати, але повинне враховувати для визначення якісної та кількісної потреби в персоналі. Внутрішні фактори є контрольованими підприємством. Докладно процес оцінювання впливу зовнішніх і внутрішніх факторів на підприємство наведено у другому пункті [8].

4. Аналіз і вибір джерел забезпечення персоналом. На цьому етапі потрібно проаналізувати джерела покриття персоналу, та визначити, які джерела покриття персоналу підприємство більш використовує – зовнішні чи внутрішні.

5. Розробка плану маркетингу персоналу. На цьому етапі проводиться розробка плану маркетингу персоналу як для внутрішніх, так і для зовнішніх клієнтів.

6. **Контроль.** Це останній етап алгоритму формування системи маркетингу персоналу, на якому здійснюється оцінка ефективності маркетингу персоналу. За підсумками дослідження виносяться рішення щодо вдосконалення роботи з персоналом, закріплюються у відповідних організаційно-розпорядчих та функціонально-технологічних документах (наказах, розпорядженнях, положеннях, інструкціях, регламентах) для подальшої їх реалізації на конкретних ділянках робіт (структурних підрозділах, робочих місцях).

Висновки до розділу 1

Сучасний етап розвитку ринкової економіки актуалізує проблему виходу з кризи трудової активності працівників багатьох підприємств країни. Розробка і удосконалення стимулів і мотивів до праці виходять за рамки наукових і пізнавальних проблем і все більше ставляться в практичну площину як засіб боротьби з конкурентами. Маркетинг персоналу як інструмент цілеспрямованої та ефективної роботи з персоналом є складовою стратегії і тактики виживання підприємства у ринкових відносинах. По мірі розвитку особистості працівника доводиться все частіше узгоджувати ринкові умови та інтереси співробітників підприємства, оскільки розвиток виробництва в значній мірі потребує планування його кадрового забезпечення, а якісно новий рівень розвитку економіки не може бути досягнутий без ефективного використання маркетингового інструментарію в процесі управління персоналом, який потребує удосконалення та подальшого дослідження.

Створення ефективної системи маркетингу персоналу сприяє досягненню головної мети кадрової політики на підприємстві. Запропонована система маркетингу персоналу координує та направляє в єдине русло функції маркетингу та управління персоналом.

РОЗДІЛ 2. ДОСЛІДЖЕННЯ СИСТЕМИ КАДРОВОГО МАРКЕТИНГУ ТОВ «ПИВОВАРНЯ ЗІБЕРТА»

2.1. Організаційно-економічна характеристика ТОВ «Пивоварня Зіберта»

ТОВ «Пивоварня Зіберта» є підприємством харчової промисловості України, яке є зайнятим у галузі виробництва й реалізації безалкогольних напоїв та пива. Головною метою створення підприємства є отримання прибутку за рахунок задоволення потреб учасників господарської діяльності, включаючи виробництво, торгівельну і посередницьку діяльність, надання послуг та виконання робіт, здійснення ЗЕД та іншої діяльності, яка не є забороненою чинним законодавством. Юридична адреса підприємства: 08500, Україна, Київська обл., м. Фастів, вул. Пушкіна 3.

Соціальна місія підприємства – створювати корисні й безпечні напої з турботою про людей і відповідальність за навколишнє середовище.

Основними напрямками діяльності ТОВ «Пивоварня Зіберта» є:

- виробництво пива, солоду, мінеральних вод, безалкогольних напоїв, сиропів, с/а напоїв, соків, вуглекислоти, товарів народного споживання і поліетиленових ящиків;
- визиск підземних родовищ і мінеральних вод за для власного виробництва;
- виробництво тарових та пакувальних матеріалів та виробів;
- виконання торгівельно-посередницьких операцій;
- роздрібна, оптова і посередницька торгівля;
- торгова діяльність у сфері роздрібної, оптової, комісійної торгівлі й громадського харчування щодо реалізації продовольчих і непродовольчих товарів, продуктів харчування та харчових добавок, пива, алкогольних напоїв, безалкогольних напоїв, тютюнових виробів, предметів гігієни та санітарії, парфюмерно-косметичних виробів, товарів побутової хімії, одягу та взуття,

транспортних засобів, агрегатів та запасних частин до них, технічного обладнання, а також інших товарів для чого підприємство має право будувати і відкривати свої фірмові магазини, кафетерії, ресторани і інші заклади торгівлі і громадського харчування, відділи та секції в магазинах і закладах громадського харчування суб'єктів господарської діяльності різних форм власності, а також надавати послуги по харчуванню;

- виготовлення винних, кон'ячних та горілчаних виробів;
- роздрібна торгівля товарами повсякденного попиту через магазини, палатки, кіоски, лотки, торгівельні автомати, здійснення виїзної роздрібно торгівлі, а також продаж товарів з використанням інших нестандартних засобів на робочому місці продавця;

- організація та продаж продовольчих та непродовольчих товарів на замовлення і вдома у покупців, в тому числі із створенням столів замовлень або через торгових агентів;

- створення ринків, ринкова торгівля;
- виробництво і реалізація продуктів промислового та іншого призначення, будівельних матеріалів, виробів і конструкцій;

- здійснення закупівлі, поставок і реалізація сировини, металів та виробів з них, газу, нафти і інших енергоносіїв та продуктів їх переробки, паливно-мастильних матеріалів;

- просування і розробка інформаційних технологій;
- розробка, впровадження мобільного, транкінгового зв'язку;
- брокерська, дилерська, фінансово-аналітична діяльність;

організаційна діяльність: маркетингово-інформаційна, дослідження кон'юктури міжнародного й внутрішнього ринку, обмін різними видами інформації, реалізація й створення новітніх товарів;

надання майна у найм: обладнання, споруд й машин виробничо-технічного призначення, а ще послуги посередників під час проведення цих операцій та ін.

Дані роботи і послуги реалізуються підприємством за для задоволення інтересів резидентів та нерезидентів на території України та за її кордонами.

В 1906 році, тобто на початку ХХ сторіччя, у Фастові було почато будівництво заводу з пивоваріння. Засновниками пивоварні були міщанин Ю. Зіберт і прусський підданий Г. Саальман. Мальовничий берег річки Унава в Заріччі, поблизу з церквою Покрова Богородиці було обрано, як місце для будівництва заводу. Досить швидко налагодили роботу пивоварні майстри з Німеччини, й вже 24 грудня 1906 р. було запущено випуск першого фастівського пива. На ті часи «Пивоварня Зібєрта» випускала приблизно 50 тис. дал пива у рік. Розливалось пиво з Фастова в бочки та розвозилося по шинках по усій губернії Київській. У 50-х р. ХХ ст. завод був переобладнаний для випуску пива в пляшках, а у період 60-80-х рр. було проведено ряд реконструкцій на пивоварні. Останні дозволили покращити розширити, асортиментну лінійку та збільшити об'єми випуску. 1986 рік став переломним в історії пивоварні став. Фастівський завод приєднався до складу безалкогольного об'єднання «Оболонь» [12]. В даний період відбувалась реконструкція, а технічне обладнання було суттєво модернізоване.

Приватна пивоварня виросла на протязі століття до великого заводу у складі національної корпорації та зустріла наступне тисячоліття новітнім високотехнологічним підприємством. Знаковим для пивоварні став 2008 рік, адже під час масштабного інвестиційного проекту, який коштував більше 40 млн. євро, було вмонтоване новітнє устаткування для виробництва пива з Німеччини. Було впроваджено новітні ЦКТ та збудовано за останніми технологіями порядок для варіння. Результатом даних модифікацій стали збільшені потужності пивоварні у дванадцять разів, що містять 12 млн. дек.л. пива на рік. Це приблизно по 2,6 л. пива на кожного мешканця України.

Якість продукції підприємства підтверджується міжнародною сертифікацією відповідно до стандартів ISO 9001:2001.

Товари, котрі випущені на «Пивоварні Зібєрта» підлягають скрупульозному контролю якості, тому що пивоварня підтвердила свою

відповідність вимог ДСТУ ISO 9001:2009 (Системи управління якістю). Впровадження цієї системи дозволяє піклуватися про споживачів та суспільство. На даному етапі «Пивоварня Зіберта» впевнено розвивається для того, щоб відповідати стандартам із захисту навколишнього середовища та власного персоналу.

Сьогодні на підприємстві працює 500 чоловік. Продукція заводу експортується до ринків двадцяти двох країн світу, насамперед Польщі, Грузії, Молдови, Франції, Абхазії, Греції, Литви, Латвії, Естонії, Португалії, Іспанії, Італії, Ізраїль, Великобританії, Німеччини, США, Канади, Кіпр та Австралії. З початком агресії зі сторони Росії «Пивоварня Зіберта» припинила поставки своєї продукції до цієї країни [8].

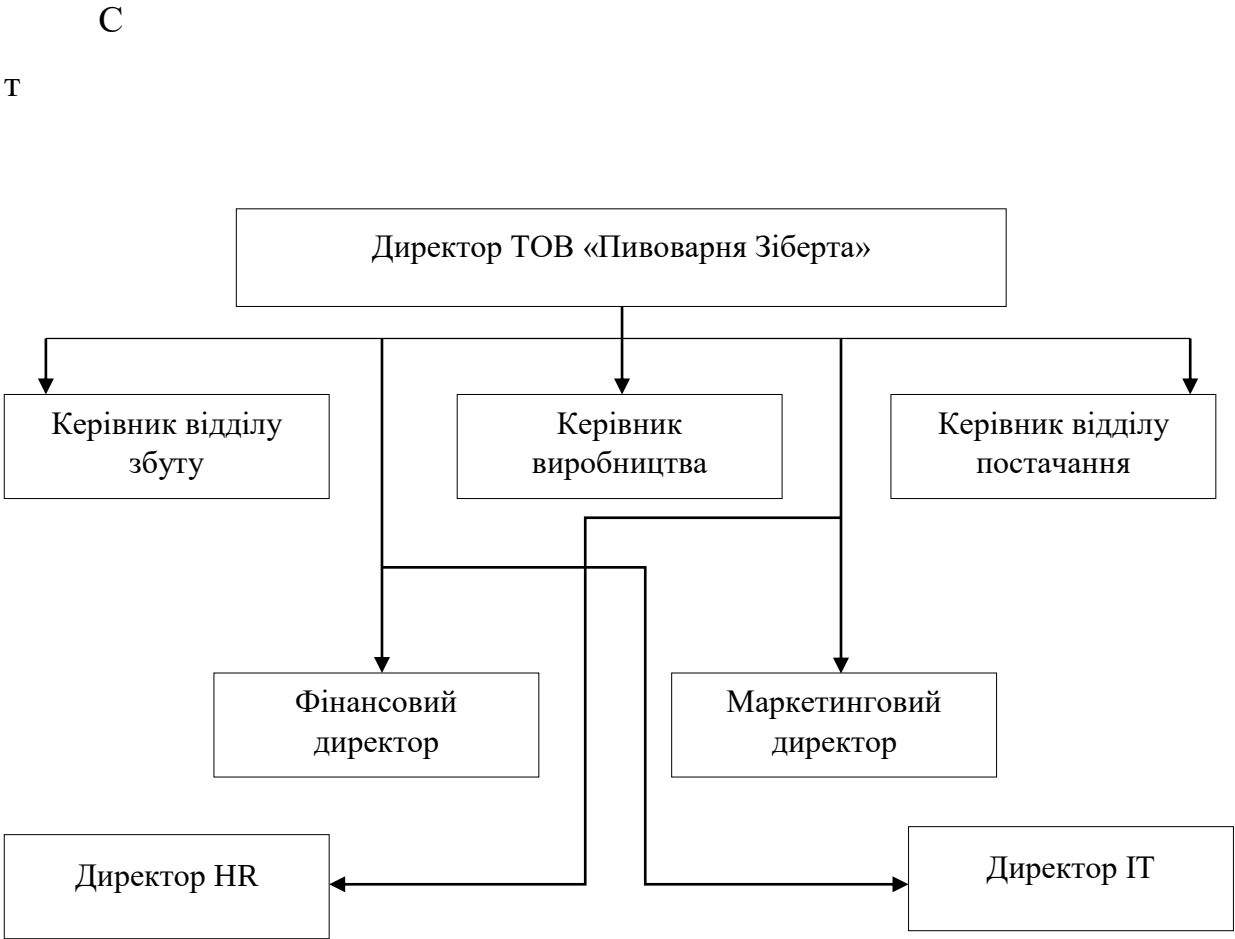


Рис 2.1. Організаційна структура управління ТОВ «Пивоварня Зіберт»

Управління виконується за допомогою лінійної схеми, а у вирішенні відповідних управлінських функцій лінійними керівникам допомагають функціональні підрозділи.

Основними видами продукції, котру випускає на сьогоднішній день ДП ПрАТ «Оболонь» «Пивоварня Зібєрта» є пиво: «Оболонь», «Фастівське», «Zibert Weissbier», «Zibert», «Zibert Dunkel», «Zibert Keller», «Zlata Praga», «Zibert Pils». Безалкогольні напої: «Кола Нова», «Ситро», «Лайм», «Лимонад», «Квас Старокиївський» [8].

ТМ «Фастівське» представляється двома сортами «Жигулівським» та «Світлим». Розробляючи рецептуру сортів «Фастівське Світле» та «Фастівське Жигулівське» основою яких є класичні технології 60-70 р.р. того століття. Однак, ключовим принципом є висока якість та натуральність інгредієнтів, котрі увійшли до цих сортів та заключним чинником залишалось високотехнологічне обладнання для пивоварні.

ТМ «Zibert» поєднує сорти «Баварське» і «Світле», який є найуспішнішим брендом пивоварні, звареним за класичними технологіями. Виготовляючи пиво «Zibert» використовують лише складові високої якості: вироблений власно солод у солодовому комплексі, який знаходиться у смт. Чемерівці, Хмельницької області, з котрого варять пиво, та вважають найкращим та найякіснішим на території України. Видобування води зі свердловин з проходженням якісної підготовки у новітніх фільтрах за німецькою технологією. З Німеччини відбувається імпорту хмелю, такий же хмель використовують і у Німеччині для пивоваріння. Щоб задовольнити потреби більшої частини споживачів, було вирішено розливати пиво «Zibert» у пляшки місткістю 0.5, 1.0 та 2.0 л. Через те, що пиво «Zibert» не містить у своєму складі консерванти, то воно має короткий термін придатності до 120 діб у склі або до 90 діб у ПЕТ упаковці.

З метою реалізації випуску даних брендів були усі передумови: ринкова ситуація мала сприятливі умови, власні традиції та рецепти, високотехнологічні виробничі бази та усебічна підтримка та допомога зі сторони керівництва корпорації ПрАТ «Оболонь».

«Оболонь Пшеничне» вибирає у своєму складі все найкраще: найкращі сорти ячмінного і пшеничного солодів, особливі раси пивних дріжджів верхового бродіння, котрі надають напою приємного фруктово-пряного аромату і чистої артезіанської води. Унікальна технологія виготовлення пива дає можливість зберігати корисні біологічно-активні речовини впродовж всього періоду реалізації товару.

Завдяки технології живого бродіння виготовляється квас «Старокиївський», він не містить штучних ароматизаторів й консервантів. Має значно виражений тонізуючий ефект та має багатий вміст поживних речовин, котрі значною мірою відповідають потребам організму. Випускається даний вид квасу у пляшках ПЕТ 0,5 л, 1 і 2 л.

Квас – це напій, який є абсолютно натуральним за складом та має високу енергетичну цінність, він може втамовувати спрагу та добре діє на покращення травлення. Квас містить вітаміни групи В, кальцій, магній, фосфор, мікроелементи та амінокислоти, тому він дуже корисний.

У табл. 2.1 розглянуто обсяги реалізації і виробництва продукції ТОВ «Пивоварня Зіберта» за 2020 -2021 роки.

Таблиця 2.1

Обсяг виробництва та реалізації продукції на ТОВ «Пивоварня Зіберта» за 2020- 2021 роки

Найменування показника	Один. виміру	Роки		Відхилення	
		2020 рік	2021 рік	абсолютне, ±	відносне, %
1	2	3	4	5	6
1. Обсяг виробництва продукції в натуральному виразі:	тис дал.	9821	7062,8	-2758,2	-28
пиво:	тис.дал	8684,8	5735,4	-2949,4	-33,96
В тому числі пиво світле	тис.дал	8075,0	5385,6	-2689,4	-33,31
Пиво темне	тис.дал	609,8	349,8	-260	-42,63
Виробництво безалкогольних напоїв	тис.дал	611,1	628,6	17,5	2,86
Виробництво квасу	тис.дал	525,1	618,8	93,7	17,84
Виробництво сидру	тис.дал	-	80	80	100

1	2	3	4	5	6
2. Обсяг реалізації продукції в натуральному виразі	тис.дал	9583,9	7547	-2036,9	-21,25
пиво:	тис.дал	8424,4	6211,3	-2213,1	-26,27
В тому числі пиво світле	тис.дал	7833,5	5843,5	-1990	-25,40
Пиво темне	тис.дал	594,9	367,8	-227,1	-38,17
Виробництво безалкогольних напоїв	тис.дал	637,5	634,9	-2,6	-0,41
Виробництво квасу	тис.дал	522	620,8	98,8	18,93
Виробництво сидру	тис.дал	-	80	80	100
3. Обсяг реалізації продукції у вартісному виразі у діючих цінах	тис.грн	354898,1	397403,7	42505,6	11,98
пиво:	тис.грн	317483,6	333878,4	16394,8	5,16
В тому числі пиво світле	тис.грн	289333,5	306916,3	17582,8	6,08
Пиво темне	тис.грн	28149,1	26962,1	11187	-4,22
Виробництво безалкогольних напоїв	тис.грн	18381,5	22123,5	3742	20,36
Виробництво квасу	тис.грн	19033,0	30934,0	11901	62,53
Виробництво сидру	тис.грн	-	10467,8	10467,8	100

Джерело: розраховано автором на основі звітності ТОВ «Пивоварня Зіберта»

Зробивши аналіз даних, наведених у табл. 2.1., можемо зробити такі висновки:

Отже, спостерігаємо скорочення обсягу виробництва пива майже на 34%, це свідчить про зменшення попиту на пиво, котре виготовляється на підприємстві ТОВ «Пивоварня Зіберта», і про те, що купівельна спроможність споживачів знизилась. Однак, спостерігаємо збільшення виробництва квасу на 17,84 тис.дал. і виробництво безалкогольних напоїв збільшилось на 2,86 тис.дал. До цього ж, ТОВ «Пивоварня Зіберта» впровадило до випуску новий вид продукції – сидр, який користується попитом і за 2021 рік підприємство випустило 80 тис.дал. сидру. У табл.2.2 показані дані виробництва продукції в асортименті за 2020-2021 рр.

Таблиця 2.2

**Виробництво продукції в асортименті на ТОВ «Пивоварня Зіберта» за
2020-2021 роки**

Показник	2020 рік		2021 рік		Відхилення	
	Випуск дал	Питом а вага, %	Випуск дал	Питома вага, %	Абсолютне ±	Відносне %
1	2	3	4	5	6	7
Пиво всього	8684766	100	5735429	100	-2949337	-33,95
Пшеничне нефільтроване	132066	1,52	23846	0,42	-108220	-95,32

1	2	3	4	5	6	7
Оксамитове темне	509873	5,87	247500	4,32	-262373	-51,45
Зіберт Світле	6289661	72,42	4473768	78	-1815893	-28,87
Зіберт Баварське	1154349	13,29	503181	8,77	-651168	-56,41
Зіберт Біле	73980	0,85	80628	1,41	6648	8,99
Зіберт Пшеничне	45234	0,52	33758	0,59	-11476	-25,37
Зіберт Бок міцне	-	-	64214	1,12	64214	100
«2000»	60346	0,59	-	-	-60346	-100
Фастівське	82807	0,99	38951	0,68	-43856	-52,96
Жигулівське Фастівське	81880	0,94	39902	0,70	-41978	-51,26
Злата Прага темне	99956	1,15	72135	1,26	-27821	-27,83
Хазяїн міцне	-	-	8328	0,15	8328	100
Кошерне Пшеничне	-	-	6505	0,11	6505	100
Берлінгер Лагер	-	-	20610	0,36	20610	100
ТМ Пивовар №1 Темне	-	-	30125	0,53	30125	100
Біле нефільтроване	154615	1,78	91970	1,60	-62645	-40,52
Експорт	765904	8,82	287864	5,02	-478040	-62,42
Безалкогольні напої	1136202	100	1247555	100	111353	9,80
В т.ч.ПЕТ 1л,1,25	238864	21,02	189133	15,16	-49731	-20,82
В т.ч.ПЕТ 2л.	303872	26,74	433814	34,77	129942	42,76
В т.ч. в Кег	68320	6,01	5715	0,46	-62605	-91,63
Квас бродіння	525146	46,22	618892	49,61	93746	17,85
В т.ч.ПЕТ 1л	147707	13	179731	14,41	32024	21,68
В т.ч.ПЕТ 2л	340038	29,93	408515	32,75	68477	20,14
В т.ч.ПЕТ 0,5л	37401	3,29	30646	2,46	-6755	-18,06
Сидр звичайний	-	-	80069	1,13	80069	100
Випуск разом	10346114	-	7681945	-	-2664169	-25,75

Джерело: розраховано автором на основі звітності ТОВ «Пивоварня Зіберта»

Провівши аналіз продукції, яка випускалася на ТОВ «Пивоварня Зіберта» за 2020-2021 роки в асортименті, виділимо наступне.

Відбулося зменшення обсягу пива на 2949337 дал. у 2021 році, тобто у відсотковому значенні – 33,95%. Це значною мірою вплинуло на загальні обсяги виробництва по підприємству.

Відзначимо, що ввели до виробництва нові види: «Хазяїн» (міцне), «Зіберт Бок» (міцне), «Берлінгер Лагер», «Кошерне Пшеничне», ТМ «Пивовар №1» Темне та «Злата Прага» на експорт.

Порівнюючи з 2020 роком, то на експорт виробництво пива стало значно меншим у 2021 році, тому що у 2020 році виробництво нараховувало 765904 дал., а у 2021 році – 287864 дал., у відсотковому відношенні – 62,42%.

Беручи до уваги те, що виробництво у кегах безалкогольних напоїв зменшилося на 91,63%, можна відмітити, що у загальному виробництві безалкогольних напоїв збільшилось. В 2020 році вироблялось безалкогольних напоїв 1136202 дал., а в 2021 році 1247555 дал. Тому приріст являє – 9,80%.

Не зважаючи на те, що виробництво квасу в пляшках ПЕТ зменшилось на 18,06%, не дивлячись на це, саме виробництво квасу має попит до збільшення, адже виросло із 525146 дал. у 2020 р. до 618892 дал. у 2021 р.

Одним з значущих нововведень підприємства є новий вид напою – сидр звичайний, його виробництво становило 80069 дал. у 2021 році.

Проведемо аналіз основних техніко-економічних результатів діяльності ТОВ «Пивоварня Зіберта» за 2019-2021 роки табл.2.3.

Таблиця 2.3

Основні техніко-економічні показники діяльності ТОВ «Пивоварня Зіберта» за 2019-2021 роки, тис.грн.

Показник	2019 р.	2020 р.	2021 р.	Абсолютне відхилення, +/-		Відносне відхилення, %	
				2020/ 2019	2021/ 2020	2020/ 2019	2021/ 2020
Обсяг виробництва, тис.дал	8878	10346,1	7681,9	1468,1	-2664,2	16,54	-25,8
Чистий дохід, тис. грн.	378891	366397	367464	-12494,0	1067	-3,30	0,3
Собівартість реалізованої продукції, тис. грн.	289258	274919	273979	-14339,0	-940	-4,96	-0,3
Валовий прибуток	89633	91478	93485	1845,0	2007	2,06	2,2
Адміністративні витрати	22324	21526	24709	-798,0	3183	-3,57	14,8
Витрати на збут	52764	44310	54637	-8454,0	10327	-16,02	23,3
Повні витрати	364346	340755	353325	-23591,0	12570	-6,47	3,7
Прибуток	6283	9539	5533	3256,0	-4006	51,82	-42,0
Чистий прибуток (збиток), тис. грн.	4958	7482	4150	2524,0	-3332	50,91	-44,5
Рентабельність діяльності, %	1,31	2,04	1,13	0,7	-0,91	х	х
Рентабельність продукції, %	31,0	33,3	34,1	2,3	0,85	х	х

Джерело: розраховано автором на основі звітності ТОВ «Пивоварня Зіберта»

Проаналізувавши техніко-економічні показники ТОВ «Пивоварня Зіберта» з 2019 по 2021 роки зазначимо, що за проаналізований період практично усі показники мають негативну динаміку.

Порівнюючи 2020 рік до 2019 року, спостерігаємо збільшення обсягу виробництва на 16,53%, збільшився чистий прибуток на 50,9%, валовий прибуток на 2,06%, а собівартість зменшилась на 4,96 %, витрати на збут скоротились на 16,02%, адміністративні витрати на 3,57%.

У 2021 році спостерігаємо зворотню динаміку: порівнюючи з 2020 роком обсяг виробництва пива зменшився на 25,8%, чистий прибуток скоротився на 44,5 %, валовий прибуток збільшився лише на 2,2%, а дохід від реалізації на 0,3%.

У табл. 2.4. надана структура основних засобів ТОВ «Пивоварня Зіберта»

Таблиця 2.4

Структура основних засобів ТОВ «Пивоварня Зіберта»

за 2019-2021 роки

Показник	2019 р.	2020 р.	2021 р.	Абсолютне відхилення, +/-		Відносне відхилення, %	
				2020/ 2019	2021/ 2020	2020/ 2019	2021/ 2020
Будівлі споруди та передавальні пристрої	27,53	27,72	26,61	0,19	-1,11	0,69	-4,00
Машини та обладнання	69,80	69,70	70,96	-0,1	1,26	-0,14	1,80
Транспортні засоби	0,79	0,73	0,69	-0,06	-0,04	-7,59	-5,47
Інструменти, прилади, інвентар	1,84	1,81	1,70	-0,03	-0,11	-1,63	-6,07
Інші основні засоби	0,023	0,022	0,024	-0,001	0,002	-4,34	9,09
Малоцінні необоротні матеріальні активи	0,016	0,017	0,015	0,001	-0,002	6,25	-11,7
Усього:	100	100	100	x	x	x	x

Джерело: розроблено автором за даними звітності ТОВ «Пивоварня Зіберта»

Проаналізувавши дані табл. 2.4., можна зауважити, що активну частину основних засобів підприємства на 2020 рік становить 69,70%. Отже, підприємство має достатньо високий рівень технічного оснащення і має перспективи задля збільшення обсягів випускової продукції, навіть при тому, що матиме однаковий обсяг основних виробничих фондів.

Питома вага активної частини основних засобів збільшилась і становила 70,96% на кінець 2021 року. Даний факт свідчить про те, що на підприємстві

збільшується активна частина основних засобів, це пов'язано з тим, що її недостатня кількість має негативний вплив на ефективність використання виробничих засобів, а насамперед на їх технічний стан і обслуговування. Отже, підприємство має досягати оптимального балансу між пасивною та активною частинами основних засобів задля ефективнішого використання основних виробничих фондів.

Від характеру руху основних виробничих фондів залежить їх ефективність використання і вплив на кінцеві результати виробництва. Порівнюючи 2021 рік проти 2020 року знос основних засобів збільшився на 0,05, а порівнюючи з 2019 роком на 0,13, а, отже, спрацьованість основних засобів зменшує якість виробничих процесів, що спонукає відсутність конкурентоспроможності товарів підприємства.

Тому, щоб підвищувати конкурентоспроможність товарів, керівництво мусить проводити стабільну діагностику обладнання та ремонтувати його.

Аналіз діяльності підприємства продовжимо оглядом та аналізом кадрової політики ТОВ «Пивоварня Зіберт».

2.2. Склад і структура персоналу підприємства

Діяльність будь-якого підприємства неможлива без залучення трудових ресурсів. Саме тому важливо проаналізувати їх стан та структуру, а також ефективність використання. Для аналізу використано дані офіційної звітності ТОВ «Пивоварня Зіберта». У табл. 2.5. наведено показники ефективності використання трудових ресурсів за 2020-2021 роки підприємства ТОВ «Пивоварня Зіберта».

**Показники ефективності використання трудових ресурсів ТОВ
«Пивоварня Зіберта» за 2020-2021 роки**

Показник	2020 рік	2021 рік	Абсолютне відхилення, +/-	Відносне відхилення, %
Фонд оплати праці штатних працівників (тис.грн)	44 118,0	50 992,0	6 874,00	15,58
Фонд робочого часу, усього (люд-год)	790 790	682 290	-108 500,00	-13,72
Відпрацьований час (люд-год)	648883	518738	-130 145,00	-20,06
Облікова кількість штатних працівників (осіб.)	375	311	-64,00	-17,07
Чисельність працівників основної діяльності, осіб	312	305	-7,00	-2,24
Середньорічна заробітна плата (тис. грн)	9,804	13,663	3,86	39,37
Продуктивність праці (дал/1 особу)	27589,60	24700,64	-2 888,96	-10,47
Середній виробіток 1 особи(дал/год)	15,94	14,81	-1,14	-7,12
Трудомісткість (год/дал)	0,063	0,073	0,01	16,39

Джерело: сформовано автором на основі даних ТОВ «Пивоварня Зіберта»

У табл. 2.5. наведено значення показників ефективності використання трудових ресурсів ТОВ «Пивоварня Зіберта» за 2020-2021 роки. Враховуючи данні, які зазначені у табл.2.5., можна стверджувати, що фонд оплати праці штатних працівників у 2021 р. збільшився на 15,58%, порівнюючи з 2020 роком. В 2021 році фонд оплати праці складав 50992 тис. грн, а у 2020 році становив 44118 тис. грн. За підсумками 2021 року чисельність штатних працівників зменшилась з 375 осіб до 311 осіб. Впродовж звітнього періоду відбулося також скорочення фонду робочого часу на 13,72%. Отже, різниця в фонді робочого часу складає 108500 люд-год.

Спостерігаємо скорочення обсягів виробництва продукції на підприємстві з 10346,1 тис. дал. в 2020 році до 7681,9 тис.дал. в 2021 році, а також зменшення кількості працівників основного виду діяльності з 312 людей у 2020 році, до 305 людей у 2021 році. При цьому середньомісячна заробітна плата зросла із 9804 грн у 2020 році до 13663 грн у 2021 році у зв'язку з інфляцією у країні.

Дані таблиці свідчать про скорочення середнього виробітку, а він є прямим показником виробітку рівня продуктивності праці, тому визначається кількістю товарів, вироблених одним працівником на одиницю робочого часу, що у 2020 році склав 15,94 дал/год, а у 2021 році знизився до 14,81 дал/год, що у відсотковому співвідношенні складає 7,12 %. У 2021 році трудомісткість збільшилась, про це свідчить те, що щоб виготовити одиницю товару довелося витратити 0,073 год, що на 16,3% більше ніж було у 2020 році.

Продуктивність праці мала тенденцію до зменшення з 27589 дал/особу в 2020 році до 24700 дал/особу в 2021 році, різниця якої – 2888,9 дал/особу. У відсотковому співвідношенні різниця становить 10,47%. Це свідчить про недостатньо неефективне використання трудових ресурсів на підприємстві.

В табл. 2.6. наведемо показники, котрі характеризують рух трудових ресурсів на ТОВ «Пивоварня Зіберта».

Таблиця 2.6

**Показники руху трудових ресурсів ТОВ «Пивоварня Зіберта»
за 2020-2021 рр.**

Показник	2020 рік	2021 рік	Абсолютне відхилення, +/-	Відносне відхилення, %
Коефіцієнт загального обороту	0,33	0,19	- 0,14	-42,42
Коефіцієнт обороту по прийому	0,099	0,06	-0, 039	-39,4
Коефіцієнт обороту по вибуттю	0,23	0,12	-0,11	-47,8
Коефіцієнт плинності кадрів	0,23	0,12	-0,11	-47,8
Частковий коефіцієнт плинності кадрів (окрема група – жінки)	0,13	0,092	- 0,038	-29,2
Коефіцієнти інтенсивності плинності кадрів	0,57	0,77	0,2	35,08
Коефіцієнт відновлення працівників	0,44	0,47	0,003	6,82
Коефіцієнт постійності кадрів	0,67	0,81	0,14	20,9

Джерело: розраховано автором на основі звітності підприємства

Отже, коефіцієнт загального обороту працівників за 2021 рік зменшився на 0,14 порівняно з 2020 роком. Це свідчить на стабільнішу роботу працівників та зменшення плинності кадрів. Коефіцієнт обороту по вибуттю скоротився на 0,11. Порівнюючи 2020 рік з 2021 роком було звільнено більшу кількість людей на

47,8%. А ось на рахунок коефіцієнту постійності кадрів, то він виріс на 20,9%, з цього можемо стверджувати, що працівники стабільніше працюють та підприємством витрачається менше фінансових ресурсів і часу задля навчання нових кадрів.

Даний аналіз відобразив, що за 2021 рік обсяг виробництва пива зменшився практично на 34%, що говорить про зменшення попиту на пиво, що виробляє ТОВ «Пивоварня Зіберта». Спостерігається зменшення продуктивності праці та неефективність використання трудових ресурсів.

В табл. 2.7. наведемо склад і структуру персоналу підприємства.

Таблиця 2.7

Структура персоналу підприємства станом на 01.01.2022 р.

Код розділу Класифікатора Професій	Назва розділу (кваліфікаційної групи професій)	Спискова чисельність штатних працівників, осіб
1.	Керівники	26
2.	Професіонали	28
3.	Фахівці	140
4.	Технічні службовці	28
9.	Найпростіші професії	83
Загальна спискова чисельність персоналу		305

Наочне уявлення про структуру працівників ТОВ «Пивоварня Зіберта» дає діаграма на рис. 2.2.

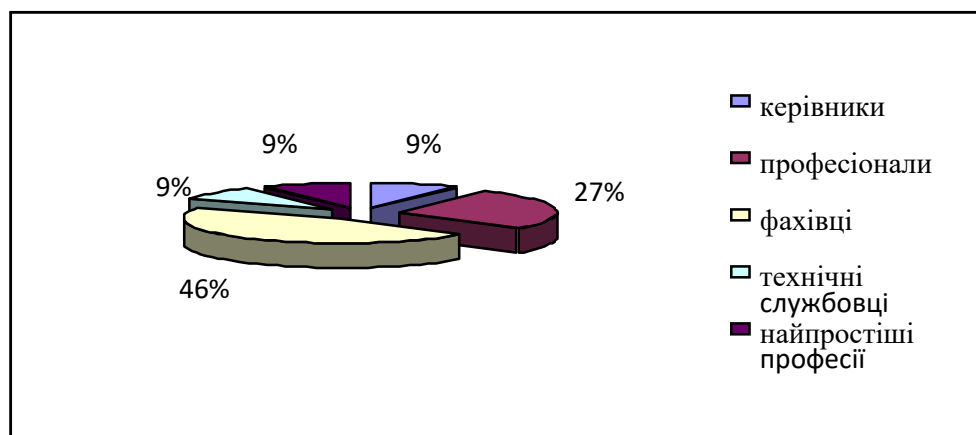


Рис.2.2. Структура персоналу ТОВ «Пивоварня Зіберта»

Відзначимо, що управління ТОВ «Пивоварня Зіберта» здійснюється відповідно до Статуту на основі поєднання прав власника щодо господарського використання свого майна і принципів самоврядування трудового колективу.

Директор має наступні права:

- визначає структуру управління підприємством;
- приймає рішення про придбання цінних паперів підприємств та організацій;
- вирішує питання реорганізації та ліквідації філій, представництв, відділень та інших відособлених підрозділів підприємства;
- представляє організацію в регіоні та за його межами, вирішує питання, пов'язані з укладенням контрактів, угод і договорів;
- розподіляє обов'язки між працівниками апарату підприємства, встановлює їх повноваження.

Керівництво досліджуваного підприємства забезпечує для всіх працюючих безпечні та нешкідливі умови праці і несе відповідальність у встановленому законодавством порядку.

Діяльність та обов'язки персоналу регламентуються в посадових інструкціях, які починаючи з 2000 року не змінювалися.

Згідно чинного законодавства тривалість робочого тижня в організації і встановлюється 40 годин. Для працівників відділу з п'ятиденним робочим тижнем встановлено режим роботи: з 9.30 до 18.30 з перервою на обід з 13.00 до 13.45.

Перегляд штатного розпису відділу проводиться згідно з діючим законодавством і нормативними документами підприємства.

В свою чергу, добір персоналу у ТОВ «Пивоварня Зіберта» відбувається за мірою необхідності (звільнення, тимчасова непрацездатність тієї чи іншої особи), а також у зв'язку з розширенням виробництва. При необхідності розміщуються оголошення про вільні вакансії на підприємстві на сайті вакансій work.ua. Потім приймаються і ретельно розглядаються резюме кандидатів, набір проводиться за результатами традиційної співбесіди.

Кандидатам на ту чи іншу вакантну посаду надаються анкети для заповнення. При використанні будь-якого способу добору персоналу остаточне рішення про прийняття на роботу здійснюється на підставі сукупних суб'єктивних висновків керівництва підприємства. Таке рішення, як правило, базується на комплексі відомостей, отриманих про кандидата з його резюме, рекомендацій з попередніх місць роботи, результатів психологічного тестування, а також безпосередньо зі співбесіди з кандидатом. Але людина може помилятися. Від помилок не застраховані й особи, які приймають рішення про прийняття одного з кандидатів на роботу. Перед тим, як аналізувати головні помилки при прийнятті на роботу, слід визначитись, в якому випадку прийом на роботу певного спеціаліста слід вважати помилковим. Як правило, роботодавці називають помилкою прийом на роботу працівника, який не виправдав їхніх сподівань при виконанні відповідних професійних завдань, як у змістовій частині, так і в результативності. Крім того, помилкою слід вважати відсутність/наявність у нового працівника певних морально-психологічних якостей, які не дозволяють позитивно впливати на розвиток окремого підрозділу підприємства або підприємства в цілому. Усі помилки роботодавців при прийнятті нових працівників на роботу умовно можна поділити на дві групи: випадкові й систематичні.

Випадкові помилки викликані різними непорозуміннями. Але вони, як правило, зустрічаються досить рідко і не мають такого вирішального значення, як систематичні.

В табл. 2.8 відображено кількість кандидатів за останні роки, що пройшли співбесіду на працевлаштування у відділ збуту, в тому числі тих, хто не витримав випробувальний термін з тих чи інших причин. Співбесіди проводилися керівництвом підприємства.

Результати співбесід з кандидатами на посади у відділ збуту за періодами

Показник	2017	2018	2019	2020	2021
Загальна кількість претендентів, чол.	10	18	26	34	42
З них, що пройшли співбесіду, чол.	15	17	19	21	23
Що пройшли співбесіду, але не пройшли випробний термін, чол.	6	9	12	15	18
Абсолютна помилка при прийнятті, чол.	9	8	7	6	5
Відносна помилка, %	49	42	35	28	21

Джерело: узагальнено автором на основі внутрішньої фірмової інформації

Виходячи з визначеної ситуації бачимо, що динаміка відносної похибки, щодо прийому на роботу позитивна для підприємства, хоч її останній показник все ще досить високий.

При прийомі на роботу у ТОВ «Пивоварня Зіберта» кожен кандидат складає іспит в усній формі. При цьому процедура опитування не до кінця продумана, тому кандидат через нервування може давати неправильні відповіді, які в іншій ситуації відтворив би бездоганно. Крім того, для оцінки реального рівня знань треба витратити на кожного кандидата багато часу. Доцільно створити автоматизовану систему екзаменування, що ліквідує «особистісний фактор» та збільшить ефективність добору персоналу за рахунок економії часу та ґрунтовності оцінки знань кандидата.

Відзначимо, що кандидат на посаду, як правило, може надати рекомендації від осіб, які, не будучи зі співшукачем працівниками одного підприємства (наприклад, клієнти, колеги з інших компаній), добре знають про його професійну діяльність як на теперішньому, так і на попередніх місцях роботи. Рекомендації колишніх колег по роботі, клієнтів, а також просто знайомих і друзів, пов'язаних з кандидатом професійною діяльністю, досить точно характеризують його ділові й морально-психологічні якості. В більшості

випадків той, хто рекомендує, намагається досить точно (і неупереджено) охарактеризувати якості того, кого рекомендує. З рекомендацій впливає, які завдання найкраще виконував кандидат, а які краще перед ним не ставити.

Багаторічна практика добору персоналу в ТОВ «Пивоварня Зіберта» показує, що неуспішна діяльність спеціаліста на тому чи іншому підприємстві часто повторюється його неуспішністю на іншому підприємстві. І навпаки. Успішний спеціаліст сьогодні - прогнозовано успішний спеціаліст завтра.

Велику роль також при доборі персоналу відіграє з'ясування так званої морально-психологічної суміжності працюючих в ТОВ «Пивоварня Зіберта». Результати опитування, що входять у табл. 2.9. свідчать про позитивне ставлення колективу до морально-психологічної суміжності працюючих.

Таблиця 2.9

Протокол оцінки психологічного клімату підприємства

Підрозділ підприємства	Дні опитування													
	1		2		3		4		5		6		7	
	настрій	активність	настрій	активність	настрій	активність	настрій	активність	настрій	активність	настрій	активність	настрій	активність
Комерційний відділ	-1	1	2	0	1	-2	2	1	3	2	2	2	-1	2
Бухгалтерія	1	-1	-1	-2	-1	0	-1	-2	1	2	-1	-2	1	2
Інженери	3	-3	0	1	1	2	1	-1	3	-1	1	-1	1	-1
Начальники цехів та дільниць	2	1	-1	1	0	0	-2	1	0	3	1	-1	2	-2
Службовці	2	-1	0	-2	1	0	1	1	0	1	1	0	-2	-1
Робітники	0	2	-2	2	2	3	2	0	3	-1	2	-1	2	2
Спеціалісти	2	2	0	3	2	0	2	1	2	0	2	1	2	1
Середнє значення	1,29	0,14	-0,3	0,42	0,9	0,4	0,7	0,7	1,7	0,9	1,14	-0,3	0,7	0,4

Джерело: розроблено автором на основі внутрішньої фірмової інформації

Після закінчення строку спостережень за кандидатами нанесені результати протоколу утворюють контури психологічного «кліматичного кола» [11, с.212] як це відображено на рис. 2.3.



Рис. 2.3. Психологічне кліматичне коло

Джерело: розроблено автором на основі внутрішньої фірмової інформації

Конфлікти у даному випадку відсутні, але втрачена активність у роботі. Втрачений творчий інтерес до вдосконалення трудових процесів. Задоволеність станом справ підтримує інтерес до результатів роботи.

Що стосується методів управління персоналом, то відзначимо, що основними методами управління персоналом, які використовувалися на ТОВ «Пивоварня Зіберта» протягом звітних періодів були економічні методи управління персоналом. Серед таких інструментів впливу можна назвати преміювання, доплати і надбавки за виконання та перевиконання плану, мотиваційна система. Існують також такі методи як штрафні санкції, а саме штрафи за невиконання своїх обов'язків або порушення режиму роботи. Також практикувались і соціально-психологічні методи впливу. Серед таких заохочувань путівки в місця відпочинку на території України.

В свою чергу, матеріальне заохочення працівників ТОВ «Пивоварня Зіберта» нараховується у вигляді премій, надбавок та доплат, обсяг яких в умовах наявності кризової ситуації в соціальній, економічній, політичній сферах

України одночасно скорочено. Отже, кризові умови створюють серйозні обмеження для кожної людини, стабільності її існування і зростання. Ці проблеми та негативні явища суттєво впливають на діяльність та функціонування всього підприємства. Більш детально систему заохочення персоналу в системі управління буде розглянуто в п.2.3.

Преміювання працівників досліджуваного підприємства обумовлене Положенням про преміювання. Так, згідно зазначеного документу, преміювання працівників ТОВ «Пивоварня Зіберта» застосовується з метою їх матеріального заохочення та стимулювання в покращенні результатів фінансово-господарської діяльності підприємства, якості послуг, а також культури обслуговування та конкурентоспроможності організації за всіма напрямками його діяльності. Премія виплачується усім категоріям працюючих при виконанні та перевиконанні показників плану, забезпеченні високої ефективності фінансово-господарської діяльності досліджуваного підприємства. Основним видом премій, яка виплачувалась в ТОВ «Пивоварня Зіберта» є премія за виконання і перевиконання показників, затверджених правлінням підприємства, тобто виконання плану з прибутку і обсягу надаваних послуг, виконаних робіт, що доведені планом. Дана премія нараховувалась на підставі фактичних бухгалтерських даних, тобто після зведення бухгалтерського балансу та здачі квартальних звітів. Преміювання здійснювалось, як помісячно, так і поквартально, але розрахунок необхідних даних при цьому проводиться наростаючим підсумком з початку року. Премія за результати нараховувалась працівникам за фактично відпрацьований час. Максимальний розмір премії, що встановлювався в організації, такий: за 100% виконання і перевиконання показників, затверджених адміністрацією підприємства (обсяг наданих послуг і прибуток) - до 50% посадового окладу.

Розмір коштів, які можуть бути спрямовані на преміювання в сумарному або в процентному виразі, в фонд основної зарплати, доводиться до керівників служб та підрозділів і розподіляється ними, враховуючи особистий внесок кожного працюючого в досягненні позитивних результатів праці.

При розгляді питань преміювання керівництво підприємства враховує різні види порушень окремими працівниками трудової та виконавчої дисципліни та відповідно зменшує розмір премії.

- | | |
|--|------------|
| - за неявку на роботу без поважної причини | - до 100% |
| - за появу на роботі в нетверезому стані | - до 100% |
| - за порушення виконавчої дисципліни | - до 50% |
| - за несвоєчасну здачу усіх затверджених форм звітності до вищого органу та статистичних органів | - до 100%. |

З метою здійснення соціальних заходів адміністрація ТОВ «Пивоварня Зіберта»:

- створює необхідні умови для медичного огляду 2 рази на рік відповідних категорій працівників;
- вживає заходи з покращення умов праці і побуту працюючих жінок; згідно з графіком, надає їм щорічні відпустки, а також соціальні відпустки, передбачені законодавством України;
- працюючим матерям, які мають дітей, виплачує усі види компенсацій, встановлених законодавством.

Для зручності оцінки ефективності управління персоналом підприємства виділимо по кожному критерію 5 факторів (хоч насправді їх можна виділити більше), кожен з яких оцінимо за 5-бальною шкалою наступним чином:

- 1 – найгірший стан цього фактору
- 2 – виконується лише в поодиноких випадках
- 3 – фактор вимагає суттєвого поліпшення
- 4 – помилки, порушення даного фактору трапляються рідко
- 5 – найкращий стан цього фактору в організації.

Кількість балів підсумуємо. Отже, максимальна кількість балів, якою може бути оцінений певний аспект за цією методикою – 25, це дасть нам змогу побачити комплексну картину, зрозуміти в якому саме аспекті є порушення і на що вони впливають. Виділимо 5 основних законів, якими повинне керуватися

підприємство, 5 основних організаційних моментів, психологічних, факторів соціального розвитку та 5 основних фінансово-економічних показників за 2021 рік.

Результати оцінки за методикою, наведеною в двох попередніх абзацах, з поясненнями наведені у табл. 2.10.

Таблиця 2.10

Оцінка ефективності управління персоналом ТОВ «Пивоварня Зіберта»

Аспект, що оцінюється	Оцінка	Пояснення
1	2	3
Юридичний		
Дотримання ЗУ „Про оплату праці”	5	Зарплата виплачується регулярно двічі на місяць у повному обсязі, претензій і скарг з боку працівників немає
Дотримання ЗУ „Про колективні договори і угоди”	5	Регулярно проводяться збори трудового колективу, де розбираються робочі питання, підписується колективний договір
Дотримання ЗУ „Про порядок вирішення колективних трудових спорів (конфліктів)”	5	Трудові конфлікти і спори завжди вирішуються прилюдно на зборах, у порядку, визначеному законодавством
Всього:	15	
Організаційний		
Наявність делегування повноважень, чітке роз’яснення прав і обов’язків	4	Багато лінійних повноважень передається керівникам підрозділів, головному підприємства. Проте не завжди чітке роз’яснення прав і обов’язків працівникам нижчих рівнів
Наявність контролю	2	Контроль носить здебільшого поверховий характер та проводиться час від часу, що, звичайно, не сприяє хорошим показникам роботи
Наявність планування	2	Планування чисельності персоналу відділу тут не проводиться взагалі, тому часто тут виникає проблема „абсентеїзму” – тривалої відсутності працівників на певному робочому місці, через що часом виникають збої у роботі.

1	2	3
Забезпечення працівників якісними засобами праці і програмним забезпеченням	3	Неповне забезпечення канцелярією і оплата пересування (проїзд)
Використання робочого часу	3	Часті затримки в позаробочий час працівників економічного відділу, ненормований робочий день
Всього:	14	
Психологічний		
Наявність конфліктів	4	Незначне число конфліктів, є скарги з боку працівників до директора на керівників підрозділів, на нерівномірний розподіл обов'язків
Авторитет керівника	4	Керівник в певній мірі користується авторитетом
Справедливе, поважливе відношення до кожного з працівників	5	В організації присутнє справедливе, коректне відношення до працівників
Почуття гордості за організацію	5	У працівників добре розвинене почуття професійної гордості
Спільні справи захоплюють всіх	5	Доручені справи захоплюють всіх працівників, крім того, працівники часто проводять дозвілля разом
Всього	23	
Соціальний		
Забезпечення працівників житлом	0	Відсутнє
Забезпечення путівками у курортні місця, медичне обслуговування	4	Повне забезпечення обслуговуванням
Побутові умови	3	Побутові умови приміщень перебувають у задовільному стані, але вони потребують ремонту, помешкання погано опалюються
Турбота про дітей працівників	1	Відсутній відомчий дитячий садок, на Новий Рік і Св. Миколая працівникам, в яких є діти до 16 років щорічно виділяються подарунки
Оплата мобільного зв'язку	5	Присутня завжди
Всього	13	

З табл. 2.10, видно, що при наявності певних економічних результатів в ТОВ «Пивоварня Зіберта» є окремі порушення законодавства.

Надалі аналіз кадрової політики продовжимо дослідженням питання організації та функціонування системи маркетингу персоналу на підприємстві.

2.3. Організація та функціонування системи маркетингу персоналу на ТОВ «Пивоварня Зіберта»

ТОВ «Пивоварня Зіберта» є частиною структури корпорації «Оболонь» в Україні та, відповідно, підпорядковується усім діючим встановленим вимогам, а керівництво у ході прийняття маркетингових рішень базується на глобальних корпоративних маркетингових політиках і цінностях, які відображаються у внутрішньо-корпоративних документах.

Варто відзначити, що маркетинг персоналу на підприємстві побудований по суті на принципах соціальної відповідальності та виражається в проведенні різноманітних програм внутрішньої і зовнішньої спрямованості. До перших відносяться розвиток персоналу, охорона здоров'я і підтримання безпечних умов праці, природоохоронна діяльність та ресурсозбереження, до других - благодійна діяльність, сумлінна ділова практика. Варто зазначити, що управління внутрішнім маркетингом ведеться в ТОВ «Пивоварня Зіберта» системно і стратегічно.

Зміцнити лідируючі позиції серед пивоваренних компаній, діяти в інтересах суспільства, споживачів, власників підприємства і самих працівників, ефективно використовувати механізми, що забезпечують соціальне партнерство працівників і роботодавця - на рішення цього стратегічного завдання спрямована маркетингова кадрова політика ТОВ «Пивоварня Зіберта». Її реалізації сприяє побудова цілісної системи управління персоналом. Високий рівень репутації компанії на ринку України, професіоналізм керівників, фахівців і рядових працівників, наявність власної програми підготовки і розвитку персоналу, також ефективною та справедливою системи винагород є конкурентними перевагами ТОВ «Пивоварня Зіберта».

Пріоритетами маркетингової кадрової політики підприємства є:

- вдосконалення системи навчання та службового просування працівників;
- формування мотиваційних механізмів;
- створення сучасних систем підбору та маркетингу персоналу;
- поступальне зростання оплати праці, що враховує особистий внесок і професіоналізм працівника;
- підвищення ефективності інвестицій в персонал через оптимізацію витрат на людські ресурси і створення єдиного корпоративного простору;
- реалізація соціальних програм, розвиток соціального партнерства.

У ТОВ «Пивоварня Зіберта» велика увага приділяється закріпленню висококваліфікованих кадрів: керівників, фахівців середнього та початкового рівнів. На це націлені Комплексна програма по роботі з персоналом, програми “Workday” і «Career Connect», програма моніторингу ефективності новоприйнятих працівників компанії.

ТОВ «Пивоварня Зіберта» цінує та заохочує різноманітність та заохочує працівників робити внески у розвиток компанії за рахунок забезпечення конкурентних винагород. Підприємство пропонує працівникам оздоровчі програми, які включають фітнес-центри та реабілітаційні заклади на місці, а також засоби управління стресом та харчування. ТОВ «Пивоварня Зіберта» також вірить у професійний розвиток за допомогою допомоги у навчанні та офіційній програмі наставництва.

У ТОВ «Пивоварня Зіберта» застосовуються різні форми навчання персоналу. Успішно реалізуються цільові програми розвитку персоналу, програма наставництва та програма «Підготовка резерву». У компанії діє розгалужена мережа інтранету, де працівники можуть задати особисті та анонімні питання своїм колегам щодо компетенцій, навичок, знань, необхідних для роботи у тому чи іншому департаменті, можуть відкрито висловити свої кар’єрні бажання та цілі стосовно горизонтального, діагонального або вертикального переміщення у структурі компанії. Кожен працівник має авторизований онлайн-аккаунт у корпоративному веб-порталі, де він також

зазначає свої чіткі коротко- та довгострокові цілі, які затверджуються його прямим керівником. Ступінь виконання цих цілей впливає на рівень підвищення його заробітної плати на наступний рік, розмір річного бонусу. За участь працівників у реалізації проектів, що є важливими для розвитку, інноваційних змін та адаптації діяльності компанії до умов середовища, компанією передбачена система заохочувальних винагород у різному фінансовому еквіваленті або ж подарунки від компанії: наприклад, для топ-менеджменту та працівників, які показали найвищі рейтингові результати по виконанню та перевиконанню своїх KPI, надається можливість поїхати на відпочинок разом зі своєю рідною або близькою людиною.

Велику увагу керівництво ТОВ «Пивоварня Зіберта» приділяє здоров'ю співробітників. Так, кожен співробітник після проходження випробувального терміну у три місяці отримує пакет страхових послуг, до якого входить компенсація послуг з надання медичних консультацій, проходження професійних медичних оглядів, здача ряду фізіологічних аналізів, компенсація стоматологічного лікування, забезпечення ліками при ряді захворювань, терапевтичний масаж, відвідування спортивних центрів та басейну. У період сезонних захворювань компанія надає можливість пройти безкоштовну вакцинацію від грипу; співробітникам також сезонно видаються вітаміни та профілактичні лікарські засоби для підтримання імунітету. В офісі у двох точках розміщено аптечки, - ці місця позначено наліпками із зображення білого хреста на зеленому фоні. До складу аптечок входить ряд лікарських засобів для надання першої домедичної допомоги і їх перелік зі скороченою інструкцією до кожного препарату, термометри, медичні маски, тонометри. Працівниками адміністративного відділу ведеться регулярний облік наявності необхідних лікарських засобів, контроль за умовами їх зберігання та строком придатності.

ТОВ «Пивоварня Зіберта» в організації природоохоронної діяльності слідує основним принципам корпоративної екологічної політики. Розділяє корпоративну відповідальність перед суспільством за раціональне використання природних ресурсів і збереження сприятливого навколишнього середовища в

регіоні своєї присутності. ТОВ «Пивоварня Зіберта» реалізує Програму сталого розвитку, нерозривно пов'язану з підвищенням екологічної безпеки, і бере участь у виконанні таких корпоративних екологічних проектів як:

- реалізація ринкових механізмів регулювання викидів парникових газів (за рахунок лізингу машин з невеликим об'ємом двигуна; об'єм двигуна варіюється від класу машин, так наприклад, для топ-менеджменту дозволяється брати у лізинг машини з більшою потужністю і об'ємом двигуна, але відповідно до глобально встановлених норм);

- організація вирішення корпоративних завдань управління відходами, що накопичуються внаслідок життєдіяльності компанії (реалізація ініціатив на тему свідомого споживання «Recycle, Reuse, Reduce», сортування офісних відходів, збір вторинної сировини та передача її на вторинну переробку партнерам).

Одна з головних задач при оцінці ефективності існуючих програм маркетингу кадрової політики - це оцінка відповідності програм очікуванням основних стейкхолдерів компанії. Стейкхолдери - зацікавлені сторони, на які діяльність організації надає як прямий, так і непрямий вплив. Наприклад, до прямих стейкхолдерів відносяться споживачі або співробітники компанії, а до непрямих місцеве населення, екологічні організації і т.д. Важливим є те, що в довгостроковій перспективі для організації важливі як прямі, так і непрямі стейкхолдери [9, с.56]. Структуру стейкхолдерів організації та їх очікування зображено в табл. 2.11.

Вплив прямих стейкхолдерів щодо непрямих значніший. Репутація компанії сильно залежить від якості роботи співробітників. Будучи соціально орієнтованою компанією, ТОВ «Пивоварня Зіберта» традиційно надає великого значення створенню безпечних умов праці для співробітників, розробляючи і реалізуючи комплекси програм щодо поліпшення умов і охорони праці, поліпшення санітарних і побутових умов робочого простору.

Структура стейкхолдерів ТОВ «Пивоварня Зіберта» та їх очікування

Стейкхолдери	Їх очікування
<i>1</i>	<i>2</i>
Прямі	
Співробітники	Поліпшення умов праці. Гідна оплата праці. Захист життя, здоров'я, майна. Соціальний пакет (медичне, пенсійне страхування, дитячі садки, ясла, будинки відпочинку). Поліпшення умов праці, морального клімату в колективі. Повага особистості. Підтримка освіти, творчих починань
Власники	Максимізація прибутку та зростання іміджу та репутації компанії
Споживачі	Наявність доступних та якісних товарів і послуг.
Партнери	Стабільність співпраці на взаємовигідних умовах. Надійність і прозорість ведення бізнес-процесів.
Опосередковані	
Місцеве населення	Створення нових робочих місць. Створення соціальних об'єктів (дитячих садків, шкіл, лікарень, спортивних споруд). Підтримка освіти. Підтримка та проведення культурних і спортивних заходів. Зняття соціальної напруженості. Благоустрій населених пунктів. Зниження шкідливих впливів на навколишнє середовище
Екологічні та громадські організації	Мінімізація негативного впливу на місцеві та глобальну екосистему. Сприяння та допомога у проведенні екологічних акцій і проєктів.
Держава	Зменшення кількості соціальних витрат. Посилення важелів впливу на бізнес. Дотримання роботодавцями трудового законодавства та норм соціальних, екологічних стандартів
Фінансові установи	Прозорість ведення фінансово-господарської діяльності, своєчасна сплата податків

Управління маркетингом кадрової політики включає наступні етапи:

1. Визначення пріоритетів маркетингової кадрової політики організації.
2. Створення спеціальної структури управління соціальним розвитком персоналу.
3. Проведення програм навчання в області соціальної відповідальності.

4. Реалізація соціальних програм організації.

5. Оцінка і доведення до відома зацікавлених сторін результатів соціальної діяльності організації.

На початковому етапі процесу управління соціальною відповідальністю вищим керівництвом організації визначаються пріоритети її соціальної політики. Пріоритети соціальної політики організації - це зафіксовані в документальному вигляді основні напрямки реалізації соціальної відповідальності.

У ТОВ «Пивоварня Зіберта» за свідченням персоналу підприємства найбільш розвиненою є та сфера корпоративних відносин, що пов'язана із управлінням персоналом. Показники соціальної відповідальності перед оточуючою спільнотою являються досить низькими, оскільки відповідальність перед соціумом в більшій мірі проявляється лише за рахунок надання споживачам можливості високоякісних препаратів та високого рівня інформаційних послуг щодо забезпечення обізнаності фахівців, дистриб'юторів і кінцевих споживачів, проте компанія не вкладає ресурси у розбудову місцевих громад, у сприяння розвитку місцевої інфраструктури та освіти. Показники екологічної відповідальності формуються лише шляхом імплементації внутрішньокорпоративних ініціатив, спрямованих на сортування сміття в офісі з метою його подальшої переробки спеціалізованими підприємствами, а також за рахунок обмеження викидів вихлопних газів службовими автомобілями.

Загалом же відповідно до проведеного аналізу можна зрозуміти, що соціально-відповідальне ставлення компанії як роботодавця до своїх працівників реалізується позитивно та ефективно; компанія надає великий пакет якісних соціальних послуг. Реалізацію маркетингової політики, що базується на соціальній відповідальності відносно персоналу забезпечує група фахівців по роботі з персоналом з HR-відділу (формування політики із зарплатних виплат, системи навчання та підвищення кваліфікації, страхування здоров'я та життя, можливість користування рядом медичних та профілактичних послуг, системи заохочення та мотивації, привілеї, бонуси та подарунки для працівників, і т.п.). Напрямок розвитку управління маркетингової відносно персоналу визначається

колегіально за участі директора, керівника HR-відділу та менеджерів по роботі персоналом, а також керівників інших структурних підрозділів. Співробітники ТОВ «Пивоварня Зіберта» задоволені повнотою соціального пакету, який одержують.

Враховуючи вище сказане, нами рекомендовано підтримувати чинний рівень забезпечення маркетингової кадрової політики стосовно працівників компанії, забезпечувати надходження відповідного фінансування та проактивно реагувати на зміни трудового ринку України, цим самим забезпечуючи високий рейтинг серед компаній-роботодавців на ринку України.

Задля визначення напрямків удосконалення розвитку системи кадрового маркетингу ТОВ «Пивоварня Зіберта» було проведено експертне оцінювання рівня її ефективності.

Зведенні результати оцінювання рівня ефективності системи кадрового маркетингу підприємства представлено в табл. 2.12

Отримані результати перевіряємо на достовірність, шляхом визначення міри узгодженості думок експертів на основі розрахунку множинного коефіцієнта рангової кореляції (коефіцієнта конкордації).

Для визначення коефіцієнта варіації, необхідно попередньо розрахувати дисперсію та середньоквадратичне відхилення. Дисперсію розраховуємо за формулою:

$$D = \frac{\sum(x_i - \bar{x})^2}{n} \quad (2.1)$$

де x_i - вагові коефіцієнти за думкою i -го експерта, $\bar{x}$ - середні ваги, n – кількість показників.

Таблиця 2.12

Вагові коефіцієнти елементів системи кадрового маркетингу ТОВ «Пивоварня Зіберта»

№	Елементи системи кадрового маркетингу підприємства	Експерти														
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15
1	Можливості кар'єрного зростання	0,118	0,117	0,124	0,121	0,119	0,122	0,112	0,127	0,122	0,128	0,113	0,126	0,118	0,117	0,128
2	Творчий потенціал та активність співробітників	0,092	0,099	0,107	0,113	0,118	0,127	0,12	0,114	0,119	0,11	0,118	0,124	0,12	0,11	0,107
3	Підготовка керівних кадрів	0,087	0,094	0,087	0,094	0,093	0,11	0,09	0,094	0,094	0,1	0,105	0,113	0,11	0,098	0,081
4	Умови праці	0,085	0,091	0,082	0,089	0,082	0,083	0,1	0,1	0,09	0,093	0,088	0,098	0,107	0,093	0,08
5	Професійний розвиток персоналу	0,12	0,118	0,13	0,15	0,128	0,117	0,12	0,122	0,126	0,13	0,127	0,125	0,129	0,117	0,123
6	Кадрова політика	0,098	0,091	0,08	0,071	0,05	0,07	0,05	0,075	0,081	0,08	0,09	0,082	0,078	0,09	0,07
7	Мотивація праці	0,107	0,108	0,092	0,1	0,11	0,104	0,118	0,098	0,115	0,114	0,115	0,119	0,112	0,114	0,15
8	Імідж підприємства	0,095	0,088	0,081	0,092	0,085	0,1	0,093	0,088	0,07	0,091	0,1	0,11	0,084	0,095	0,088
9	Регулювання режимів праці та відпочинку	0,093	0,097	0,11	0,086	0,106	0,084	0,102	0,11	0,104	0,065	0,045	0,05	0,064	0,082	0,068
10	Оцінювання персоналу	0,105	0,097	0,107	0,084	0,109	0,083	0,095	0,072	0,079	0,089	0,099	0,053	0,078	0,084	0,105
Сума		1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1

Джерело: складено автором за даними експертного оцінювання

Розрахунок середньоквадратичного (стандартного) відхилення здійснюють за наступною формулою:

$$\sigma = \sqrt{D} \quad (2.2)$$

Далі розраховуємо коефіцієнт варіації для кожного елемента системи кадрового маркетингу ТОВ «Пивоварня Зіберта». Коефіцієнт варіації квадратичний розраховуємо за даною формулою:

$$CV_{\sigma} = \frac{\sigma}{\bar{x}} \quad (2.3)$$

Думки експертів щодо рівня вагомості кожного із елементів, які визначають рівень розвитку та ефективності функціонування системи кадрового маркетингу, можна вважати достовірними, якщо значення коефіцієнтів варіації по кожному із них не буде перевищувати 0,33 (33%). Результати проведених розрахунків відображено в табл. 2.13.

Таблиця 2.13

Ступінь однорідності думок експертів щодо вагомості елементів системи кадрового маркетингу ТОВ «Пивоварня Зіберта»

№	Елементи системи кадрового маркетингу підприємства	Середнє значення	Дисперсія	Середньо квадратичне відхилення	Коефіцієнт варіації
1	Можливості кар'єрного зростання	0,121	0,00002456	0,0049558	0,041024873
2	Творчий потенціал та активність співробітників	0,113	0,00008189	0,0090495	0,079942522
3	Підготовка керівних кадрів	0,097	0,00008156	0,0090308	0,093422187
4	Умови праці	0,091	0,00005806	0,0076199	0,083980791
5	Професійний розвиток персоналу	0,125	0,00006278	0,0079235	0,063152418
6	Кадрова політика	0,077	0,00017540	0,0132437	0,171847302
7	Мотивація праці	0,112	0,00016020	0,0126568	0,113277192
8	Імідж підприємства	0,091	0,00008076	0,0089864	0,099114811
9	Регулювання режимів праці та відпочинку	0,084	0,00043397	0,020832	0,24682496
10	Оцінювання персоналу	0,089	0,00022180	0,0148928	0,166834975

Джерело: складено автором за даними експертного оцінювання

Розраховані значення коефіцієнта варіації не перевищують рівня 0,33, тому можна стверджувати, що думки експертів щодо визначення рівня вагомості елементів системи кадрового маркетингу ТОВ «Пивоварня Зіберта» є однорідними, а тому отримані результати слід вважати достовірними.

Наступним етапом експертного оцінювання рівня ефективності системи кадрового маркетингу підприємства є ранжування отриманих результатів. Результати ранжування елементів системи кадрового маркетингу ТОВ «Пивоварня Зіберта» зведено в табл. 2.14.

Отримані результати необхідно перевірити на достовірність, шляхом підтвердження узгодженості думок експертів. Для цього використаємо коефіцієнт конкордації Кендала. Його значення розраховують за формулою:

$$W = \frac{S}{\frac{1}{12}m^2(n^3-n)} \quad (2.4)$$

де, m – кількість експертів;

n – кількість показників;

S – сума квадратів відхилень суми рангів окремого j фактора від середнього значення суми рангів всіх факторів.

Отже, коефіцієнт конкордації дорівнює:

$$W = \frac{13434,5}{\frac{1}{12}15^2(10^3-10)} = 0,72$$

Коефіцієнт конкордації Кендала може приймати значення в межах від 0 до 1. При повній узгодженості думок експертів коефіцієнт конкордації дорівнює одиниці, при повній незгоді його значення рівне нулю.

Розраховане значення коефіцієнта конкордації Кендала вказує на достатньо високий рівень узгодженості думок експертів, за якого результати ранжування елементів системи кадрового маркетингу підприємства можна вважати достовірними.

Для оцінки не випадковості такого значення скористаємось критерієм узгодженості Пірсона (2.5).

Таблиця 2.14

Ранжування елементів системи кадрового маркетингу ТОВ «Пивоварня Зіберта»

№	Елементи системи кадрового маркетингу підприємства	Експерти															Сума	Відхилення від середньої суми	Сума квадратів відхилення
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15			
1	Можливості кар'єрного зростання	2	2	2	2	2	2	4	1	2	2	4	1	3	2	2	33	-49,5	2450,25
2	Творчий потенціал та активність співробітників	8	4	5	3	3	1	2	3	3	4	2	3	2	4	4	51	-31,5	992,25
3	Підготовка керівних кадрів	9	7	7	5	7	4	9	7	6	5	5	5	5	5	7	93	10,5	110,25
4	Умови праці	10	9	8	7	9	9	6	5	7	6	9	7	6	7	8	113	30,5	930,25
5	Професійний розвиток персоналу	1	1	1	1	1	3	1	2	1	1	1	2	1	1	3	21	-61,5	3782,25
6	Кадрова політика	5	8	10	10	10	10	10	9	8	9	8	8	9	8	9	131	48,5	2352,25
7	Мотивація праці	3	3	6	4	4	5	3	6	4	3	3	4	4	3	1	56	-26,5	702,25
8	Імідж підприємства	6	10	9	6	8	6	8	8	10	7	6	6	7	6	6	109	26,5	702,25
9	Регулювання режимів праці та відпочинку	7	6	3	8	6	7	5	4	5	10	10	10	10	10	10	111	28,5	812,25
10	Оцінювання персоналу	4	5	4	9	5	8	7	10	9	8	7	9	8	9	5	107	24,5	600,25
Сума		55	55	55	55	55	55	55	55	55	55	55	55	55	55	55	825	-	13434,5

Джерело: складено автором за даними експертного оцінювання

$$\chi^2 = \frac{S}{\frac{1}{12}mn(n+1)} \quad (2.5)$$

$$\chi^2 = \frac{13434,5}{\frac{1}{12}15*10*(10+1)} = 97,7$$

Обчислений χ^2 порівнюємо з табличним значенням для числа ступенів свободи $K=n-1=10-1=9$ і при заданому рівні значущості $\alpha=0,05$. Оскільки $\chi^2_{\text{розрах}} > \chi^2_{\text{табл}}$ (відповідно $97,7 > 16,9$), то $W=0,72$ величина не випадкова, а тому отримані результати експертного оцінювання є достовірними і можуть використовуватись в подальших дослідженнях.

Далі для кожного елемента системи маркетингу підсумовується кількість рангів, що присвоєна експертами. Після чого отримані підсумки порівнюються між собою і розташовуються в порядку зростання, при цьому фактору, що має найменшу суму присвоюється найвищий ранг – 1, який вказує на пріоритетність розвитку даного елемента системи кадрового маркетингу підприємства. Кожному наступному фактору присвоюється ранг в порядку зниження його важливості.

Розташування елементів системи кадрового маркетингу ТОВ «Пивоварня Зіберта» за рівнем пріоритетності представлено в табл. 2.15.

Таблиця 2.15

**Розташування елементів системи кадрового маркетингу
ТОВ «Пивоварня Зіберта» за рівнем пріоритетності**

№	Елементи системи кадрового маркетингу підприємства	Сума	Ранг
1.	Можливості кар'єрного зростання	33	2
2.	Творчий потенціал та активність співробітників	51	3
3.	Підготовка керівних кадрів	93	5
4.	Умови праці	113	9
5.	Професійний розвиток персоналу	21	1
6.	Кадрова політика	131	10
7.	Мотивація праці	56	4
8.	Імідж підприємства	109	7
9.	Регулювання режимів праці та відпочинку	111	8
10.	Оцінювання персоналу	107	6
Разом		825	55

Джерело: складено автором за даними експертного оцінювання

За підсумками проведеного експертного оцінювання можна зробити висновок, що серед сукупності елементів системи кадрового маркетингу, найбільш пріоритетними щодо удосконалення та подальшого розвитку, є стан професійного розвитку персоналу, можливості кар'єрного зростання, а також творчий потенціал та активність співробітників. Саме удосконаленню цих елементів необхідно приділяти першочергову увагу та розробляти заходи щодо їх удосконалення, що допоможе підвищити рівень ефективності всієї системи кадрового маркетингу.

Висновки до розділу 2

Даний розділ дослідження присвячений аналізу системи кадрового маркетингу у ТОВ «Пивоварня Зіберта». Аналіз діяльності товариства свідчить, що рівень організації та управління процесами виробництва, забезпечення якості продукції значно кращі ніж у основних конкурентів. Проведений аналіз роботи з трудовим потенціалом підприємства дозволив виявити позитивні тенденції, а також напрямки удосконалення роботи з персоналом, переважно пов'язані з особливостями виробництва підприємства.

В ході дослідження було виявлено певну нерівномірність у забезпеченні впровадження зовнішньої та внутрішньої корпоративної політики. Було визначено, що стан реалізації заходів внутрішньої маркетингової кадрової політики (забезпечення належного рівня заробітної плати, медичного страхування, подарунків, бонусів, грантів, можливості участі у корпоративних заходах з часткою розважальних програм, організація підвищення кваліфікації, менторства та навчання, управління знаннями) знаходиться на досить високому рівні та співробітники організації задоволені умовами праці, що проявляється у адекватному рівні плинності кадрів. Натомість, сфері діяльності із зовнішньої маркетингової кадрової політики бракує регулярності, планування та інтеграції питань позитивного впливу на екологічні показники

та збільшення взаємодії з оточуючою спільнотою у загальну стратегію ТОВ «Пивоварня Зіберта» із метою збільшення рівня лояльності населення України до бренду, підвищення іміджу компанії та далекомстрокового підвищення рівня продажів.

Для удосконалення розвитку системи кадрового маркетингу ТОВ «Пивоварня Зіберта» особливу увагу слід приділити підвищенню професійного розвитку персоналу, забезпеченню можливості кар'єрного зростання працівників, а також розвитку їх творчого потенціалу та активності. Саме удосконаленню цих елементів необхідно приділяти першочергову увагу та розробляти заходи щодо їх удосконалення, що допоможе підвищити рівень ефективності всієї системи кадрового маркетингу.

РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ РОЗВИТКУ СИСТЕМИ КАДРОВОГО МАРКЕТИНГУ ТОВ «ПИВОВАРНЯ ЗІБЕРТА»

3.1. Стратегія удосконалення системи кадрового маркетингу ТОВ «Пивоварня Зіберта»

Стратегія управління персоналом в економічній літературі визначається як специфічний набір основних принципів, правил і цілей роботи з персоналом, конкретизованих з урахуванням типів організаційної стратегії, організаційного та кадрового потенціалу, а також виду стратегії управління персоналом.

Існує два види стратегії управління персоналом [6, с.14]. По-перше, це стратегія організації, основним продуктом діяльності якої є сам персонал. У даному випадку стратегія управління персоналом має самостійне значення і є генеральною для підприємства. По-друге, це організації, у яких персонал є одним з факторів їх діяльності, як на досліджуваному ТОВ «Пивоварня Зіберта». У даному випадку стратегія управління персоналом відноситься до групи функціональних стратегій, тобто, підпорядкована завданням реалізації головної стратегії і тому вона залежить від останньої, розвиває і деталізує її.

Методологічною основою розробки стратегії управління персоналом підприємств сфери послуг, зокрема торгівлі та сервісу виступають базові стратегії:

- Стратегія зростання;
- Стратегія обмеженого росту (стабілізація);
- Стратегія скорочення, або стратегія останнього засобу [10, с.105].

Стратегія зростання - стратегічна альтернатива характеризується цілями, які багаторазово перевищують рівень минулих досягнень. Ця стратегія найчастіше застосовується в динамічно розвиваються, із швидко мінливою технологією. Для неї характерне встановлення щорічного перевищення рівня

розвитку над рівнем попереднього року. Цієї стратегії дотримуються підприємства сфери послуг, що прагнуть до диверсифікації своєї діяльності на ринку.

Стратегія обмеженого зростання (стабілізація) - стратегічна альтернатива, яка характеризується цілями, визначеними на рівні минулих досягнень підприємств, скоригованих з урахуванням інфляції. Цілі розвитку встановлюються "від досягнутого" і коректуються на умови, що змінюються (наприклад, інфляція). Якщо керівництво в основному задоволене становищем підприємства на певний момент його розвитку і з урахуванням ситуації на ринку торгівельних послуг, то, очевидно, у перспективі воно буде дотримуватися тієї ж стратегії, так як це самий простий і найменш ризикований шлях дій.

Стратегія скорочення, або стратегія останнього засобу - стратегічна альтернатива характеризується встановленням цілей, які нижче рівня, досягнутого підприємством в минулому, або виключенням окремих напрямів діяльності. Для даного виду стратегії характерне встановлення цілей нижче рівня, досягнутого підприємством в минулому. До стратегії скорочення вдаються тоді, коли показники діяльності підприємств набувають стійкої тенденції до погіршення і ніякі заходи не змінюють цієї тенденції.

На рис.3.1. наведено модель місії ТОВ «Пивоварня Зіберта». Виходячи з даної моделі, вважаємо доцільним застосувати стратегію розвитку персоналу, яка є однією з провідних приватних стратегій в загальній стратегії організації ефективного управління персоналом. Це пояснюється тим, що елементи, входять до неї, певним чином пов'язані або зумовлені реалізацією інших приватних стратегій. Так, розширення компетенції працівників підприємства та їхнє кар'єрне зростання пов'язані зі стратегією забезпечення кадрів і стратегією організації праці; оцінка роботи персоналу лінійним менеджером і професійне навчання - зі стратегією мотивації; програма перепідготовки та підвищення кваліфікації персоналу - зі стратегією забезпечення кадрів.

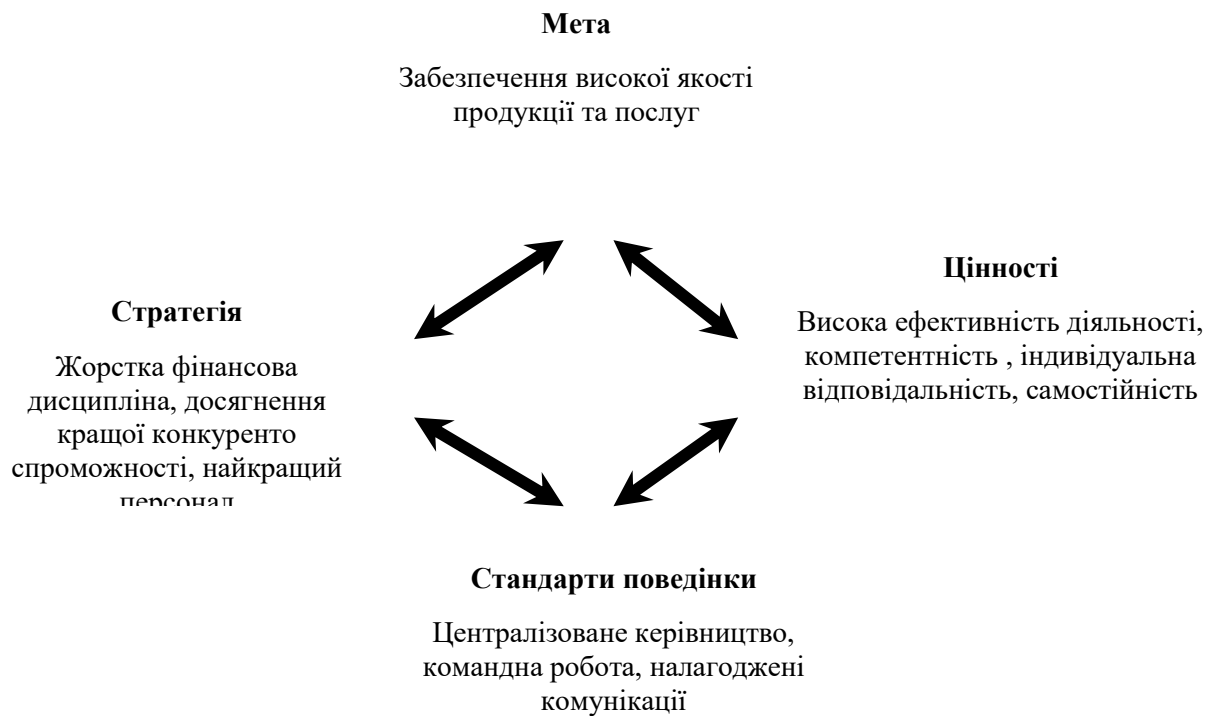


Рис. 3.1. Модель місії ТОВ «Пивоварня Зіберта»

Джерело: складено автором на підставі внутрішньофірмової інформації

Пропонуємо для ТОВ «Пивоварня Зіберта» при розробці стратегії розвитку персоналу скористатися алгоритмом, наведеним на рис. 3.2. Перевагами наведеного на рис. 3.2. алгоритму є його універсальність, тобто можливість використання на підприємстві будь-якого типу. Розроблений алгоритм можна вважати інноваційним, тому що у ньому містяться всі складові, що забезпечують високий рівень управління персоналом, мають місце нові підходи до розробки стратегії (на основі моніторингу), використовуються науково обґрунтовані підходи до прийняття управлінських рішень тощо. На основі запропонованого алгоритму можливо зробити висновок, що формування ефективної стратегії розвитку підприємства передбачає підвищення інтелектуального рівня персоналу. Інтелектуальний рівень персоналу може розглядатися з двох боків: з одного – як система заходів, що спрямовані на підвищення професійно-кваліфікаційного рівня персоналу, самоосвіту, виховання тощо. З другого – як передумова гармонійного розвитку особистості.

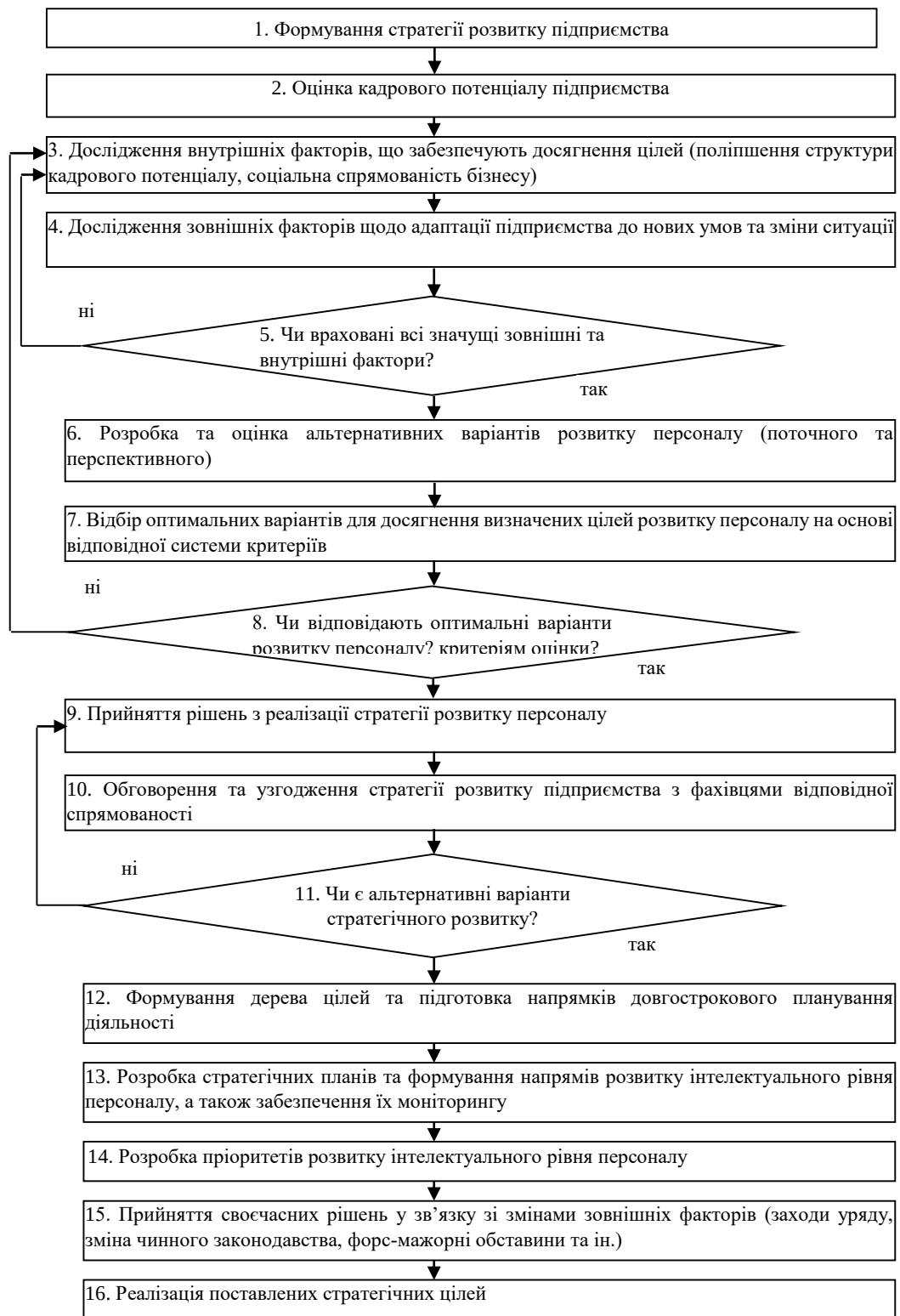


Рис. 3.2. Алгоритм розробки стратегії розвитку підприємства з урахуванням розвитку персоналу

Основною метою розробки даної стратегії як складової частини загальної політики розвитку підприємства, є постановка і вирішення завдань

щодо його ефективного використання, орієнтованому на досягнення поставлених перед підприємством задач і отримання в кінцевому результаті прибутки від своєї діяльності.

З розробленою стратегією розвитку підприємства з урахуванням стратегії розвитку персоналу мають бути ознайомлені всі працівників підприємства для чіткого розуміння цілей підприємства. Увага, яка приділяється в контексті стратегії управління персоналом має на меті подальше формування відданості і довіри персоналу керівництву, що знаходить відображення у результативності індивідуальної праці, а через це – у підвищенні ефективності діяльності всього підприємства.

В рамках запропонованої стратегії в розрізі кадрового маркетингу найбільш доцільним буде розпочати розвиток планування та формування стратегії діяльності компанії у розрізі двох напрямків – плануванні кар'єри співробітників та сприянні соціальним та екологічним проектам для співробітників підприємства. Для цього на перших стадіях необхідно:

1. Забезпечити проходження співробітниками тренінгу з питань актуальності та впливу ведення активної корпоративної соціальної діяльності, спрямованої на покращення екологічного стану оточуючого середовища та позитивного впливу на соціум.

2. Визначитися з конкретним соціально-корисним проектом (Що робити? З якою метою? Де? Коли? Як оцінити користь від проекту?)

3. Затвердити бюджет на його реалізацію.

4. Розробити план втілення проекту.

5. Розробити систему заохочення та підвищення мотивації для співробітників-лідерів та учасників соціальних проектів.

6. Визначити відповідальних за реалізацію проекту серед вже найманих співробітників.

7. Забезпечити нормований рівень навантаження на працівника (-ів), які задіяні безпосередньо у реалізації проекту.

8. Забезпечити проінформованість стейкхолдерів про ініціацію, розвиток і результати проведення проєкту.

9. Одержати зворотний зв'язок щодо реалізації проєкту.

10. Нагородити лідерів та учасників проєкту відповідними бонусами.

Вище описаний принцип та алгоритм діяльності є найбільш ефективним для нині існуючої в компанії організаційної структури, що дозволить на стадії становлення стратегії управління розвитком підприємства в цілому і кадровим маркетингом окремо не розширювати штат працівників ТОВ «Пивоварня Зіберта» і при цьому забезпечить високий рівень вмотивованості співробітників.

Одним з перших таких соціальних проєктів може стати створення внутрішньокорпоративної соціальної мережі, про що більш детально буде надано пропозиції в п.3.2. У ході ж розростання соціальних проєктів у кількісному та якісному вимірах компанія буде здатна сформувати суттєву об'єктну базу з реалізації ефективного кадрового маркетингу та відповідних проєктів.

Із розвитком кадрового маркетингу та корпоративної соціальної відповідальності на ТОВ «Пивоварня Зіберта», зі становленням регулярності проведення соціальних проєктів спорадичний характер кадрового маркетингу компанії зміниться на впорядкований і стратегічний. Таким чином, навантаження на співробітників, пов'язане із реалізацією корпоративних соціально-відповідальних проєктів зростатиме і в такому разі виникне обґрунтована необхідність виокремлення окремого співробітника, а згодом – відділу, що буде зайнятий виключно функціоналом корпоративної соціальної відповідальності в розрізі кадрового маркетингу. Проте в будь-якому разі, в компанії залишатиметься можливість та необхідність у інтенсивній крос-функціональній взаємодії.

Окрім того, можливість росту особистісного потенціалу працівників ТОВ «Пивоварня Зіберта» може бути досягнена в результаті прояснення

загальних організаційних, командних й особистих цілей. Така параметрична залежність використовується в розвитку системи маркетингу кадрів для виявлення ступеня відповідності результатів господарської діяльності виявленню цілей.

З метою створення умов для максимізації реалізації кадрового потенціалу ТОВ «Пивоварня Зіберта» повинно активно сприяти участі працівників в програмах підвищення кваліфікації та різноманітних тренінгах за рахунок самого підприємства. Це не тільки підвищує професійно – кваліфікаційний рівень співробітника, але й є методом стимулювання персоналу, даючи можливість у повній мірі проявити власні таланти та здібності. Особливістю процесу підвищення кваліфікації є те, що в цьому випадку викладачі ведуть заняття з робітниками, а не з учнями. Слухачі системи підвищення кваліфікації мають певні знання, уміння та практичні навички з обраної професії, тому вони намагаються отримати ті нові знання, що їм потрібні безпосередньо на робочому місці.

Щоб працівники з цінним досвідом не ішли до конкурентів, варто створити в організації зрозумілу й обґрунтовану систему посадового просування, можливість кар'єрного росту співробітників у рамках компанії. Людині потрібно представляти своє майбутнє, і, претендуючи на визначені посади, він зобов'язаний знати, що від нього потрібно, щоб досягти бажаного.

Керівництву ТОВ «Пивоварня Зіберта» слід більше уваги приділяти такому заходу як планування кар'єри працівника. Планування кар'єри - один з напрямків кадрової роботи в організації, орієнтоване на визначення стратегії й етапів розвитку і просування фахівців [1]. Це процес зіставлення потенційних можливостей, здібностей і цілей людини, з вимогами організації, стратегією і планами її розвитку, що виражається в складанні програми професійного і посадового росту. Перелік професійних і посадових позицій в організації (і поза нею), що фіксує оптимальний розвиток професіонала для заняття їм визначеної позиції в організації, являє собою кар'єрограму,

формалізоване представлення про те, який шлях повинний пройти фахівець для того, щоб одержати необхідні знання й опанувати потрібними навичками для ефективної роботи на конкретному місці.

Серед чинників, що утримують працівників саме на роботі в ТОВ «Пивоварня Зіберта», першочергового значення набули такі трудові цінності:

- цікава робота, змістовність праці (має значення для 64% респондентів);
- невисока, але гарантована оплата праці (відмітили 54% опитаних);
- можливість прояву ініціативи, самостійності, творчого мислення (вбачається цінністю для 29% респондентів).

Завданням планування кар'єри є ефективне поєднання професійної та внутріорганізаційної кар'єри.

Таблиця 3.1

Етапи кар'єри персоналу ТОВ «Пивоварня Зіберта» та пріоритети потреби людини на кожному з них

Етапи кар'єри	Вік (років)	Цілі, що їх бажають досягнути	Психологічні (моральні) потреби	Матеріальні потреби та потреби безпеки
Попередній	До 25	Навчання, випробування себе нарізних роботах	Початок самоствердження	Безпека існування
Становлення	До 30	Освоєння роботи, розвиток навичок, формування кваліфікованого фахівця	Зростання самоствердження, початок досягання незалежності	Безпека існування, здоров'я, нормальний рівень оплати праці
Просування	До 45	Просування по службових сходах, набуття нових навичок і досвіду, зростання кваліфікації	Самоствердження, зміцнення незалежності, початок самовираження, поваги	Здоров'я, високий рівень оплати праці
Збереження	До 60	Пік кваліфікаційного рівня накопичення навичок, досвіду	Стабілізація незалежності, зростання самовираження, поваги	Підвищення якості життя

В загальному ж, політика в області кар'єри персоналу в ТОВ «Пивоварня Зіберта» має бути спрямована на задоволення кількісних і якісних потреб організації у працівниках у необхідний час і в потрібному місці.

Як підсумок відзначимо, що кадровий маркетинг та загальна стратегія розвитку підприємства повинні мати однаковий вектор спрямування, що дозволить ТОВ «Пивоварня Зіберта» функціонувати максимально ефективно.

3.2. Обґрунтування напрямів вдосконалення системи кадрового маркетингу ТОВ «Пивоварня Зіберта»

Виходячи з результатів проведеного дослідження, представлених в попередніх параграфах, можна зробити висновок про те, що розвиток проєкту «Корпоративна соціальна мережа» є пріоритетним напрямком кадрового маркетингу. Корпоративна соціальна мережа (рис. 3.3) - це інформаційна система, вбудована в корпоративний портал, сукупність інструментів який утворює єдине інформаційне середовище, орієнтоване на формування і розвиток соціальної структури організації і певних відносин в ній (сукупності зв'язків між співробітниками і окремими робочими групами). У такій мережі повинна бути представлена вся необхідна співробітникам інформація (накопичені формалізовані знання компанії), а також реалізовані ефективні способи і інструменти комунікації між співробітниками всередині компанії.



Рис. 3.3. Концептуальне зображення корпоративної соцмережі

Основною метою створення корпоративної соціальної мережі є об'єднання набору сервісів для спілкування та спільної діяльності в рамках спільних інтересів і завдань, що забезпечується реалізацією наступних функціональних блоків на загальній ІТ-платформі (рис. 3.4):

- Пошук інформації або її носія;
- Зберігання документів з можливістю редагування та розподілу прав доступу користувачів до цих областей;
- Інтеграція з корпоративним порталом та іншими джерелами формалізованих знань організації;
- Доступ з корпоративних пристроїв і підтримка бізнес-додатків
- Миттєві рішення і експертиза;
- Wiki-бібліотеки;
- Мікроблоги, що акумулюють практичний досвід і емпіричні знання;
- Форуми, дошки обговорень, профайли, контакти;
- Формування і підтримка функціонування спільнот.

Кожен функціональний блок корпоративної соціальної мережі (користувач, група, документ, обговорення, розділ wiki-бібліотеки і т.д.) повинен мати набір ключових слів (тегів), що описують його тематику (в разі документа, розділу) або його компетенцію (в разі користувача). Всі ключові слова (метадані) необхідно об'єднати в тезаурус – загальний словник тегів, структурований у вигляді дерева. На першому рівні цього дерева розташовані ключові слова, відповідні кожній компетенції з профілю компетенцій компанії. Всі інші елементи є дочірніми тегами кореневого елемента, що деталізують профіль компетенцій компанії. Деревоподібна структура дозволяє прискорити процес внесення змін і простежити весь ланцюжок історії редагування тезауруса по всім пов'язаним документам в компанії.

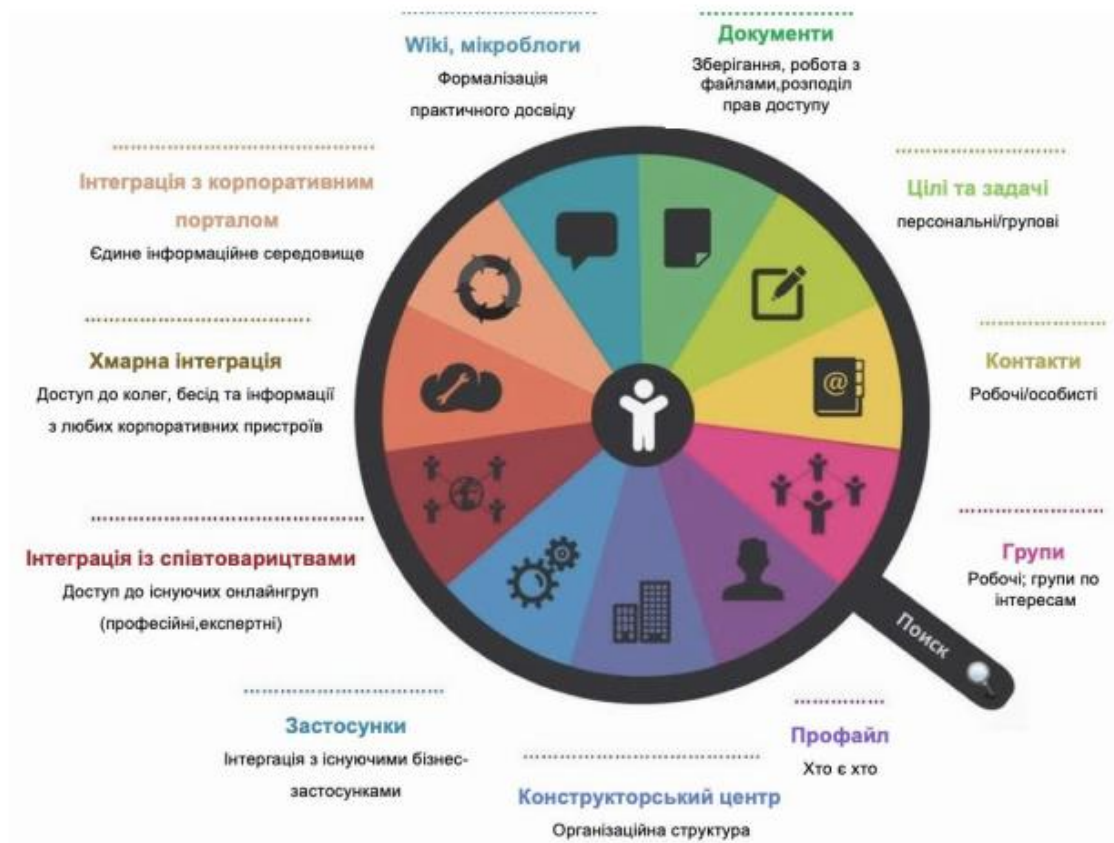


Рис. 3.4. Функціональні блоки корпоративної соціальної мережі

При створенні або редагуванні документа, спільноти, обговорення автор вибирає зі словника ключових слів теги, що відповідають обраній темі. У разі відсутності необхідного ключового слова в словнику, користувачеві пропонується інтерфейс відправки заявки на додавання ключового слова і включення його в ієрархію тегів. Далі система обробляє запит і визначає найбільш кваліфікованого в запропонованій тематиці користувача (співробітника-експерта) і направляє запит йому. Обраний експерт може погодитися з додаванням, відмовитися або запропонувати інше місце ієрархії ключових слів. Ключові слова зручні для ефективного пошуку в соціальній мережі документів, співробітників, обговорень тощо.

Крім ряду стандартних соціальних сервісів при формуванні корпоративної соціальної мережі так само необхідно передбачити додаткові, що використовуються переважно для роботи, функціональні блоки:

- Хмарне зберігання навчально-методичних матеріалів і електронних курсів забезпечить незалежність від пристроїв обробки інформації. Так само в рамках цього функціоналу можуть бути реалізовані компоненти системи дистанційного навчання.

- Інтеграція та уніфікація програмних додатків в області комунікаційних інтернет рішень - відеоконференції і конференції на базі миттєвих повідомлень.

- Контекстні підказки, інтелектуальна навігація.

- Візуалізація звітів і засобів контролю та планування завдань. Наприклад, загальні календарі, інтегровані з корпоративною системою планування або засоби створення тестувань і опитувань.

- Рейтингова оцінка діяльності користувачів, оцінка ключових показників діяльності учасників корпоративної соціальної мережі.

- Механізми розподілу прав доступу до інформації.

Також корпоративна соціальна мережа має включати класифікатори, якими будуть описуватися створювані в ній спільноти. З їх використанням організація зможе формувати групи співробітників, що працюють над певними проектами. Профайл користувача крім його інтересів, положення в організаційній структурі компанії, мій список друзів або колег, а також проектів, в яких він бере участь, має містити профіль його компетенцій - формалізований набір характеристик співробітника, що визначає здатність вирішення різних завдань і ефективність виконання цього процесу. Стандартно дослідники поділяють цей набір характеристик на 5 груп: знання, вміння, навички, цінності, психофізичні властивості (табл. 3.2).

Формалізований набір характеристик співробітника

Назва	Опис	Можливість оцінки та розвитку
Знання	«Елементи інформації, в яких полягає чіткий опис об'єктів і їх властивостей, процесів і закономірностей предметної області, а також взаємодія їх між собою і з об'єктами інших предметних областей»	Можливо
Вміння	«Освоєний суб'єктом спосіб виконання дій, що забезпечується сукупністю набутих знань і навичок. Уміння формуються шляхом вправ і створюють можливість виконання завдань не тільки в звичних, але і в умовах, що змінюються»	Можливо
Навички	«Дія, сформована шляхом повторення і доведення до автоматизму. Саме Можливо автоматизований спосіб виконання і відрізняє навик від самостійного свідомого дії»	Можливо
Цінності	Властивості і характеристики предметів, які виступають в ролі соціальних значимість для суб'єкта, його соціальні орієнтири, з яких він виходить в процесі цілеполюгаючої діяльності.	Ускладнено. Зміна можлива шляхом впливу на корпоративну політику і культуру, а також систему мотивації
Психофізичні властивості	Темперамент, здібності, мотивація, характер особистості. Характеристики цієї групи до поняття «управління знаннями» відносяться побічно	Ускладнено. Оцінка характеристик відноситься більше до області психології

Загалом, компетенція - це набір характеристик працівника, який визначає можливості вирішення професійних задач і ефективність виконання даного процесу.

Важливим напрямком впровадження процесу кадрового маркетингу, в тому числі, є ідентифікація цих компетенцій і функціональних ролей фахівців різних відділів компанії, для використання колективного досвіду.

З точки зору технології, впровадження корпоративної соціальної мережі зачіпає практично всі бізнес-процеси, і, як наслідок, це довгостроковий проект

зі складним технічним завданням і високою вартістю аналізу і прогнозування прибутку від вкладень в корпоративну соціальну мережу. Таким чином, для оцінки економічної ефективності від впровадження мережі необхідно включити до складу корпоративної соціальної мережі інструменти статистики і KPI (Key Performance Indicators - ключові показники ефективності), на базі яких було б можливе формування кількісних показників ефективності діяльності співробітників мережі (наприклад, оцінка вартості операцій, часу) і показників розвитку профілю компетенцій компанії. Також необхідно визначити політику безпеки (в тому числі для електронного документообігу) і розмежування прав доступу до різних блоків корпоративної соціальної мережі. Що дозволить контролювати якість створюваного контенту і процеси спілкування в мережі. На початкових етапах передбачається мотивація співробітників грошовою винагородою за участь і внесок в розвиток в новій системі. Крім матеріального стимулювання, що включає так само премії, подарунки, поліпшення соціального пакета, додаткові відгули, можуть використовуватися такі методи як присвоєння звань (дошка пошани), грамот, подяк.

Корпоративна соціальна мережа, що підтримує всі описані вище функціональні можливості, може бути розроблена на базі технологій Microsoft SharePoint, які активно використовуються в повсякденній діяльності співробітників і в перспективі дозволить вирішувати такі завдання:

- Комплексна оцінка персоналу;
- Управління інформаційними потоками в соціальній мережі організації;
- Скорочення вертикального розриву між співробітниками;
- Виявлення групи співробітників, які ефективно взаємодіють один з одним;
- Виявлення найбільш активного менеджера, що є посередником між робочими групами та сприяє обміну досвідом між ними;

- Формування і згуртування команд;
- Реорганізація бізнес-процесів.

Таким чином, впровадження в інформаційну інфраструктуру компанії корпоративної соціальної мережі з описаним вище функціоналом, в сукупності зачіпає і розвиває всі елементи процесу кадрового маркетингу в ТОВ «Пивоварня Зіберта», в тому числі компетенції співробітників - головна конкурентна перевага. Так, активність одних співробітників в мережі веде до розподілу (отже, придбання ними) знань, носіями яких є інші співробітники організації, а також до поповнення і актуалізації корпоративної бази знань. Портальні технології дають можливість створення додатків з доступом до всієї необхідної інформації, організації спільної роботи користувачів порталу та з персональними налаштуваннями під конкретного користувача або групу. В задумці, кожному користувачеві корпоративного порталу надаватиметься можливість організації власного робочого середовища, а також визначати права доступу до інформації на різних рівнях.

Одним з основних вимог до самого порталу є легкий доступ до інформації (пошук не тільки інформації, але і людей), її актуальність і достовірність. Використовуючи портал, можна управляти процесами переходу знання з одного стану в інший, що сприяє розподілу нового знання по всій компанії, тобто його переходу на інший онтологічний рівень.

Одним з популярних і функціональних портальних рішень на даний момент є продукт фірми Microsoft - SharePoint Server. За допомогою цієї серверної платформи компанія може створити інструмент пошуку, використання та аналізу інформації, її зберігання та організації бізнес-процесів.

В табл. 3.3. наведено програму проекту «Корпоративний портал».

Таблиця 3.3

Програма проєкту «Корпоративний портал»

Мета	Створити єдине інформаційне середовище з можливістю організації спільної роботи користувачів порталу, швидко знайти потрібні знання або людей, які ці знання в собі несуть
Бажаний результат проєкту	Концентрація знань компанії в одному місці, формалізація неявних знань, зменшення часу на пошук інформації із зовнішнього середовища
Стадії проєкту	1) Планування проєкту та збір вимог 2) Проектування інформаційної архітектури порталу 3) Підготовка середовища і реалізація 4) Оформлення та інформаційне наповнення порталу 5) Підготовка документації 6) Тестовий запуск 7) Навчання користувачів, адміністраторів
Прорахунок часу, необхідного на виконання проєкту (всього)	52 робочих днів
Команда проєкту	HR директор Менеджер по персоналу Системний адміністратор компанії Відділ маркетингу Дизайнер Бухгалтер Юрист Менеджер/програміст компанії SharePoint Server

Розглянемо можливі витрати на запуск даного проєкту, що представлені в табл. 3.4.

Таблиця 3.4

Загальні інвестиційні витрати на розробку корпоративного порталу

Категорія	Сума витрат, грн
Microsoft Sharepoint Products	160000
Ліцензія з правом на перехід наступних версій продукту	6000
Розробка корпоративного дизайну	16000
Інтеграція з існуючими даними	5000
Навчання персоналу	4000
Разом	191000

Впровадження корпоративного порталу дасть ряд позитивних впливів на компанію в цілому:

- Виросте швидкість пошуку інформації за рахунок того, що вона буде акумульована на одному ресурсі.
- Знизиться ризик витоку конфіденційної інформації.
- Прискориться адаптація нових співробітників.
- У співробітників з'явиться можливість одночасно і спільно працювати над документами, що знизить тривалість погоджень.
- Посилиться корпоративна культура - за рахунок зростання горизонтальних зв'язків в колективі.
- Результати роботи стануть прозорішими для всього колективу за рахунок загальних обговорень.
- Можна накопичувати досвід роботи і вдосконалювати робочі процеси.
- Типові завдання можна вирішувати використовуючи накопичену базу знань.
- Внутрішнє листування, зайнятість і присутність співробітників буде під контролем.
- Виросте якість і швидкість зворотного зв'язку з співробітниками.
- Підвищиться якість обслуговування клієнтів і ефективність роботи компанії.

Отже, корпоративний портал - це програма, яка забезпечує персоніфікований і зручний інтерфейс, що дає можливість співробітникам знаходити колег і взаємодіяти з ними, а також знаходити і використовувати додатки і інформацію відповідно до своїх інтересів.

За допомогою корпоративного порталу ми зможемо вирішити наступні завдання кадрового маркетингу:

1. Подолання інформаційної перевантаженості.

2. Централізація ресурсів в одному просторі незалежно від джерела і форми надання ресурсів, їх структуризація і каталогізація, можливість створення «профілів користувачів» і т.д.

3. Оптимізація взаємодій між різними групами співробітників, навіть якщо вони просторово віддалені один від одного.

4. Доступ до ресурсів через єдиний інтерфейс, можливості спільної роботи, керівництва

5. Збереження минулого досвіду і знань, створення нових знань.

6. Можливості збереження різноманітних ресурсів інформації і знань із зовнішніх і внутрішніх джерел.

7. Аналіз і побудова консолідованої звітності, розподіл і облік робочого часу, робота над проектами різних груп експертів тощо.

Всі ці додаткові можливості дадуть змогу краще використовувати потенціал самих працівників, стимулювати розробки інших проєктів. Також, на основі отриманого зворотного зв'язку, удосконалити корпоративну культуру та організаційну структуру.

3.3. Вплив запропонованих заходів на основні показники роботи та ефективність функціонування системи кадрового маркетингу ТОВ «Пивоварня Зіберта»

Наступним заходом щодо удосконалення системи маркетингу персоналу ТОВ «Пивоварня Зіберта» є розроблення комплексної програми щодо кар'єрного просування співробітників. Витрати на реалізацію даного заходу представлені в табл. 3.5.

Таблиця 3.5

**Фінансові витрати на розроблення комплексної програми кар'єрного
просування співробітників ТОВ «Пивоварня Зіберта»**

№ з/п	Стаття витрат	Значення	Витрати, грн.	Річні витрати, тис. грн.
	Премія працівникам за розроблення комплексної програми кар'єрного зростання	7 осіб	5750	40,250
	Єдиний соціальний внесок	22%	1265	8,855
	Витрати на проведення заходів в рамках комплексної програми кар'єрного зростання (семінари, тренінги, курси іноз.мови), тис.грн	89000	89000	89,0
Всього		х	х	138,105

Спрогнозуємо зростання обсягу чистого доходу від реалізації продукції підприємства за допомогою методу стандартного розподілу вірогідностей:

$$ОП = \frac{O + 4B + П}{6} \quad (3.1)$$

де О – оптимістичний прогноз, тис. грн.

В – найбільш вірогідний прогноз, тис. грн.

П – песимістичний прогноз, тис. грн.

Для визначення прогнозних значень обсягів виручки на підприємстві було опитано провідних фахівців та керівників відділів і отримано наступні результати. Дані наведені у табл. 3.6.

Таблиця 3.6

**Результати опитування експертів, щодо впливу комплексу
запропонованих заходів з удосконалення системи кадрового маркетингу
на зміну обсягів чистого доходу**

Експерти	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15
Чистий дохід, тис. грн.	735	882	992	1066	1176	1213	1360	1396	1507	1580	1654	1801	2021	2047	2098

Складено автором

Величини даного прогнозу необхідно перевірити на надійність і типовість. Визначаємо середнє квадратичне відхилення, що характеризує розсіювання думок окремих експертів відносно середнього значення.

$$\sigma = \sqrt{\frac{\sum(Q_i - Q_{\text{сер}})^2}{n}} \quad (3.2)$$

Проміжні розрахунки обчислень середнього квадратичного відхилення наведемо в табл. 3.7:

$$\sigma = \sqrt{\frac{2617494,9}{15}} = 417,7$$

Таблиця 3.7

Проміжні розрахунки для визначення середнього квадратичного відхилення

Експерти	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15
Прогнозована зміна ЧД	735	882	992	1066	1176	1213	1360	1396	1507	1580	1654	1801	2021	2047	2098
О _{сер}	1435,07														
Відхилення	-700,14	-553,16	-442,92	-369,42	-259,18	-222,44	-75,45	-38,71	71,53	145,03	218,52	365,50	585,98	611,71	663,15
$\sum(O_i - O_{\text{сер}})^2$	590378,7	542723,7	411789,3	233667,8	150856,3	52939,6	27808,8	71,3	7490,2	94980,3	162552,9	315276,2	390401,4	518127,5	518127,5

Складено автором

Визначаємо коефіцієнт варіації, який характеризує однорідність сукупності думок експертів:

$$w = \frac{\sigma}{\text{ПП}_{\text{сер}}} * 100\% = \frac{417,7}{1435,07} * 100\% = 29,01\%$$

Оскільки розрахункове значення коефіцієнта варіації $w < 33\%$, то сукупність думок експертів можна вважати однорідною, що вказує на можливість використання даних експертних оцінок для подальших розрахунків.

Найбільш вірогідний чистий дохід (В) визначаємо за методом медіан, тобто середнього значення рядку. В даному випадку ряд має такий вигляд (табл. 3.8).

Таблиця 3.8

Приріст чистого доходу за методом медіан

Значення	735	882	992	1066	1176	1213	1360	1396	1507	1580	1654	1801	2021	2047	2098
Прогноз	Песимістичний прогноз							Вірогідний прогноз							Оптимістичний прогноз

Джерело: сформовано автором.

Розраховуємо очікуване значення прогнозу чистого доходу від реалізації:

$$\text{ОП} = \frac{0 + 4В + \text{П}}{6} = \frac{735 + 4 * 1396 + 2097}{6} = 1403,1 \text{ тис. грн.}$$

Бачимо, що приріст чистого доходу складе:

$$367464 + 1403,1 = 368867,1 \text{ тис. грн. або } 0,3818 \%$$

Знайдемо величину повних витрат в проектному році. Повні витрати на виробництво і реалізацію в 2021 році склали 353325 тис. грн., в тому числі: постійні витрати – 88331,25 тис. грн., змінні витрати – 264993,75 тис. грн.

Змінні витрати прямо пропорційні змінам обсягу реалізації, тому відсоток зміни обсягу реалізації дорівнює відсотку зміни змінних витрат.

Приріст змінних витрат у проектному році складе:

$$264993,75 * 0,3818 = 1011,8 \text{ тис. грн.}$$

В плановому році планується збільшити витрати за рахунок розроблення корпоративного порталу (захід 1) та комплексної програми кар'єрного просування співробітників (захід 2). Розраховані нами витрати склали 191000 грн. та 138105 грн.

Отже, повні витрати збільшаться на:

$$1011,8 + 191+138,1 = 1340,9 \text{ тис. грн.}$$

Обчислимо приріст прибутку від реалізації продукції в проектному році:

$$1403,1 - 1340,9 = 62,2 \text{ тис. грн.}$$

Приріст чистого додаткового прибутку становитиме:

$$62,2*(1-0,18) = 50,97 \text{ тис. грн.}$$

Очікувані результати від впровадження комплексу запропонованих заходів, щодо вдосконалення системи кадрового маркетингу ТОВ «Пивоварня Зіберта» представлені в табл. 3.9.

Таблиця 3.9

Очікувані результати від проведення комплексу заходів

Показники	Значення, тис. грн.
Приріст чистого доходу від реалізації продукції	1403,1
Приріст повних витрат на виробництво та реалізацію продукції	1340,9
Приріст прибутку від реалізації продукції	62,2
Приріст чистого прибутку	50,97

Складено автором

Дані табл. 3.9 свідчать про позитивний приріст усіх розрахованих показників.

На основі результатів попередніх розрахунків визначаємо основні показники економічної ефективності інвестування: капітальні витрати, додатковий прибуток, термін окупності, чистий грошовий потік, чисту теперішню вартість проекту, гарантований термін повернення інвестицій, індекси прибутковості і доходності.

Капітальні витрати в даному випадку складатимуться з приросту нормативу обігових коштів у разі зростання обсягів реалізації продукції, що пов'язані з впровадженням комплексу запропонованих заходів, щодо вдосконалення системи кадрового маркетингу ТОВ «Пивоварня Зіберта», розраховують за формулою:

$$PI = Z_{o.k.} \quad (3.3)$$

Визначаємо зміну обігових коштів у розмірі 3-6% від 80-85% приросту змінних витрат, який буде отримано в результаті впровадження заходу:

$$1011,8 \cdot 0,85 \cdot 0,06 = 51,6 \text{ тис. грн.}$$

Термін окупності капітальних вкладень. Оскільки впровадження комплексу запропонованих заходів, щодо вдосконалення системи кадрового маркетингу ТОВ «Пивоварня Зіберта» не передбачає встановлення нового обладнання, то капітальними вкладеннями буде зміна обігових коштів:

$$T = K_{\pi} / \Delta P p_q = \frac{51,6}{50,97} = 1,01 \text{ року}$$

Чистий генерований грошовий потік буде дорівнювати:

$$\text{ЧГП} = \Delta P p_q = 50,97 \text{ тис. грн.}$$

Нинішню вартість (НВ) майбутніх грошових потоків за весь життєвий цикл проекту (термін економічного життя проекту) розраховують за формулою:

$$\sum_{i=1}^N \text{НВ}_i = \sum_{i=1}^N \frac{\text{ЧГП}}{(1+p)^i} = \sum_{i=1}^N \text{ЧГП} \alpha_i \quad (3.4)$$

де ЧГП – чистий генерований грошовий потік реальних грошей за i -тий рік терміну життєвого циклу проекту.

Термін економічного життя проекту (термін життєвого циклу) складає 1 рік;
 p – ставка дисконту, яку беруть на рівні ставки рефінансування НБУ чи кредитних ставок комерційних банків. Ставку дисконту приймаємо на рівні 25%.

α_i – коефіцієнт приведення на i -тий рік терміну економічного життя проекту, де i – певний рік терміну економічного життя проекту, грошові надходження в якому оцінюються на теперішній час.

Величини коефіцієнтів приведення розраховуються на основі ставки дисконту (по роках життєвого циклу) за формулою:

$$\alpha_i = 1/(1 + p)^i \quad (3.5)$$

При ставці дисконту 12%:

$$1 \text{ рік } a_i = 1/(1 + 0,25)^1 = \frac{1}{1,25} = 0,8$$

$$2 \text{ рік } a_i = 1/(1 + 0,25)^2 = \frac{1}{1,25^2} = 0,64$$

Нинішня вартість майбутніх грошових потоків буде дорівнювати:

$$\begin{aligned} \sum_{i=1}^n \text{НВ} &= \text{НВ}_1 + \text{НВ}_2 = \text{ЧГП}(a_1 + a_2) = \\ &= 50,97 * (0,8 + 0,64) = 73,40 \text{ тис. грн.} \end{aligned}$$

Чисту нинішню вартість (ЧНВ) розраховують як різницю між сумою нинішніх вартостей, накопичених за весь життєвий цикл проекту, та початковими інвестиціями:

$$\text{ЧНВ} = \sum_{i=1}^N \text{НВ} - \text{ПІ} = 73,4 - 51,6 = 21,8 \text{ тис. грн.}$$

Дисконтований період повернення інвестицій визначають як відношення початкових інвестицій до середньорічної нинішньої вартості:

$$T_r = \text{ПІ} / \text{НВ}_{\text{ср.}} = \frac{51,6}{36,7} = 1,42 \text{ року}$$

де НВ – середньорічна нинішня вартість:

$$HB_{\text{ср.}} = \frac{\sum HB}{N} = \frac{73,4}{2} = 36,7$$

Індекс доходності визначається відношенням чистої нинішньої вартості до початкових інвестицій:

$$ID = ЧНВ/ПІ = 21,8/51,6 = 0,42$$

Індекс прибутковості визначається відношенням суми нинішніх вартостей, накопичених за весь життєвий цикл проекту, до початкових інвестицій:

$$IP = \sum HB / ПІ = 73,4/51,6 = 1,42$$

Показники економічної ефективності від впровадження комплексу запропонованих заходів, щодо вдосконалення системи кадрового маркетингу ТОВ «Пивоварня Зіберта» представлені в табл. 3.10.

Таблиця 3.10

**Показники економічної ефективності від впровадження комплексу
запропонованих заходів, щодо вдосконалення системи кадрового
маркетингу ТОВ «Пивоварня Зіберта»**

№ з/п	Показники	Од. виміру	Значення
1	Капітальні витрати	тис. грн.	51,6
2	Додатковий прибуток	тис. грн.	62,2
3	Чистий додатковий прибуток	тис. грн.	50,97
4	Сума нинішніх вартостей, накопичених за весь термін економічного життя проекту	тис. грн.	73,4
5	Чиста нинішня вартість	тис. грн.	21,8
6	Термін окупності недисконтований	років	1,01
7	Термін окупності дисконтований	років	1,41
8	Індекс доходності	-	0,42
9	Індекс прибутковості	-	1,42

Складено автором

Вплив впровадження комплексу запропонованих заходів, щодо вдосконалення системи кадрового маркетингу на основні техніко-економічні показники ТОВ «Пивоварня Зіберта» представлено в табл. 3.11.

Таблиця 3.11

**Вплив від впровадження комплексу запропонованих заходів, щодо
вдосконалення системи кадрового маркетингу ТОВ «Пивоварня
Зіберта» на техніко-економічні показники**

№ з/п	Показник	Базовий рік, 2021 р.	Прогнозований рік	Відхилення	
				абсолютне, ±	відносне,
1.	Чистий дохід від реалізації продукції, тис. грн.	367 464	368867,1	1403,1	0,382
2.	Повні витрати на виробництво та реалізацію продукції, тис. грн.	353325	354665,9	1340,9	0,380
3	Чистий прибуток, тис. грн.	4 150	4201,0	51,0	1,228

Складено автором

Отже, впровадження комплексу запропонованих заходів, щодо вдосконалення системи кадрового маркетингу ТОВ «Пивоварня Зіберта» дозволить збільшити обсяги реалізованої продукції. За отриманими техніко-економічними показниками, чистий дохід від реалізації (виручка) збільшиться на 1403,1 тис. грн. і складатиме 368867,1 тис. грн. Повні витрати підприємства за рахунок впровадження комплексу запропонованих заходів збільшаться на 1340,9 тис. грн. Прибуток від реалізації продукції при реалізації комплексу запропонованих заходів збільшиться на 62,2 тис. грн. Удосконалення системи кадрового маркетингу допоможе збільшити чистий прибуток підприємства на 51 тис. грн.

Розраховані показники вказують на можливість та економічну доцільність реалізації комплексу запропонованих заходів.

Висновки до розділу 3

Даний розділ дослідження носить рекомендаційний характер та висвітлює питання удосконалення системи кадрового маркетингу у ТОВ «Пивоварня Зіберта». В даному розділі нами було запропоновано стратегію удосконалення кадрового маркетингу, в рамках якої запропоновано два напрямки розвитку - планування кар'єри співробітників та сприяння соціальним та екологічним проєктам для співробітників підприємства.

Перший напрямок – планування кар'єри дозволить керівництву підприємства здійснювати зіставлення потенційних можливостей, здібностей і цілей своїх співробітників, з вимогами підприємства, стратегією і планами розвитку з подальшим вираженням в складанні програми професійного і посадового росту.

Другий напрямок – проєкт по створенню соціальної мережі - корпоративного порталу – програми, яка забезпечує персоніфікований і зручний інтерфейс, що дає можливість співробітникам знаходити колег і взаємодіяти з ними, а також знаходити і використовувати додатки і інформацію відповідно до своїх інтересів. Даний проєкт допоможе у подоланні інформаційної перевантаженості, централізації ресурсів в одному просторі, оптимізує взаємодію між різними групами користувачів, навіть якщо вони просторово віддалені один від одного. Також портал дасть можливість збереження минулого досвіду і знань, формалізації та створення нових знань.

Впровадження комплексу запропонованих заходів, щодо вдосконалення системи кадрового маркетингу ТОВ «Пивоварня Зіберта» дозволить збільшити обсяги реалізованої продукції. За отриманими техніко-економічними показниками, чистий дохід від реалізації (виручка) збільшиться на 1403,1 тис. грн. і складатиме 368867,1 тис. грн. Повні витрати підприємства за рахунок впровадження комплексу запропонованих заходів збільшаться на 1340,9 тис. грн. Прибуток від реалізації продукції при реалізації комплексу

запропонованих заходів збільшиться на 62,2 тис. грн. Удосконалення системи кадрового маркетингу допоможе збільшити чистий прибуток підприємства на 51 тис. грн.

ВИСНОВКИ

За результатами проведеного дослідження можемо дійти висновків, що мета досягнута, а поставлені завдання є виконаними. Так, в першому розділі роботи нами досліджено теоретичні основи кадрового маркетингу та його ролі в розвитку працівників організації. Було проведено аналіз визначення сутності та поняття маркетингу персоналу, а також досліджено теоретичні засади процесу управління маркетингом персоналу. Встановлено, що маркетинг персоналу як інструмент цілеспрямованої та ефективної роботи з персоналом є складовою стратегії і тактики виживання підприємства у ринкових відносинах. Відзначено, що створення ефективної системи маркетингу персоналу сприяє досягненню головної мети кадрової політики підприємства.

Другий розділ дослідження присвячений аналізу системи кадрового маркетингу у ТОВ «Пивоварня Зіберта». Аналіз діяльності товариства засвідчив, що рівень організації та управління процесами виробництва, забезпечення якості продукції значно кращі ніж у основних конкурентів. Проведений аналіз роботи з трудовим потенціалом підприємства дозволив виявити позитивні тенденції, а також напрямки удосконалення роботи з персоналом, переважно пов'язані з особливостями виробництва підприємства. Відзначимо, що в ході дослідження було виявлено певну нерівномірність у забезпеченні впровадження зовнішньої та внутрішньої корпоративної політики. Було визначено, що стан реалізації заходів внутрішньої маркетингової кадрової політики (забезпечення належного рівня заробітної плати, медичного страхування, подарунків, бонусів, грантів, можливості участі у корпоративних заходах з часткою розважальних програм, організація підвищення кваліфікації, менторства та навчання, управління знаннями) знаходиться на досить високому рівні та співробітники організації задоволені умовами праці, що проявляється у адекватному рівні плинності кадрів. Натомість, сфері діяльності із зовнішньої маркетингової кадрової політики

бракує регулярності, планування та інтеграції питань позитивного впливу на екологічні показники та збільшення взаємодії з оточуючою спільнотою у загальну стратегію ТОВ «Пивоварня Зіберта» із метою збільшення рівня лояльності населення України до бренду, підвищення іміджу компанії та далекострочкового підвищення рівня продажів.

За результатами проведеного аналізу нами було запропоновано стратегію удосконалення кадрового маркетингу, в рамках якої запропоновано два напрямки розвитку - планування кар'єри співробітників та сприяння соціальним та екологічним проектам для співробітників підприємства. Перший напрямок – планування кар'єри дозволить керівництву підприємства здійснювати зіставлення потенційних можливостей, здібностей і цілей своїх співробітників, з вимогами підприємства, стратегією і планами розвитку з подальшим вираженням в складанні програми професійного і посадового росту. Другий напрямок – проєкт по створенню соціальної мережі - корпоративного порталу – програми, яка забезпечує персоніфікований і зручний інтерфейс, що дає можливість співробітникам знаходити колег і взаємодіяти з ними, а також знаходити і використовувати додатки і інформацію відповідно до своїх інтересів. Даний проєкт допоможе у подоланні інформаційної перевантаженості, централізації ресурсів в одному просторі, оптимізує взаємодію між різними групами користувачів, навіть якщо вони просторово віддалені один від одного. Також портал дасть можливість збереження минулого досвіду і знань, формалізації та створення нових знань.

Впровадження комплексу запропонованих заходів, щодо вдосконалення системи кадрового маркетингу ТОВ «Пивоварня Зіберта» дозволить збільшити обсяги реалізованої продукції. За отриманими техніко-економічними показниками, чистий дохід від реалізації (виручка) збільшиться на 1403,1 тис. грн. і складатиме 368867,1 тис. грн. Повні витрати підприємства за рахунок впровадження комплексу запропонованих заходів збільшаться на 1340,9 тис. грн. Прибуток від реалізації продукції при реалізації комплексу

запропонованих заходів збільшиться на 62,2 тис. грн. Удосконалення системи кадрового маркетингу допоможе збільшити чистий прибуток підприємства на 51 тис. грн.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Dittmann E. Personalmarketing / Dittmann E. – Wiebaden : Deutscher Universitäts Verlag, 1993.
2. Абрамов В.М. та ін. Мотивація і стимулювання праці в умовах переходу до ринку / Абрамов В.М., Данюк В.М., Колот А.М.. – О.: ОКФА, 2015. – 298 с.
3. Адаптація персоналу в організації: методи. [електронний ресурс]. URL: <http://stylezhinki.ru/ekonomika-ta-finansi/12340-adaptacijapersonaluvorganizacii-metodi.html>
4. Азарова А. О. Управління персоналом: навч. посіб. / А. О. Азарова, О. О. Мороз, О. Й. Лесько, І. В. Романець; ВНТУ. – Вінниця: ВНТУ, 2014. – 283 с.
5. Балабанова Л. В. Управління персоналом / Л. В. Балабанова, О. В. Сардак. – К. : Центр учб. л-ри, 2011. – 468 с
6. Бердник А. А. Мотивування персоналу підприємства в сучасних умовах господарювання / А. А. Бердник // Київський національний університет технологій та дизайну, 2016. - № 1 (6). - С. 112–116.
7. Берьозкіна А. Ю. Стратегічне управління розвитком персоналу організації / А. Ю. Берьозкіна, К. М. Ніколаєва // Молодий вчений. - 2015. - № 12(1). - С. 119-122.
8. Бившева Л. О. Стратегічне управління персоналом як фактор зростання конкурентоспроможності промислового підприємства / Л. О. Бившева, О. О. Кондратенко, С. В. Желдак, А. О. Коваленченко // Економічний вісник Донбасу. - 2020. - № 1. - С. 137-144.
9. Боднарук О. В. Вплив людського капіталу на стратегічне управління маркетингом персоналу в умовах сталого розвитку / О. В. Боднарук, С. С. Український // Теоретичні і практичні аспекти економіки та інтелектуальної власності. - 2018. - Вип. 18. - С. 233-242.

10. Бойко А. Індивідуальний план розвитку спеціаліста в компанії: як це працює. URL: <https://dou.ua/lenta/articles/individual-developmentplan/>
11. Бортнік С. М. Стратегічне управління розвитком персоналу в контексті забезпечення кадрової безпеки підприємства Економічний форум. - 2018. - № 2. - С. 331-338.
12. Бортнік С. Стратегічне управління розвитком персоналу підприємства та сучасні підходи до оцінювання його рівня Економічний часопис Східноєвропейського національного університету імені Лесі Українки. - 2015. - № 2. - С. 33-39. –
13. Бурмака Т. М. Комунікативний менеджмент: конспект лекцій / Т. М. Бурмака, К. О. Великих; Харків. нац. унт міськ. госп-ва ім. О. М. Бекетова. Харків: ХНУМГ ім. О. М. Бекетова, 2019. 69 с.
14. Волкова И.А. Адаптация персонала как способ формирования кадровой политики организации. Концепт. 2017. № 1. С. 1-5 [Електронний ресурс]. URL: <http://e-koncept.ru/2017/470001.htm>
15. Воронкова В. Г. Концепція кадрового менеджменту в умовах кризи 83 / В. Г. Воронкова [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://libfree.com/index.php>
16. Вячеславський М. Суть і принципи маркетингу в діяльності підприємства. – К., Економіка України. – 2014. – С.74-82.
17. Гавкалова Н. Л. Теоретичні засади ефективного менеджменту персоналу/ Н. Л. Гавкалова // Україна: аспекти праці. Наук.-екон. та сусп.-політ.журн, 2012. - № 3. - С. 31-36.
18. Галич О. А. Стратегічне управління персоналом як фактор зростання конкурентоспроможності підприємства / О. А. Галич, Ю. В. Вакуленко, І. О. Терещенко, Т. В. Крутько // Агросвіт. - 2019. - № 6. - С. 27-32.
19. Гільорме Т. В. Стратегічне управління персоналом підприємства в умовах кризи / Т. В. Гільорме, А. О. Ясинецька // Економічний форум. - 2015. - № 3. - С. 285-290.

20. Голубков Е. П. Маркетинг: стратегії, плани, структури. – «Економіка. Управління.Інновації». Випуск № 2 (14) – 2016.
21. Господарський кодекс України від 16.01.2003 № 436-IV// Відомості Верховної Ради України (ВВР), 2003, № 18, № 19-20, № 21-22, ст.144
22. Григор'єв Л. Управління персоналом і регулярний менеджмент / Л. Григор'єв // Робота сьогодні. — 2016. — № 5. — С. 32—34. Гугул О. Я. Теоретичні засади управління розвитком персоналу / О. Я. Гугул // Інноваційна економіка : всеукраїнський науково-виробничий журнал. – № 6. – 2013. – С. 194–198
23. Грішнова О.А., Наумова О.О. Оцінювання персоналу: сучасні підходи до забезпечення ефективності / Грішнова О.А., Наумова О.О. // Формування ринкової економіки: зб. наук. пр. – Т. 2:
24. Дем'яненко А. М. Удосконалення системи управління розвитком персоналу на підприємствах [Електронний ресурс] / А. М. Дем'яненко // Технології та дизайн. - 2015. - № 2 (15). - Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/td_2015_2_18.
25. Держак Н. О. Особливості управління внутрішнім маркетингом на підприємстві / Н. О. Держак, В. Є. Кім // Вісник Донбаської державної машинобудівної академії : наук. збірник ДДМА. – 2009. Проблеми теорії й практики Управління. – 2006. – № 11. – С. 108–116. 4.
26. Дериховська В.І. Взаємозв'язок розвитку персоналу та стратегії управління персоналом / В.І. Дериховська // БІЗНЕСІНФОРМ. – 2013. – № 7. – С. 341-347.
27. Дериховська В.І. Стратегія управління персоналом: її види та особливості / В.І. Дериховська // Науковий вісник. – 2013. – № 10 (189). – С. 37- 50. Донцов А.І. Психологія колективу: методологічні проблеми дослідження / А.І. Донцов. — К., 2016. — С. 43— 46.

28. Дзямулич М. І. Продуктивність праці та людський капітал і їх взаємозв'язок в сучасній економічній системі / М. І. Дзямулич, Ю. О. Чумагіна // Економічний форум. - 2018. - № 3. - С. 269-274

29. Діденко Є. О., Козуб О. В. Особливості процесу адаптації персоналу на підприємстві. Science and practice: an innovative approach : Collection of scientific articles. Les Editions L'Originale, Paris, France. 2017. P. 241-246.

30. Економіка праці та соціально-трудові відносини : навчальний посібник / О. В. Безпалько та ін.; за заг. ред. О. В. Безпалько. Київ: Кафедра, 2020. 310 с.

31. Єлець О. П. Мотивація інноваційної діяльності персоналу / О. П. Єлець // Економічний вісник Запорізької державної інженерної академії. - 2017. 85 - Вип. 2. - С. 78-83

32. Єпіфанова І. Ю. Стратегічне управління ризиками в системі управління персоналом / І. Ю. Єпіфанова, В. Д. Панкова, Л. М. Ткачук // Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. - 2021. - № 6(1). - С. 12-15.

33. Єфремов В. Еволюція поглядів на продуктивність праці та їх практичне значення для України [Електронний ресурс] / В. Єфремов // Україна: аспекти праці. - 2015. - № 2. - С. 18-22.

34. Захарова О. В. Процедура комплексної оцінки якості професійного розвитку персоналу промислового підприємства / Захарова О. В. Городничук Н. В. / Економіка і організація управління, № 3(19)–4(20). – 2014. – С. 100–107.

35. Зикіна В. О. Аналіз використання трудового потенціалу як фактора впливу на продуктивність праці / В. О. Зикіна // Держава та регіони. Серія : Економіка та підприємництво. - 2017. - № 4-5. - С. 41-47.

36. Калашникова Л. Маркетинг персоналу / Л. Калашникова // Служба кадрів і персонал. – 2006. – № 8. – С. 63–65. 6.

37. Кир'янова О.В., Волковська А.І. Сучасні підходи до організації корпоративного навчання в Україні. Соціально-трудові відносини: теорія та практика. 2017. № 1. С. 174-181.

38. Киш Л. М. Порівняльний аналіз продуктивності праці управлінського персоналу [Електронний ресурс] / Л. М. Киш, В. М. Поліхун // Причорноморські економічні студії. - 2017. - Вип. 13(2). - С. 94-98.

39. Киш Л. М. Порівняльний аналіз продуктивності праці управлінського персоналу / Л. М. Киш, В. М. Поліхун // Причорноморські економічні студії. - 2017. - Вип. 13(2). - С. 94-98.

40. Комісарова Т. А. Круглий стіл "Маркетинг персоналу / внутрішній маркетинг як ресурс підвищення ефективності праці в ситуації кризи" [Електронний ресурс] / Т. А. Комісарова. – Режим доступу : <http://www.hse.ru>.

41. Котлер Ф. Маркетинг менеджмент / Филип Котлер; переклад з англ. М. Бугаєва та ін. – СПб.: Питер Ком, 1998. – 896 с

42. Коучинг – інструмент особистого і професійного розвитку. URL: <http://www.lifecoach.com.ua/>

43. Кравченко Т.С. Аналіз концепцій кадрового менеджменту / Т.С. Кравченко // Персонал. – 2015. – № 7. – С. 13-21.

44. Краузе О.І. Маркетингова діагностика конкурентоспроможності підприємства: консп. лекц.; Тернопіль: ТНТУ ім. І. Пулюя, 2018. 85 с.

45. Кривцова М. С. Людський капітал та продуктивність праці : взаємозв'язок та узгодженість Вісник соціально-економічних досліджень. - 2018. - № 3. - С. 151-161.

46. Маркетингові комунікації: навчально-методичний посібник / уклад. І. В. Король; МОН України, Уманський державний пед. ун-т імені Павла Тичини. Умань: Візаві, 2018. 191 с.

47. Мартиненко О. Маркетинг персоналу: теоретичний і методичний аспекти / О. Мартиненко // Управління персоналом. – 2007. – № 8. – С. 74

48. Молодід О. О. Стратегічне управління персоналом: основи, проблеми, показники Будівельне виробництво. - 2016. - № 61(2). - С. 5-9.
49. Муха Р. Продуктивність праці на підприємствах та основні напрями її підвищення Галицький економічний вісник. - 2015. - № 1. - С. 82-92
50. Навчальний посібник: Конспект лекцій з навчальної дисципліни «Маркетинг персоналу та HR-брендинг»: навч. посіб. для студ. спеціальності 051 «Економіка», спеціалізації «Управління персоналом та економіка праці» / Т.В. Павленко; КПІ ім. Ігоря Сікорського. Київ: КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2022. 97с.
51. Невмержицька С. М., Петрусенко О. О. Проблеми оцінки ефективності системи управління персоналом. Формування ринкових відносин в Україні. 2014. № 3 (154). С. 185-188.
52. Петрова І. Л. Вплив навчання і розвитку персоналу на його компетентність та продуктивність / І. Л. Петрова, У. О. Кондо // Вчені записки університету "КРОК". Серія : Економіка. - 2020. - Вип. 2. - С. 112-119.
53. Пивоварня Зіберта. URL: <https://discover.ua/ru/locations/pivovarna-ziberta-fastov>
54. Півошенко А. М., Томчук О. В. Інвестиції в розвиток персоналу на підприємства та його ефективність. *Вісник студентського наукового товариства Донецького національного університету імені Василя Стуса*. 2020. Вип. 12. Том. 1. С. 241-244.
55. Попова Н. В., Катаєв А.В., Базалієва Л.І., Кононов О.І., Муха Т.І. Маркетингові комунікації: підручник; Харків: «Факт», 2020. 315 с.
56. Про професійний розвиток працівників : Закон України від 12 січня 2021 р. № 4312-VI / Верховна Рада України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/4312-17>.
57. Ромат Є.В. Маркетинг у державному управлінні /Маркетинг в Україні. – 2013. – С. 43-57.

58. Савицька Н.Л., Мелушова І.Ю. Управління результативністю маркетингу: навчально-методичний посібник; Харків: ХДУХТ, 2018. 116 с.
59. Савченко В. А. Управління розвитком персоналу : навч. посібн. / Савченко В. А. – К. : КНЕУ, 2002. – 351 с.
60. Сенишин О.С., Кривешко О.С. Маркетинг: навч. посібник; Львів: Львівський національний університет імені Івана Франка, 2020. 347 с.
61. Технології управління персоналом: монографія / О.А. Гавриш, Л.Є. Довгань, І.М. Крейдич, Н.В. Семенченко; Київ: НТУУ «КПІ імені Ігоря Сікорського» 2017, 528 с.
62. Управління персоналом [Текст]: навч. посібник / М. Д. Виноградський, С. В. Беляєва, А. М. Виноградська та ін. – К.: Центр навчальної літератури, 2015. – 504 с.
63. Управління персоналом [Електронний ресурс] Режим доступа: <http://cozap.com.ua/text/9894/index-1.html?page=10>
64. Управління персоналом в організаціях. – К. 2015. – С. 42-50
Григор'єв Л. Управління персоналом і регулярний менеджмент / Л. Григор'єв // Робота сьогодні. – 2015. – № 5. – С. 32-34.
65. Фастівський пивзавод. URL: https://uk.wikipedia.org/wiki/%D0%A4%D0%B0%D1%81%D1%82%D1%96%D0%B2%D1%81%D1%8C%D0%BA%D0%B8%D0%B9_%D0%BF%D0%B8%D0%B2%D0%B7%D0%B0%D0%B2%D0%BE%D0%B4
66. Ходикіна І. Мотивація, розвиток персоналу та створення корпоративної культури – запорука ефективного управління персоналом компанії та успішної діяльності компанії / І. Ходикіна // Вісник Кам'янець- 92 Подільського національного університету імені Івана Огієнка. Економічні науки. – 2015. – Вип. 10. – С. 341-348.
67. Шаманська О. І. Стратегічне управління персоналом підприємства в сучасних умовах Економіка та держава. - 2019. - № 12. - С. 66-70.

68. Шандова Н. В. Продуктивність праці як фактор конкурентоспроможності / Н. В. Шандова, М. О. Шульга // Економіка. Фінанси. Право. - 2019. - № 6. - С. 28-32.

69. Шимко О. В. Продуктивність праці як прогресивний чинник підвищення ефективності використання персоналу / О. В. Шимко, Є. О. Підгора, Т. С. Зальцман, Ю. С. Глуцук // Вісник Донбаської державної машинобудівної академії. - 2017. - № 1. - С. 194-198.

ДОДАТОК А

Розв'язок задачі оптимізації симплекс-методом за допомогою Excel

Підготовка до розв'язання задачі:

	P1	P2	P3	t1	t2	t3	Z	b
t1	1	1	1	1	0	0	0	1
t2	100	60	200	0	1	0	0	200
t3	400	200	800	0	0	1	0	600
Z	-3	-2	-5	0	0	0	1	0

вектор	1
	1
	1

вектор_b	1
	200
	600

частки	1
	200
	600

S	1	0	0	0
	0	1	0	0
	0	0	1	0
	0	0	0	1

S'	1	0	0	0
	0	1	0	0
	0	0	1	0
	0	0	0	1

SA	1	1	1	1	0	0	0	1
	100	60	200	0	1	0	0	200
	400	200	800	0	0	1	0	600
	-3	-2	-5	0	0	0	1	0

Перше симплекс-перетворення:

	P1	P2	P3	t1	t2	t3	Z	b
t1	1	1	1	1	0	0	0	1
t2	100	60	200	0	1	0	0	200
t3	400	200	800	0	0	1	0	600
Z	-3	-2	-5	0	0	0	1	0

вектор	1
	200
	800

вектор_b	1
	200
	600

частки	1
	1
	0,75

S	1	0	-0,00125	0
	0	1	-0,25	0
	0	0	0,00125	0
	0	0	0,00625	1

S'	1	0	1	0
	0	1	200	0
	0	0	800	0
	0	0	-5	1

SA	0,5	0,75	0	1	0	-0,00125	0	0,25
	0	10	0	0	1	-0,25	0	50

0,5	0,25	1	0	0	0,00125	0	0,75
-0,5	-0,75	0	0	0	0,00625	1	3,75

Друге симплекс-перетворення

	P1	P2	P3	t1	t2	t3	Z	b
t1	0,5	0,75	0	1	0	0,00125	0	0,25
t2	0	10	0	0	1	-0,25	0	50
t3	0,5	0,25	1	0	0	0,00125	0	0,75
Z	-0,5	-0,75	0	0	0	0,00625	1	3,75

вектор	0,75	вектор_b	0,25	частки	0,333333
	10		50		5
	0,25		0,75		3

S	1	0	-3	0
	0	1	-40	0
	0	0	4	0
	0	0	3	1

S'	1	0	0,75	0
	0	1	10	0
	0	0	0,25	0
	0	0	-0,75	1

SA	-1	0	-3	1	0	-0,005	0	-2
	-20	0	-40	0	1	-0,3	0	20
	2	1	4	0	0	0,005	0	3
	1	0	3	0	0	0,01	1	6

Остання матриця після другого симплекс-перетворення не має від'ємних індексів, тому можемо сформувати остаточну матрицю:

	P1	P2	P3	t1	t2	t3	Z	b
T1	-1	0	-3	1	0	-0,005	0	-2
P2	-20	0	-40	0	1	-0,3	0	20
P3	2	1	4	0	0	0,005	0	3
Z	1	0	3	0	0	0,01	1	6
	u1	u2	u3	S1	S2	S3		

Отже,

$$Z_{\max} = 6 \text{ тис грн}, \quad P_1 = 0, \quad P_2 = 20, \quad P_3 = 3, \\ t_1 = -2, \quad t_2 = 0, \quad t_3 = 0.$$

$$Z'_{\min} = 6 \text{ тис грн}, \quad S_1 = 0, \quad S_2 = 0, \quad S_3 = 0,01, \\ u_1 = 1, \quad u_2 = 0, \quad u_3 = 3.$$

Ю0900108 Баланс 2020 рік (Звіт про фінансовий стан)

Актив

Назва рядка	Код рядка	На початок звітнього періоду, тис. грн	На кінець звітнього періоду, тис. грн
I. Необоротні активи Нематеріальні активи	1000	497.00	0.00
первісна вартість	1001	4 362.00	4 362.00
накопичена амортизація	1002	3 865.00	4 362.00
Незавершені капітальні інвестиції	1005	1 179.00	1 782.00
Основні засоби	1010	111 971.00	104 295.00
первісна вартість	1011	447 568.00	445 724.00
знос	1012	335 597.00	341 429.00
Усього за розділом I	1095	113 647.00	106 077.00
II. Оборотні активи Запаси	1100	55 032.00	59 215.00
Виробничі запаси	1101	32 126.00	38 860.00
Незавершене виробництво	1102	14 473.00	12 875.00
Готова продукція	1103	7 293.00	6 760.00
Товари	1104	1 140.00	720.00
Поточні біологічні активи	1110	0.00	0.00
Депозити перестрахування	1115	0.00	0.00
Векселі одержані	1120	0.00	0.00
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	35 202.00	33 343.00
Дебіторська заборгованість за розрахунками: за виданими авансами	1130	0.00	0.00
з бюджетом	1135	1 194.00	3 115.00
у тому числі з податку на прибуток	1136	0.00	0.00
з нарахованих доходів	1140	0.00	0.00
із внутрішніх розрахунків	1145	273.00	5 230.00
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	2 333.00	2 598.00
Поточні фінансові інвестиції	1160	0.00	0.00
Гроші та їх еквіваленти	1165	2 121.00	1 005.00
Готівка	1166	3.00	2.00
Рахунки в банках	1167	2 118.00	1 003.00
Витрати майбутніх періодів	1170	542.00	493.00
Інші оборотні активи	1190	2 619.00	1 766.00
Усього за розділом II	1195	99 316.00	106 765.00
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	0.00	0.00
Баланс	1300	212 963.00	212 842.00

Пасив

Назва рядка	Код рядка	На початок звітнього періоду, тис. грн	На кінець звітнього періоду, тис. грн
I. Власний капітал Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	20 000.00	20 000.00
Внески до незареєстрованого статутного капіталу	1401	0.00	0.00
Капітал у дооцінках	1405	968.00	968.00

Назва рядка	Код рядка	На початок звітнього періоду, тис. грн	На кінець звітнього періоду, тис. грн
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	83 346.00	90 828.00
Неоплачений капітал	1425	0.00	0.00
Вилучений капітал	1430	0.00	0.00
Інші резерви	1435	0.00	0.00
Усього за розділом I	1495	104 314.00	111 796.00
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення Відстрочені податкові зобов'язання	1500	0.00	0.00
Пенсійні зобов'язання	1505	0.00	0.00
Довгострокові кредити банків	1510	5 795.00	0.00
Інші довгострокові зобов'язання	1515	0.00	0.00
Довгострокові забезпечення	1520	4 107.00	0.00
Довгострокові забезпечення витрат персоналу	1521	4 107.00	0.00
Усього за розділом II	1595	9 902.00	0.00
III. Поточні зобов'язання і забезпечення Короткострокові кредити банків	1600	0.00	0.00
Поточна кредиторська заборгованість за: довгостроковими зобов'язаннями	1610	57 785.00	58 246.00
товари, роботи, послуги	1615	388.00	701.00
розрахунками з бюджетом	1620	7 450.00	6 326.00
у тому числі з податку на прибуток	1621	0.00	414.00
розрахунками зі страхування	1625	289.00	265.00
розрахунками з оплати праці	1630	1 448.00	1 350.00
за одержаними авансами	1635	6 786.00	5 590.00
за розрахунками з учасниками	1640	0.00	0.00
із внутрішніх розрахунків	1645	17 290.00	20 533.00
за страховою діяльністю	1650	0.00	0.00
Поточні забезпечення	1660	0.00	2 829.00
Інші поточні зобов'язання	1690	7 311.00	5 206.00
Усього за розділом III	1695	98 747.00	101 046.00
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700	0.00	0.00
V. Чиста вартість активів недержавного пенсійного фонду	1800	0.00	0.00
Баланс	1900	212 963.00	212 842.00

Ј0900207 Звіт про фінансові результати 2020 рік (Звіт про сукупний дохід)

Фінансові результати

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За аналогічний період попереднього року, тис. грн
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	366 397.00	378 891.00
Чисті зароблені страхові премії	2010	0.00	0.00
Премії підписані, валова сума	2011	0.00	0.00
Премії, передані у перестрахування	2012	0.00	0.00
Зміна резерву незароблених премій, валова сума	2013	0.00	0.00
Зміна частки перестраховиків у резерві незароблених премій	2014	0.00	0.00
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	274 919.00	289 258.00
Чисті понесені збитки за страховими виплатами	2070	0.00	0.00

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За аналогічний період попереднього року, тис. грн
Валовий: прибуток	2090	91 478.00	89 633.00
збиток	2095	0.00	0.00
Дохід (витрати) від зміни у резервах довгострокових зобов'язань	2105	0.00	0.00
Дохід (витрати) від зміни інших страхових резервів	2110	0.00	0.00
Інші операційні доходи	2120	48 709.00	159 544.00
Адміністративні витрати	2130	21 526.00	22 324.00
Витрати на збут	2150	44 310.00	52 764.00
Інші операційні витрати	2180	50 497.00	163 199.00
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток	2190	23 854.00	10 890.00
збиток	2195	0.00	0.00
Інші доходи	2240	5 053.00	9 964.00
Дохід від благодійної допомоги	2241	0.00	0.00
Фінансові витрати	2250	6 578.00	11 171.00
Втрати від участі в капіталі	2255	0.00	0.00
Інші витрати	2270	12 790.00	3 400.00
Прибуток (збиток) від впливу інфляції на монетарні статті	2275	0.00	0.00
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток	2290	9 539.00	6 283.00
збиток	2295	0.00	0.00
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	-2 057.00	-1 325.00
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305	0.00	0.00
Чистий фінансовий результат: прибуток	2350	7 482.00	4 958.00
збиток	2355	0.00	0.00

Сукупний дохід 2020 рік

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За аналогічний період попереднього року, тис. грн
Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)	2465	7 482.00	4 958.00

Елементи операційних витрат 2020 рік

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За аналогічний період попереднього року, тис. грн
Матеріальні затрати	2500	253 005.00	270 904.00
Витрати на оплату праці	2505	44 118.00	43 439.00
Відрахування на соціальні заходи	2510	9 549.00	9 255.00
Амортизація	2515	8 550.00	9 158.00
Інші операційні витрати	2520	32 947.00	39 844.00
Разом	2550	348 169.00	372 600.00

Ј0900108 Баланс 2021 рік (Звіт про фінансовий стан)
Актив

Назва рядка	Код рядка	На початок звітнього періоду, тис. грн	На кінець звітнього періоду, тис. грн
I. Необоротні активи Нематеріальні активи	1000	0.00	118.00
первісна вартість	1001	4 362.00	4 480.00
накопичена амортизація	1002	4 362.00	4 362.00
Незавершені капітальні інвестиції	1005	1 782.00	17 382.00
Основні засоби	1010	104 295.00	99 241.00
первісна вартість	1011	445 724.00	446 652.00
знос	1012	341 429.00	347 411.00
Усього за розділом I	1095	106 077.00	116 741.00
II. Оборотні активи Запаси	1100	59 215.00	65 381.00
Виробничі запаси	1101	38 860.00	35 663.00
Незавершене виробництво	1102	12 875.00	17 594.00
Готова продукція	1103	6 760.00	10 967.00
Товари	1104	720.00	1 157.00
Поточні біологічні активи	1110	0.00	0.00
Депозити перестрахування	1115	0.00	0.00
Векселі одержані	1120	0.00	0.00
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	33 343.00	23 193.00
Дебіторська заборгованість за розрахунками: за виданими авансами	1130	0.00	0.00
з бюджетом	1135	3 115.00	7 641.00
у тому числі з податку на прибуток	1136	0.00	0.00
з нарахованих доходів	1140	0.00	0.00
із внутрішніх розрахунків	1145	5 230.00	3 443.00
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	2 598.00	1 825.00
Поточні фінансові інвестиції	1160	0.00	0.00
Гроші та їх еквіваленти	1165	1 005.00	2 154.00
Готівка	1166	2.00	1.00
Рахунки в банках	1167	1 003.00	2 153.00
Витрати майбутніх періодів	1170	493.00	565.00
Інші оборотні активи	1190	1 766.00	1 947.00
Усього за розділом II	1195	106 765.00	106 149.00
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	0.00	0.00
Баланс	1300	212 842.00	222 890.00

Пасив

Назва рядка	Код рядка	На початок звітнього періоду, тис. грн	На кінець звітнього періоду, тис. грн
I. Власний капітал Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	20 000.00	20 000.00
Внески до незареєстрованого статутного капіталу	1401	0.00	0.00
Капітал у дооцінках	1405	968.00	968.00
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	90 828.00	94 978.00
Усього за розділом I	1495	111 796.00	115 946.00

Назва рядка	Код рядка	На початок звітнього періоду, тис. грн	На кінець звітнього періоду, тис. грн
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення Відстрочені податкові зобов'язання	1500	0.00	0.00
Усього за розділом II	1595	0.00	0.00
III. Поточні зобов'язання і забезпечення Короткострокові кредити банків	1600	0.00	0.00
Векселі видані	1605	0.00	0.00
Поточна кредиторська заборгованість за: довгостроковими зобов'язаннями	1610	58 246.00	56 193.00
товари, роботи, послуги	1615	701.00	442.00
розрахунками з бюджетом	1620	6 326.00	6 794.00
у тому числі з податку на прибуток	1621	414.00	258.00
розрахунками зі страхування	1625	265.00	401.00
розрахунками з оплати праці	1630	1 350.00	1 580.00
за одержаними авансами	1635	5 590.00	5 312.00
за розрахунками з учасниками	1640	0.00	0.00
із внутрішніх розрахунків	1645	20 533.00	26 426.00
за страховою діяльністю	1650	0.00	0.00
Поточні забезпечення	1660	2 829.00	3 442.00
Доходи майбутніх періодів	1665	0.00	0.00
Відстрочені комісійні доходи від перестраховиків	1670	0.00	0.00
Інші поточні зобов'язання	1690	5 206.00	6 354.00
Усього за розділом III	1695	101 046.00	106 944.00
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700	0.00	0.00
V. Чиста вартість активів недержавного пенсійного фонду	1800	0.00	0.00
Баланс	1900	212 842.00	222 890.00

JO900207 Звіт про фінансові результати 2021 рік (Звіт про сукупний дохід)

Фінансові результати

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За аналогічний період попереднього року, тис. грн
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	367 464.00	366 397.00
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	273 979.00	274 919.00
Чисті понесені збитки за страховими виплатами	2070	0.00	0.00
Валовий: прибуток	2090	93 485.00	91 478.00
збиток	2095	0.00	0.00
Дохід (витрати) від зміни у резервах довгострокових зобов'язань	2105	0.00	0.00
Дохід (витрати) від зміни інших страхових резервів	2110	0.00	0.00
Зміна інших страхових резервів, валова сума	2111	0.00	0.00
Зміна частки перестраховиків в інших страхових резервах	2112	0.00	0.00
Інші операційні доходи	2120	47 959.00	48 709.00
Адміністративні витрати	2130	24 709.00	21 526.00
Витрати на збут	2150	54 637.00	44 310.00
Інші операційні витрати	2180	55 367.00	50 497.00
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток	2190	6 731.00	23 854.00
збиток	2195	0.00	0.00

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За аналогічний період попереднього року, тис. грн
Дохід від участі в капіталі	2200	0.00	0.00
Інші фінансові доходи	2220	1.00	0.00
Інші доходи	2240	4 320.00	5 053.00
Дохід від благодійної допомоги	2241	0.00	0.00
Фінансові витрати	2250	3 417.00	6 578.00
Втрати від участі в капіталі	2255	0.00	0.00
Інші витрати	2270	2 102.00	12 790.00
Прибуток (збиток) від впливу інфляції на монетарні статті	2275	0.00	0.00
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток	2290	5 533.00	9 539.00
збиток	2295	0.00	0.00
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	-1 383.00	-2 057.00
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305	0.00	0.00
Чистий фінансовий результат: прибуток	2350	4 150.00	7 482.00
збиток	2355	0.00	0.00

Сукупний дохід 2021 рік

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За аналогічний період попереднього року, тис. грн
Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)	2465	4 150.00	7 482.00

Елементи операційних витрат 2021 рік

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За аналогічний період попереднього року, тис. грн
Матеріальні затрати	2500	283 501.00	253 005.00
Витрати на оплату праці	2505	50 992.00	44 118.00
Відрахування на соціальні заходи	2510	10 734.00	9 549.00
Амортизація	2515	7 719.00	8 550.00
Інші операційні витрати	2520	36 968.00	32 947.00
Разом	2550	389 914.00	348 169.00