

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ**  
**НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ХАРЧОВИХ ТЕХНОЛОГІЙ**

**Навчально-науковий інститут економіки і управління**  
**Кафедра економіки праці та менеджменту**

«До захисту в ЕК»

Директор інституту

\_\_\_\_\_ Олег ШЕРЕМЕТ  
(підпис) (прізвище та ініціали)

«\_\_\_» \_\_\_\_\_ 2024 р.

«До захисту допущено»

Завідувач кафедри

\_\_\_\_\_ Тамара БЕРЕЗЯНКО  
(підпис) (прізвище та ініціали)

«\_\_\_» \_\_\_\_\_ 2024 р.

**КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА**  
**НА ЗДОБУТТЯ ОСВІТНЬОГО СТУПЕНЯ БАКАЛАВРА**

з спеціальності 073 \_\_\_\_\_ «Менеджмент»  
освітньої-професійної програми \_\_\_\_\_ «Менеджмент персоналу»

на тему: \_\_\_\_\_ «Удосконалення діяльності кадрової служби підприємства» \_\_\_\_\_

Виконала: здобувачка 5 курсу, групи ЗУП-5-1  
Коваленко Оксана Іванівна

\_\_\_\_\_ (підпис)

Керівник к. е. н., доц. Тур Олеся Василівна  
(прізвище, ім'я, по батькові повністю)

\_\_\_\_\_ (підпис)

Рецензент \_\_\_\_\_  
(ім'я та прізвище)

\_\_\_\_\_ (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.

Здобувачка \_\_\_\_\_  
(підпис)

Київ – 2024 р.

# НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ХАРЧОВИХ ТЕХНОЛОГІЙ

Інститут Навчально-науковий інститут економіки і управління

Кафедра економіки праці та менеджменту

Освітній ступінь бакалавр

Спеціальність 073 «Менеджмент»

Освітньо-професійна програма «Менеджмент персоналу»

**ЗАТВЕРДЖУЮ**

Завідувач кафедри економіки  
праці та менеджменту

\_\_\_\_\_ Тамара БЕРЕЗЯНКО

“19” грудня 2023 року

## **З А В Д А Н Н Я**

### **НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ ЗДОБУВАЧКИ**

Коваленко Оксани Іванівни

1. Тема роботи Удосконалення діяльності кадрової служби підприємства

керівник роботи Тур О.В., к. е. н., доцент

затверджені наказом вищого навчального закладу від 19.12.2023 р. № 1004-КС

2. Строк подання здобувачем роботи 27 травня 2024р.

3. Вихідні дані до роботи законодавчі та нормативні акти, аналітичні та статистичні матеріали стосовно теми проекту, бухгалтерська, статистична звітність та аналітичні матеріали ПрАТ «Фірма «Полтавпиво»

4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити

Розділ 1 Теоретико-методичні аспекти діяльності кадрової служби підприємства

Розділ 2 Аналіз ефективності діяльності кадрової служби ПрАТ «Фірма «Полтавпиво»

Розділ 3 Розробка пропозицій удосконалення діяльності кадрової служби ПрАТ «Фірма «Полтавпиво»

5. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень)

Результати дослідження знайшли відображення в 8 рисунках та 16 таблицях ілюстративного матеріалу

## 6. Консультанти розділів роботи

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв

## 7. Дата видачі завдання 19 грудня 2023 року

**КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН**

№ з/п	Назва етапів виконання кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1	Збір та вивчення джерел інформації для написання дипломної роботи. Складання бібліографії наукових джерел.	19.01.2024 р.	<i>виконано</i>
2	Розроблення та затвердження плану роботи керівником дипломної роботи і керівником проектної групи	25.01.2024 р.	<i>виконано</i>
3	Робота над вступом до дипломного проекту	31.01.2024 р.	<i>виконано</i>
4	Підготовка першого розділу та подання його керівнику	29.02.2024 р.	<i>виконано</i>
5	Підготовка другого розділу та подання його керівнику	29.03.2024 р.	<i>виконано</i>
6	Підготовка третього розділу та подання його керівнику	23.04.2024 р.	<i>виконано</i>
7	Підготовка висновків до роботи та подання його керівнику	25.04.2024 р.	<i>виконано</i>
8	Доопрацювання роботи з урахуванням зауважень керівника	29.04.2024 р.	<i>виконано</i>
9	Остаточне оформлення роботи. Формування проекту доповіді, ілюстративного матеріалу. Погодження з керівником дипломної роботи	10.05.2024 р.	<i>виконано</i>
10	Подання завершеної роботи на розгляд комісії з попереднього захисту	13.05.2024 р.	<i>виконано</i>
11	Подання завершеної роботи на розгляд завідувачу кафедри та подача електронного варіанту роботи для перевірки на плагіат	27.05.2024 р.	<i>виконано</i>
12	Захист кваліфікаційної роботи	Згідно графіку захисту	

Здобувач

\_\_\_\_\_ ( підпис )

**Оксана КОВАЛЕНКО .**

(прізвище та ініціали)

Керівник роботи

\_\_\_\_\_ ( підпис )

**Олеся ТУР**

(прізвище та ініціали)

## АНОТАЦІЯ

**Коваленко О.І. Удосконалення діяльності кадрової служби підприємства. – Рукопис.**

Кваліфікаційна робота на здобуття освітнього ступеня бакалавра виконана на матеріалах ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» за 2021-2022 роки.

У першому розділі роботи здійснено теоретичне обґрунтування удосконалення діяльності кадрової служби підприємства – визначено економічний зміст поняття кадрової служби та фактори, що її визначають, визначено сутність та особливості діяльності кадрової служби, а також окреслено методичні підходи до оцінки ефективності діяльності кадрової служби підприємства.

У другому розділі кваліфікаційної роботи надана організаційно-економічна характеристика господарської діяльності ПрАТ «Фірма «Полтавпиво», а також проведена оцінка ефективності діяльності кадрової служби підприємства. Детально проаналізований кадровий склад та особливості управління персоналом у ПрАТ «Фірма «Полтавпиво».

У третьому розділі кваліфікаційної роботи обґрунтовано шляхи удосконалення діяльності кадрової служби ПрАТ «Фірма «Полтавпиво», запропоновано заходи з підвищення ефективності діяльності кадрової служби підприємства. Обґрунтовано економічну доцільність впровадження даних заходів з позитивним впливом на показники економічної діяльності ПрАТ «Фірма «Полтавпиво».

Робота містить 84 сторінок основного тексту, 16 таблиць, 8 рисунків, 67 використаних джерел.

**Ключові слова:** персонал, кадрова служба, керівник, ефективність, підприємство.

## ABSTRACT

### **Kovalenko O.I. Improving the activities of the company's personnel service. - Manuscript.**

The qualifying work for obtaining a bachelor's degree was performed on the materials of PrJSC "Firma "Poltavpyvo" for the years 2021-2022.

In the first section of the work, a theoretical justification for improving the activity of the personnel service of the enterprise is carried out - the economic content of the concept of personnel service and the factors that determine it are determined, the essence and peculiarities of the activity of the personnel service are determined, and methodical approaches to the evaluation of the effectiveness of the personnel service of the enterprise are outlined.

In the second section of the qualification work, the organizational and economic characteristics of the economic activity of Poltavpyvo Firm PJSC are provided, as well as an assessment of the effectiveness of the company's personnel service. Detailed analysis of personnel composition and personnel management features at Poltavpyvo Firm PJSC.

In the third section of the qualification work, the ways of improving the activities of the personnel service of Poltavpyvo PJSC are substantiated, and measures to increase the efficiency of the company's personnel service are proposed. The economic expediency of the implementation of these measures with a positive impact on the indicators of the economic activity of PrJSC "Firma "Poltavpyvo" has been substantiated.

The work contains 84 pages of main text, 16 tables, 8 figures, 67 used sources.

**Key words:** personnel, personnel service, manager, efficiency, enterprise.

## ЗМІСТ

ВСТУП.....	8
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ АСПЕКТИ ДІЯЛЬНОСТІ КАДРОВОЇ СЛУЖБИ ПІДПРИЄМСТВА.....	10
1.1. Сутність та поняття кадрової служби підприємства.....	10
1.2. Теоретичні засади реалізації кадрової служби підприємства.....	18
1.3. Методичні підходи до оцінки ефективності кадрової служби підприємства.....	27
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ЕФЕКТИВНОСТІ КАДРОВОЇ СЛУЖБИ ПРАТ «ФІРМА «ПОЛТАВПИВО».....	33
2.1. Техніко-економічна характеристика ПрАТ «Фірма «Полтавпиво».....	33
2.2. Аналіз забезпеченості та ефективності використання персоналу на підприємстві. ....	39
2.3. Аналіз ефективності діяльності кадрової служби ПрАТ «Фірма «Полтавпиво».....	45
РОЗДІЛ 3. РОЗРОБКА ПРОПОЗИЦІЙ З УДОСКОНАЛЕННЯ ДІЯЛЬНОСТІ КАДРОВОЇ СЛУЖБИ ПРАТ «ФІРМА «ПОЛТАВПИВО».....	53
3.1. Основні напрямки удосконалення діяльності кадрової служби ПрАТ «Фірма «Полтавпиво».....	53
3.2. Техніко-економічне обґрунтування запропонованих заходів щодо підвищення ефективності діяльності кадрової служби пивзаводу.....	68
3.3. Оцінка ефективності запропонованих заходів та їх вплив на основні показники роботи ПрАТ «Фірма «Полтавпиво».....	76
ВИСНОВКИ.....	82
СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ.....	87
ДОДАТКИ.....	95

## ВСТУП

*Актуальність дослідження.* Розвиток ринкової економіки, а також політичні особливості розвитку законодавства нашої держави в сторону євроінтеграції посприяли появі на ринку праці нових роботодавців, які намагаються організувати свою роботу якомога ефективніше. При цьому здебільшого ефективність їхньої діяльності напряму залежить від працівників, а також організації роботи управління персоналом. Основним структурним підрозділом з управління персоналу на підприємстві сьогодні є відділи кадрів, що перейшли нам у спадок з радянських часів. На них покладено функції прийняття та звільнення працівників, їхнього переведення; організації навчання, підвищення кваліфікації та перепідготовки. Проте відділи кадрів не виконують методичних, а також інформаційних чи координуючих функцій з управління персоналом. Крім того, вони структурно роз'єднані з відділами організації праці і бухгалтерії, відділами охорони праці, юридичними відділами та іншими підрозділами, які також у свою чергу виконують функцію управління персоналу.

Тому виникає необхідність наукового дослідження структурного підрозділу, який має організувати роботу з персоналом. Вагомий внесок у дослідження поняття, змісту, а також особливостей правового регулювання кадрової служби зробили такі науковці, як В.Я. Буряк, В.С. Венедиктов, В.В. Жернаков, М.І. Іншин, С.М. Прилипко, А.Р. Мацюк, Н.М. Хуторян та інші.

*Метою кваліфікаційної роботи* є удосконалення діяльності кадрової служби ПрАТ «Фірма «Полтавпиво».

Для досягання визначеної в роботі мети поставлено та вирішено такі науково-методичні та практичні завдання:

- досліджено сутність та поняття кадрової служби підприємства;
- вивчено теоретичні засади реалізації кадрової служби підприємства;
- розглянуто методичні підходи до оцінки ефективності кадрової служби підприємства;

- проведена техніко-економічна характеристика ПрАТ «Фірма «Полтавпиво»;

- проаналізовано забезпеченість та ефективність використання персоналу на підприємстві;

- оцінено ефективність діяльності кадрової служби фірми;

- запропоновані напрямки удосконалення діяльності кадрової служби ПрАТ «Фірма «Полтавпиво»;

- проведено техніко-економічне обґрунтування запропонованих заходів щодо підвищення ефективності діяльності кадрової служби пивзаводу;

- оцінено ефективність запропонованих заходів та їх вплив на основні показники роботи ПрАТ «Фірма «Полтавпиво».

*Об'єктом дослідження* виступає процес діяльності кадрової служби підприємства.

*Предметом дослідження* є сукупність теоретичних та практичних аспектів діяльності кадрової служби підприємства.

*Методи дослідження.* Під час написання кваліфікаційної роботи використовувались такі загальнонаукові методи дослідження: описовий метод, метод аналізу та синтезу, аналогій, економіко-статистичні (групування, графічний), а також табличний метод.

*Інформаційною базою* написання кваліфікаційної роботи є: законодавчі акти; наукова література (монографічна та періодична); матеріали конференцій; статистичні довідники; фінансова, статистична та оперативна звітність суб'єктів господарювання; інтернет-ресурси.

*Структура та обсяг роботи.* Кваліфікаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел, додатків. Обсяг основного тексту викладено на 95 сторінках. Робота містить 16 таблиць та 8 рисунків. Список використаних джерел налічує 67 найменувань, викладених на 7 сторінках. Робота має 3 додатки, які розміщено на 5 сторінках.

## РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ АСПЕКТИ ДІЯЛЬНОСТІ КАДРОВОЇ СЛУЖБИ ПІДПРИЄМСТВА

### 1.1. Сутність та поняття кадрової служби підприємства

Кадрова служба (служба управління персоналом) – структурний підрозділ, уповноважений здійснювати управління персоналом та організаційно-методичне керівництво заходами з управління персоналом, що реалізуються на підприємстві [8].

Не існує точної дати, що знаменує появу першої структури (відділу, служби), що займається персоналом, але в 1900 р. бізнесмен Б.Ф.Гудриг організував у своїй фірмі перше бюро найму, в 1902 р. фірма «Нешнл кеш реджистер» створила у себе відділ найму, а фірма «Плімптон прес» в 1910 р – відділ кадрів [13].

Підрозділи управління персоналом об'єднуються у єдину службу управління персоналом. Її місце та роль в загальній системі управління можуть бути різні, але в будь-якому випадку організаційний статус підтверджується набором повноважень та відповідальності й безпосередньо визначається позицією першого керівника організації по відношенню до кадрової служби та розвитком організаційної культури [13].

Розвиток служби управління персоналом зазвичай починається з появи штабних ланок з суто консультативними функціями, а потім, у міру розвитку кадрового потенціалу і все більш очевидного його впливу на результати роботи, служба персоналу наділяється управлінськими повноваженнями і починає безпосереднім чином брати участь у керівництві організацією.

Кадрова служба, департамент чи відділ кадрів – це структурна одиниця організації, яка займається роботою з кадровими документами та з персоналом.

Якихось чітких правил щодо того, як формувати кадрову службу, ніде не

прописано, тому кожна компанія створює цей структурний осередок на свій розсуд і виходячи зі своїх потреб та завдань. Те саме стосується кількості кадрових працівників. Керівник сам вирішує, скільки потрібно спеціалістів.

Практика показує, що в невеликих організаціях до 100 осіб один або два кадровики цілком здатні впоратися з обов'язками. У компаніях з кількістю працівників до 500 осіб знадобиться три або чотири спеціалісти з персоналу. А на великих підприємствах, де працює понад 500 працівників, вже потрібний відділ до десяти осіб.

Структура кадрової служби, і те, якою вона має бути, не визначається нормативними актами, це вирішує керівник компанії. У маленькому відділі кадрів із двох осіб зазвичай один рядовий фахівець та один начальник. На великих підприємствах, де у кадровій службі багато людей, у керівника може бути заступник чи навіть кілька [8].

Щодо звичайних кадровиків, то існує два варіанти поділу обов'язків:

за обсягом роботи – коли всю кадрову роботу ділять кількість фахівців з персоналу. Тобто той самий кадровик може займатися підбором працівників, їх навчанням, адаптацією і також підхопити ведення кадрових паперів, якщо колега пішов на лікарняну або у відпустку.

за видами діяльності – коли кожен спеціаліст відповідає лише за свою ділянку: кадровик займається лише документами та звітністю, рекрутер – підбором персоналу, HR – навчанням або атестацією, а кадровий юрист – складанням документів та судовими суперечками. Детальну структуру кадрової служби прописують у штатному розкладі компанії.

Місце кадрової служби у структурі організації може бути різним [22]:

1) структурна підпорядкованість кадрової служби головному адміністратору (зазвичай – одному з перших заступників керівника підприємства), зосередження всіх центральних координуючих служб в одній функціональній підсистемі та виділення служби персоналу як штабного підрозділу;

2) структурне підпорядкування служби управління персоналом як штабного відділу загальному керівництву організації (усім першим заступникам керівника організації), яке практикується у невеликих організаціях на початкових етапах їх розвитку, коли керівництво ще чітко не визначило статус кадрової служби;

3) структурна підпорядкованість кадрової служби як штабний орган вищому керівництву (найпоширеніша структура);

4) організаційне включення служби управління персоналом до керівництва організацією, поява у структурі розвиненої великої організації директора з персоналу, який підпорядковується безпосередньо генеральному директору (керівнику організації);

5) виділення функціональної сфери управління – контролінгу, яка концентрує в собі органи, що виконують функцію координації розвитку організації та загальні функції управління, включаючи функції управління персоналом.

Зважаючи на це формування внутрішньої оргструктури системи управління персоналом включає наступні етапи [23]:

- 1) структуризація цілей системи управління персоналом;
- 2) визначення складу функцій управління, що дозволяють реалізувати цілі системи;
- 3) формування складу підсистеми оргструктури: встановлення зв'язків між підсистемами оргструктури;
- 4) визначення прав та відповідальності підсистем;
- 5) розрахунок трудомісткості функцій та чисельності підсистем;
- 6) побудова конфігурації організаційної структури.

На сучасних підприємствах кадрові служби можуть виконувати ряд функцій, рис. 1.1.

Що стосується поняття «функції» і «завдання» кадрової служби часто плутають і вважають синонімами. Однак це не одне й те саме.

Як правило, виконуючи певний набір функцій, спеціаліст або підрозділ вирішує завдання, що стоять перед ним. Наприклад, бухгалтер повинен здати звітність у строк і зробити так, щоб податкова не прийшла з перевіркою – це його завдання.

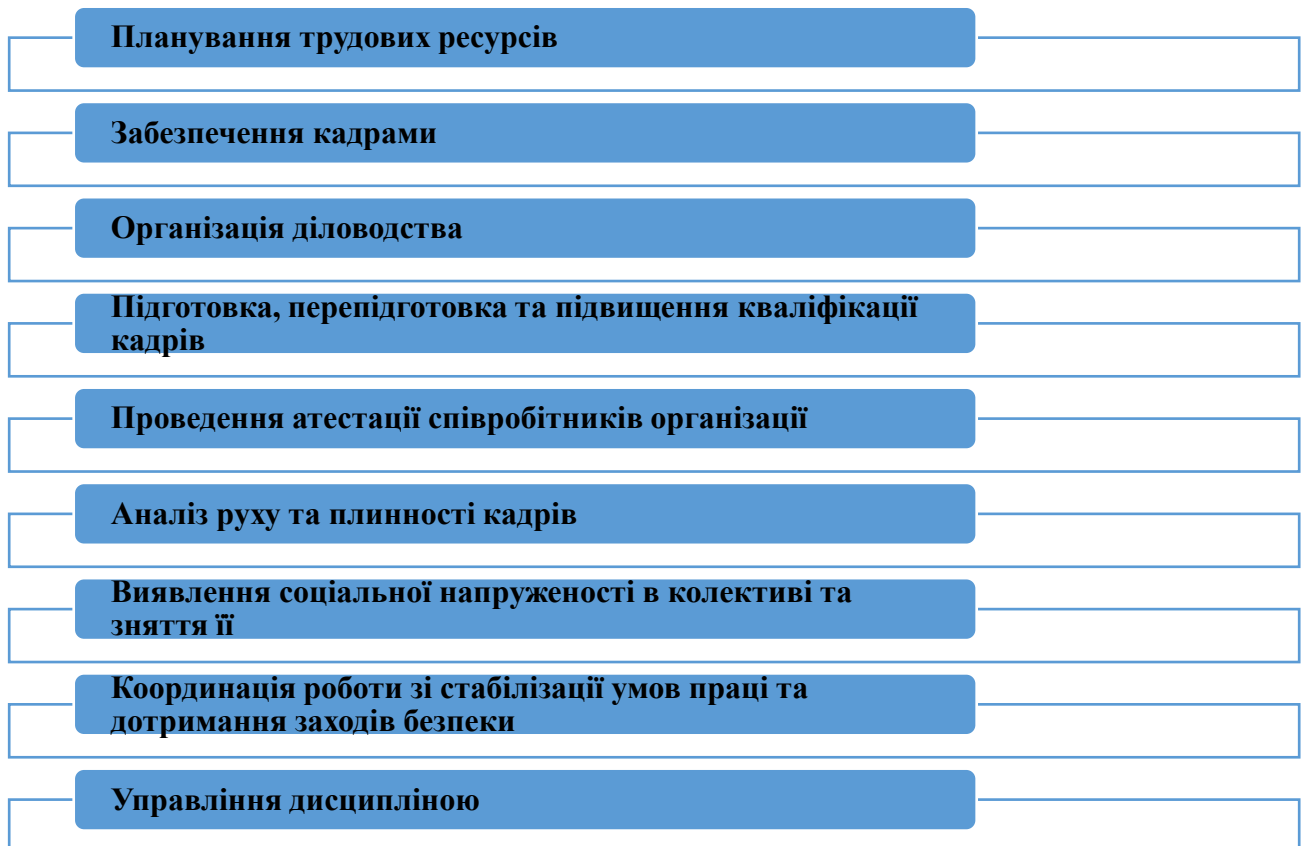


Рис. 1.1. Функції кадрових служб підприємства

Джерело: [22]

А збір документів із контрагентів, правильний облік, перевірка та виявлення помилок – це вже функції.

Зазвичай у функцій постійний характер, що повторюється, тобто те, що фахівець робить день у день у своїй трудовій діяльності. У завдань разовий характер, їх виконали, відзвітували і всі беруть у роботу наступну.

Але є завдання тривалі чи періодично які виникають знову, наприклад, забезпечення підприємства кваліфікованими кадрами. Коли вакансій у роботі немає та штат укомплектований, завдання вважається виконаним. Але може

виникнути знову, тому що плинність персоналу ніхто не скасовував. Тому такі завдання плутають із функціями.

В останні роки пропонується до функцій кадрової служби включити організацію оплати праці, яка передбачає атестацію робочих місць, визначення структури оплати праці та структури пільг, системи показників праці, аналіз ринку праці.

Функції кадрової служби прийнято ділити на звичайні, типові, які у будь-якій організації. І спеціальні чи унікальні, які найчастіше можна знайти у державних компаніях чи на комерційних підприємствах зі специфічним видом діяльності, таким, як, наприклад, оборонна промисловість.

*Таблиця 1.1.*

### Деталізація функцій кадрової служби

Функція	Опис
Виконання кадрової політики	формування складу працівників, створення та затвердження штатного розкладу, розробка власних форм кадрових документів та єдиного порядку оформлення кадрових подій
Розробка документація, ведення кадрової документації та здавання звітності	Це найбільший напрямок у кадровій роботі. Якщо у штаті немає юриста, то кадровики розробляють локально-нормативні акти та пишуть посадові інструкції.
Пошук спеціалістів потрібної кваліфікації	Цим займається рекрутер, якщо він є у компанії, або інший співробітник кадрового відділу. Він розміщує інформацію про вакансію на сайтах пошуку роботи, переглядає резюме, проводить співбесіди та відбирає кандидатів для подальшої бесіди з безпосереднім керівником.
Документальний супровід усіх кадрових подій та звітність	Ведення трудових книжок та особових справ, військовий облік, складання графіку відпусток. Робота з міграційною службою та військкоматом. Здача звітності

Джерело: складено автором на основі [8,22]

Щодо спеціальних функцій кадрових відділів, то до них можна віднести такі, як [25]:

перевірка персональних даних, особливо якщо у компанії немає служби; безпеки. оформлення допуску до державної чи комерційної таємниці;

видача службових посвідчень та паспортів;

ведення спеціального реєстру держслужбовців;  
та інші функції, залежно від сфери діяльності підприємства.

Іноді до спеціальних функцій кадрової служби відносять нормування та оплату праці. Більше того, ця інформація значиться в профстандарті, але все ж таки частіше цим займається планово-економічний відділ.

Основні завдання кадрової роботи на підприємстві можна розподілити за напрямками [25]:

1. Обліково-контрольний напрямок кадрової роботи передбачає вирішення наступних основних завдань:

- ✓ прийом працівників на підприємство;
- ✓ облік працівників;
- ✓ звільнення працівників;
- ✓ робота з тимчасово відсутніми працівниками підприємства (що знаходяться у відпустках, відсутніх через хворобу, що убули у відрядження тощо).

2. Планово-регулятивний напрямок:

- ✓ підбір (пошук та відбір) працівників для підприємства;
- ✓ розстановка працівників підприємства;
- ✓ переміщення працівників підприємства;
- ✓ становлення на посаді та адаптація працівників.

3. Звітно-аналітичний напрямок кадрової роботи:

- ✓ вивчення працівників;
- ✓ оцінка роботи працівників;
- ✓ аналітична робота;
- ✓ підготовка звітів.

4. Координаційно-інформаційний напрямок:

- ✓ професійна підготовка (навчання та перепідготовка) працівників;
- ✓ організація прийому працівників підприємства (із службових та особистих питань);

- ✓ робота з письмовими зверненнями працівників підприємства;
- ✓ архівна та довідкова робота.

#### 5. Організаційно-методичний напрямок:

- ✓ документування діяльності працівників підприємства;
- ✓ кадрова робота в підрозділах підприємства;
- ✓ планування кадрової роботи;
- ✓ керівництво кадровою роботою.

Усі завдання відділу кадрів визначаються специфікою роботи організації, при цьому враховуються [29]:

- ✓ розміри організації;
- ✓ напрям бізнесу (виробництво, торгівля, сфера надання послуг населенню);
- ✓ стратегічні цілі організації;
- ✓ стадія розвитку організації;
- ✓ чисельність персоналу;
- ✓ пріоритетні завдання роботи з персоналом.

До мети кадрової служби можна віднести розвиток компанії загалом у своїй економічній сфері, досягнення ключових позицій на ринку та отримання прибутку. З боку служби персоналу це здійснюється шляхом підбору необхідних кваліфікованих кадрів та використання потенціалу людей найефективніше [8].

Серед спеціальних завдань кадрової служби виділяють [22]:

- розробка кадрової політики та загальної стратегії управління персоналом;
- аналіз ринку праці та кадрове планування;
- забезпечення компанії кваліфікованими працівниками в достатньому обсязі та грамотний облік їхньої роботи;
- аналіз плинності кадрів та пошук способів боротьби з нею;
- вдосконалення методів мотивації працівників та систем оплати праці;
- надання працівникам можливостей для підвищення кваліфікації та кар'єрного зростання;

- автоматизація рутинних процесів з метою економії часу та ресурсів.

Принципами побудови сучасної системи управління персоналом вважаються [25]:

- ефективність підбору та розміщення співробітників;
- справедливість оплати праці та мотивації, винагорода не тільки за індивідуальні, а й колективні досягнення;
- просування працівників відповідно до результатів праці, кваліфікацією, здібностями, особистими інтересами, потребами організації;
- швидке та ефективне вирішення особистих проблем.

У документах прописують повноваження підрозділу, тобто те, на що кадрова служба має право, наприклад:

подавати керівництву компанії пропозиції про те, як покращити роботу свого чи іншого відділу;

вимагати в інших структурних одиницях інформацію та документи, необхідні для кадрової роботи;

вимагати від працівників, щоб вони дотримувалися дисципліни, ПВТР та правил охорони праці, а від керівників інших підрозділів – дотримання норм Трудового кодексу та інших законів стосовно працівників;

повідомляти директора компанії про порушення;

консультувати керівника з питань у кадровій галузі;

просити допомогу та сприяння у начальників інших підрозділів, якщо це потрібно для кадрової роботи;

взаємодіяти із зовнішніми компаніями, наприклад, з кадровими агентствами щодо підбору персоналу або з інших питань, що входять до компетенції кадрових працівників.

Крім прав та обов'язків фахівці кадрової служби несуть адміністративну відповідальність за свою роботу.

## 1.2. Теоретичні засади реалізації кадрової служби підприємства

Діяльність організації у сфері управління кадрами може здійснюватися як у вигляді створення структурного підрозділу (структурних підрозділів), і окремими працівниками.

Основним завданням кадрової служби в організації є створення системи управління персоналом, орієнтованої виконання всіх основних функцій, властивих управлінню кадрами. До них відносяться [8]:

- формування системи управління персоналом, що враховує кадрові особливості підприємства;
- планування кадрової діяльності;
- оцінка кадрового потенціалу;
- визначення потреби в кадрах;
- сприяння адаптації працівників;
- професійне навчання, перепідготовка та підвищення кваліфікації працівників;
- ділова кар'єра;
- набір та відбір кадрів тощо.

Виконання перерахованих функцій можливе лише за наявності необхідних фахівців. Отже, має бути розроблена штатна структура із зазначенням виконуваних співробітниками функцій.

Кадрова служба має набути організаційного статусу методичного, інформаційного та координуючого центру кадрової роботи на підприємстві. При цьому мають бути виконані такі види робіт [34]:

- складання переліку функцій, що виконуються кадровою службою;
- розрахунок сумарної трудомісткості функцій кадрової служби;
- визначення норми чисельності співробітників кадрової служби;
- формування структури функціональних ролей працівників кадрової

служби;

- розрахунок чисельності співробітників кадрової служби з розподілом за посадами;

- визначення штатної структури кадрової служби.

Залежно від покладених на кадрову службу функцій, чисельності працівників, обсягу робіт може складатися з управління, відділу, служби, сектора, бюро, групи фахівців чи з одного працівника.

Чисельність працівників кадрової служби керівник визначає самостійно, з урахуванням методичних рекомендацій щодо нормування, затверджених Мінпраці та соцзахисту України (наприклад, Міжгалузеві нормативи чисельності працівників кадрових служб комерційних організацій, затверджених постановою Мінпраці та соцзахисту України) [55].

Під час створення у створенні структурного підрозділу, котрий займається кадровим напрямом діяльності, наймач повинен передбачити їх у організаційній структурі. Конкретне найменування такого підрозділу може бути встановлено, наприклад, як кадрова служба, відділ кадрів тощо.

У великих організаціях, у яких кадровий напрямок діяльності представлено окремими напрямами (управління кадрами, підготовка кадрів, кадрове діловодство та інших.), може вводитися посаду заступника керівника організації з кадрів (по персоналу, роботи з кадрами).

У разі, коли немає необхідності вводити самостійний структурний підрозділ, який займається кадровим напрямом діяльності, передбачається окрема посада спеціаліста (провідний спеціаліст з кадрів, спеціаліст з кадрів, старший інспектор з кадрів, інспектор з кадрів).

Такий працівник підпорядковується безпосередньо керівнику організації або його заступнику, який займається відповідними питаннями.

Конкретне найменування структурного підрозділу, посади працівника встановлює наймач залежно від кількості працівників, особливостей

організаційної структури. Виняток становлять найменування похідних посад, особливості утримання посадових обов'язків яких передбачені відповідними кваліфікаційними характеристиками.

Окремо слід зазначити, що посада менеджера, зокрема. менеджера з персоналу відноситься до категорії керівників, але не передбачає обов'язкової наявності підлеглих йому працівників. Менеджер з персоналу може бути включений до складу кадрової служби як структурного підрозділу.

Кваліфікаційні вимоги до працівників кадрової служби, вони регулюються законодавством та керівництвом компанії.

Віднесення виконуваних робіт до конкретних тарифних розрядів (посад) та присвоєння працівникам відповідної кваліфікації здійснюються у порядку, що визначається колективним договором, угодою чи наймачем відповідно до кваліфікаційних довідників, затверджених у встановленому порядку (ТКУ) [59].

Керуючись зазначеною нормою законодавства, введення до штатного розкладу посад працівників кадрової служби, а також призначення працівника на ту чи іншу посаду слід здійснювати шляхом встановлення його посадових обов'язків виходячи з кваліфікаційних характеристик за відповідними посадами.

Кваліфікаційні характеристики посад працівників кадрової служби різних найменувань та категорій містяться у випуску Єдиного кваліфікаційного довідника посад службовців «Посади службовців для всіх галузей економіки», затвердженому постановою Мінпраці України, та у випуску Єдиного кваліфікаційного довідника посад службовців, затвердженого постановою Мінпраці та соцзахисту України [62].

У розділі «Кваліфікаційні вимоги» кожної кваліфікаційної характеристики посади встановлено вимоги до рівня професійної підготовки працівника та стажу роботи, необхідні для виконання покладених на нього посадових обов'язків.

Посадові обов'язки службовців, зокрема. працівників кадрової служби визначають у їх посадових інструкціях, для розробки яких застосовують відповідні

кваліфікаційні характеристики посад, що містяться у випусках ЕКДС.

У кваліфікаційній характеристиці кожної посади службовця представлені найбільш характерні кожної посади види робіт, з встановлених галузях економіки поділу і кооперації труда [48].

Конкретний перелік посадових обов'язків працівників з урахуванням особливостей організації виробництва, праці та управління, а також їх права та відповідальність встановлюються у посадових інструкціях, які розробляє та затверджує наймач у встановленому порядку.

Посадова інструкція зазвичай не розробляється на керівника структурного підрозділу. Його права, обов'язки, повноваження та відповідальність зазначаються у положенні про структурний підрозділ [18].

При розробці посадових інструкцій слід пам'ятати, що у процесі організаційно-технічного та розвитку, освоєння сучасних управлінських технологій, впровадження нових технічних засобів, проведення заходів для вдосконалення організації та підвищення ефективності праці можливе розширення кола обов'язків службовців проти встановленими відповідної характеристикою. У цих випадках працівнику може бути доручено виконання обов'язків, передбачених кваліфікаційними характеристиками інших посад, близьких за змістом робіт, рівних за складністю, виконання яких не потребує іншої спеціальності, кваліфікації та зміни найменування посади.

Так, обов'язки з управління кадрами можуть бути покладені на працівника, який здійснює свої трудові функції з іншого напрямку діяльності, наприклад, юрисконсульта. У цьому випадку до посадових обов'язків юрисконсульта включаються функції працівника кадрової служби (наприклад, фахівця з кадрів).

Типи посад у кадровій службі у міжнародній практиці варіюються від адміністративних допоміжних ролей і посад спеціаліста з кадрів до управлінських і спеціалістів, таких як координатор пільг і спеціаліст з трудових відносин. Ось кілька типових посад, що характерні для міжнародних компаній [8]:

Адміністратор бонусів: допомагає новим співробітникам, коли вони вибирають бонуси, і поточним співробітникам, коли вони оновлюють свій вибір

Менеджер зі зв'язків із працівниками: Допомагає керівникам налагоджувати стосунки зі співробітниками, вирішувати проблеми працівників і вирішувати суперечки між працівниками та керівництвом компанії.

Асистент з кадрів: підтримка управління кадрами з адміністративними завданнями, такими як запис інформації, обробка документів і спілкування з кандидатами.

Директор з кадрів: керує відділом кадрів, наглядає за програмами орієнтації та навчання та контролює дотримання трудового законодавства.

Загальний фахівець з кадрів: керує або наглядає за діяльністю кадрової служби у невеликих компаніях, включаючи наймання та адаптацію нових співробітників, нагляд за компенсаціями та пільгами, а також підтримання відповідності посадовим інструкціям [22].

Аналітик інформаційної системи людських ресурсів (HRIS): керує та відстежує технології, що використовуються у кадровій службі.

Спеціаліст з трудових відносин: допомагає в процесі укладення колективних переговорів, перегляд даних, пов'язаних із контрактами працівників, і контролює процес розгляду скарг.

Рекрутер: займається пошуком кваліфікованих кандидатів на відкриті вакансії.

Спеціаліст з навчання та розвитку: розробляє та проводить навчальні програми для співробітників.

Розмір компанії може визначати, скільки людей буде задіяно в кожній спеціалізації кадрової служби. У великих компаніях цілі команди можуть зосереджуватися на одному аспекті людських ресурсів, при цьому кожен член команди має певні навички та знання у своїй галузі. Якщо мова йде про невелику компанію, можна казати про більш загальні посади, а спеціалісти з персоналу

виконуватимуть усе потроху.

Щоб працювати в кадровій службі, персонал повинен мати навички, таких як комунікація та система управління талантами. Конкретні навички, що потрібні, можуть відрізнятися залежно від роботи, яку буде виконуватись, але наведений нижче список дає уявлення про основні типи навичок, які цінуються на роботах у кадровій службі [63]:

Активне слухання: персоналу, буде корисно практикувати навички активного слухання, оскільки це допоможе йому звернути увагу на важливі деталі та покаже співробітникам, що керівник цінує їхній час і перспективу.

Аналіз: фахівці з кадрів часто використовують дані для оцінки методів найму та ефективності роботи співробітників. Здатність інтерпретувати ці дані дуже корисна для кадрової служби.

Адміністрування: хороша організація, навички введення й аналізу даних, а також здатність виконувати кілька завдань одночасно можуть бути корисними для кадрової служби.

Комунікація: на посаді відділу кадрів працівники витрачає значну кількість часу на спілкування з людьми під час співбесід, тренінгів і розмов. Персоналу також, слід багато писати електронних листів, інструкцій та інших документів.

Навчання: персоналу знадобитися розробити та провести навчальні заняття для кадрів, у тому числі для нових і існуючих співробітників.

Технічні навички: конкретні технічні навички, які потрібні персоналу кадрової служби, залежать від компанії, у якій персонал працює, але вміння користуватися комп'ютером і працювати з текстовими документами, електронними таблицями та базами даних, як правило, є обов'язковим у більшості компаній.

Класична форма організації кадрової служби на підприємстві – створення відділу кадрів. Однією з основних частин діловодства є кадрове діловодство. Ведеться воно за правилами та принципами, встановленими для загального

діловодства. Чисельний склад і структура відділу кадрів багато в чому залежать від масштабів підприємства й способів досягнення поставлених перед ним цілей.

Організація будь-якого підприємства починається зі складання положення, в якому перераховуються завдання, функції, права й обов'язки підрозділу.

Положення про відділ кадрів складається, як правило, з таких розділів [8]:

- загальні положення;
- завдання;
- структура;
- функції;
- взаємини з іншими підрозділами підприємства;
- права;
- відповідальність.

У розділі «Загальні положення» закріплені підпорядкованість відділу кадрів директорові підприємства.

Розділ «Завдання» містить чітко сформульовані напрямки діяльності відділу кадрів, найважливішими з яких є організація роботи із забезпечення підбору, розміщення, використання робітників й фахівців; формування стабільно працюючого колективу; створення кадрового резерву; організація системи обліку кадрів.

У розділі «Структура» зазначений порядок розробки й твердження структури відділу, його чисельний склад, конкретні напрямки роботи й закріплені за ними підрозділу відділу.

У розділі «Функції» розглянуті функціональні обов'язки в області кадрової роботи, зокрема [62]:

- розробка планів комплектування кадрів відповідно до програми розвитку підприємства;
- оформлення прийому, перекладу й звільнення працівників відповідно до трудового законодавства;

- облік особового складу підприємства;
- зберігання й заповнення трудових книжок, ведення документації по діловодству;
- контроль за виконанням керівниками підрозділів наказів й розпоряджень по роботі з особовим складом;
- вивчення руху кадрів, аналіз плинності кадрів, розробка заходів щодо її усунення;
- аналіз складу, ділових якостей фахівців підприємства з метою їх раціонального використання;
- створення умов для підвищення освітнього й кваліфікаційного рівня фахівців;
- робота зі створення резерву на висування;
- підготовка пропозицій по поліпшенню розміщення й використанню робітників;
- підготовка й систематизація матеріалів для атестаційної комісії;
- підготовка матеріалів для надання робітників, фахівців й службовців до заохочення й нагородження;
- вживання заходів по працевлаштуванню працівників, що вивільняють;
- здійснення контролю й інструктажу працівників відділу кадрів;
- організація контролю за станом трудової дисципліни й правил внутрішнього трудового розпорядку;
- ведення всієї звітності по кадрових питаннях.

Розділ «Взаємини з іншими підрозділами підприємства» містить перелік документів, які надходять у відділ кадрів, і документів, які направляються з відділу кадрів в інші підрозділи.

Від виробничих підрозділів відділ кадрів одержує заявки на прийом робітників та службовців, подання про заохочення, графіки відпусток.

З відділу кадрів у виробничі підрозділи направляються відомості про

порушників трудової дисципліни, копії наказів про прийом, переміщення усередині підприємства, звільнення робітників та службовців, зміні правил внутрішнього трудового розпорядку, відомості, що ставляться до питань трудової дисципліни.

Від бухгалтерії відділ кадрів одержує штатний розклад, розрахунки потреби в робочій силі, довідки про заробітну плату для оформлення пенсій за віком й інвалідністю.

У бухгалтерію відділ кадрів подає відомості про облікову чисельність працівників, прогулах, плинності кадрів, табель обліку робітника часу, проекти наказів про прийом, переміщення й звільнення матеріально відповідальних осіб, аркуші тимчасової непрацездатності для оплати, відомості про прийом, переміщення, звільнення й чергові відпустки працівників підприємства. У юридичний відділ з відділу кадрів направляються на візування накази по особовому складі [55].

У розділі «Права» зазначені основні повноваження, якими наділений відділ кадрів, зокрема:

- право жадати від всіх підрозділів підприємства необхідних для повноцінної роботи відділу кадрів матеріалів;
- право приймати працівників підприємства з питань прийому, переміщення й звільнення;
- право здійснювати зв'язок з іншими організаціями з питань підбора кадрів;
- право жадати від інших підрозділів обов'язкового виконання тих вказівок, які передбачені положенням про відділ кадрів.

У розділі «Відповідальність» установлена відповідальність начальника відділу кадрів за виконання покладених на відділ функцій і відповідальність працівників відділу, що встановлюється посадовими інструкціями.

Отже, класична форма організації кадрової служби на підприємстві – створення відділу кадрів. Однією з основних частин діловодства є кадрове

діловодство. Ведеться воно за правилами та принципами, встановленими для загального діловодства. Чисельний склад і структура відділу кадрів багато в чому залежать від масштабів підприємства й способів досягнення поставлених перед ним цілей [12].

### **1.3. Методичні підходи до оцінки ефективності кадрової служби підприємства**

Ефективність управління персоналом, як «систематичний, чітко формалізований процес, спрямований на вимірювання витрат та вигод, пов'язаних з програмами діяльності управління персоналом для співвіднесення їх результатів з підсумками базового періоду, з показниками конкурентів та з цілями підприємства» [12]. З цього визначення слід те, що необхідно враховувати витрати, що йдуть на систему управління персоналом, що досить важко, враховуючи особливість цієї сфери (приховані витрати). Вимірювання вигоди щонайменше трудомісткий процес, оскільки, по-перше, складно оцінити прибуток, що йде безпосередньо від служби управління персоналом, тобто кадрової служби, а, по-друге, результати її можуть проявитися з плином чималого проміжку часу. Тому зараз немає стандартного підходу до оцінки ефективності кадрової служби підприємства.

Л. С. Борданова, В. Е. Мельничук, Н. В. Роцина звернули увагу на багатоваріантність методичних підходів для оцінки ефективності діяльності кадрової служби [30]. Цілком допустиме оцінювання шляхом зіставлення досягнутого результату діяльності підприємства із запланованим. Автори пропонують зіставлення результатів двох або кількох підприємств, схожих за своїми економічними умовами, але різняться за змістом кадрової політики [24].

Забаштанський М., Булах Я. стверджують, що оцінку ефективності кадрової служби слід проводити у двох аспектах: економічному (з урахуванням досягнень

цілей підприємства) та соціальному (з урахуванням інтересів персоналу) [24].

Серед принципів організації та проведення оцінки ефективності роботи служби управління персоналом в організації можна виділити [20]:

— принцип об'єктивності (використання фінансових та кількісних показників для оцінки роботи відділу управління персоналом).

— принцип відповідності (діяльність служби управління персоналом розглядається відповідно до загальної стратегії організації).

— принцип збалансованості (існує необхідність дотримуватися балансу інтересів кількох груп, на перетині яких знаходиться бізнес-функція відділу управління людськими ресурсами).

Ефективність роботи відділу кадрів організації – комплексний показник, що складається з багатьох складових. Стосовно сучасної організації діяльність кадрової служби можна вважати ефективною, якщо в процесі діяльності виконуються такі умови [30]:

1) вдосконалення організаційних технологій;

2) високі професійні вимоги, їх облік по відношенню до всіх співробітників організації (уміння працювати з людьми, комунікативні навички, широкий кругозір);

3) збереження та розвиток цінностей та традицій організації (знання та розуміння організаційних інтересів, висока професійна культура,);

4) зростання інтенсивності контактів та взаємозв'язків між підрозділами організації;

5) збережіть штату організації;

6) лояльність співробітників організації.

При оцінці ефективності кадрової політики важливо враховувати, що вона є комплексом цілей, напрямів і пріоритетів формування та використання людських ресурсів [22].

Робота кадрової служби може бути оцінена через такі показники [8]:

- ✓ показники власне економічної ефективності;
- ✓ показники ступеня відповідності;
- ✓ показники ступеня задоволеності працівників;
- ✓ непрямі показники ефективності.

Кількісна оцінка ефективності діяльності служб управління людськими ресурсами пропонує обов'язкове визначення витрат, необхідні реалізації кадрової політики організації. У цьому слід враховувати як загальні витрати організації на персонал, так й витрати на роботу самої кадрової служби, реалізації функцій управління.

Оскільки працівники служби є частиною колективу організації, то у загальних витратах враховано витрати, що стосуються безпосередньо їх. До них слід додати лише матеріальні витрати та експлуатаційні витрати за змістом кадрової служби.

Ще одним показником, що характеризує діяльність служб управління персоналом, є середні витрати на кадрові заходи для одного працівника.

Показники ступеня укомплектованості кадрового складу оцінюються кількісно – шляхом зіставлення фактичної чисельності працівників з необхідною величиною за трудомісткістю операцій або з плановою чисельністю та чисельністю, передбаченою штатним розкладом; а також якісно – за відповідністю професійно-кваліфікаційного рівня, профілем освіти, практичному досвіду працівників.

Велике значення у оцінці діяльності кадрової служби грає аудит. Кадровий аудит організації поділяється на зовнішній та внутрішній [24].

Внутрішній аудит реалізується внутрішньою кадровою службою державного органу, основні напрями даного аудиту зводяться до оцінки відповідності кадрової роботи, що проводиться, з вимогами законодавства.

Класифікацію методів внутрішнього аудиту можна представити таким чином [11]:

- економічні. У рамках законодавства сукупність даних методів дозволяють оцінити ефективність матеріального та нематеріального стимулювання праці співробітників організації шляхом порівняння економічних та соціальних показників за групою аналогічних організацій.

- соціально-психологічні. У разі аналізуються результативність діяльності організації та соціально-психологічний клімат колективу, і навіть окремо взятих її представників у складі персоналу.

- організаційно-аналітичні. У цьому методі використовується аналіз звітів та документів, які безпосередньо чи опосередковано свідчать про результативність діяльності підприємства та його персоналу.

Такі методи спрямовані на комплексну оцінку ефективності роботи кадрової служби, кадрових процесів, а також якісних та кількісних характеристик персоналу.

Зовнішній аудит проводиться із поза спеціально сформованою групою експертів у галузі аудиту. У її завдання входить виявлення недоліків кадрової роботи шляхом відповідності фактичних положень справ організації з такими зазначеними у внутрішніх організаційно-правових документах.

Таким чином, оцінка діяльності та ефективності кадрової служби організації є необхідною для корекції плану роботи організації в цілому та відділу кадрів зокрема, для планування основних напрямів діяльності та перспективного розвитку [10].

Для проведення регулярної оцінки, яка б торкалася всіх задач і функцій служби кадрів на підприємстві, необхідно створити / задіяти відповідну методику. На сьогоднішній день у якості комплексної методики, що в змозі забезпечити своєчасний, об'єктивний і всеохоплюючий аналіз ефективності функціонування підприємства є впровадження збалансованої системи показників ефективності (Balanced ScoreCard, BSC).

Збалансована система показників — це система стратегічного управління

компанією на основі вимірювання та оцінки її ефективності по набору оптимально підібраних показників, що відображають всі аспекти діяльності організації, як фінансові, так і нефінансові. Назва системи відображає ту рівновагу, яка зберігається між короткостроковими і довгостроковими цілями, фінансовими та нефінансовими показниками, основними і допоміжними параметрами, а також зовнішніми і внутрішніми факторами діяльності.

На основі проведення емпіричних досліджень американські вчені Дяків О. П., Островерхов В. М. [22] довели, що успішні компанії у своїх BSC враховують, як мінімум, чотири перспективи: фінанси; клієнти; внутрішні бізнес-процеси; навчання і розвиток. Простота і наявність чітких логічних взаємозв'язків між перспективами BSC дозволяють домогтися розуміння процесів, що відбуваються в компанії, на рівні всіх виконавців.

Аналогічним чином розробити BSC можна і для будь-якої служби / відділу на підприємстві, в точу числі для кадрової служби (BSC-HR Service), тільки в даному разі першоосною для розроблення збалансованих показників буде не загальна стратегія розвитку підприємства, а цілі, функції, завдання та обов'язки, покладені на відповідні служби / відділи. Але на відміну від BSC підприємства для кадрової служби змінюється пріоритетність перспектив.

Вважаємо за необхідне визначити вагові коефіцієнти зважених показників BSC-HR Service за складовими. Стратегічним завданням діяльності кадрової служби є не досягнення високих показників фінансової ефективності, а своєчасне якісне забезпечення підприємства необхідними кадрами та підвищення продуктивності праці [8].

Тому на першому місці повинна бути перспектива «персонал та організаційний розвиток» і «внутрішні процеси», що є безпосередніми обов'язками кадрових служб / відділів, тому цим перспективам необхідно присвоїти найвищі вагові коефіцієнти — 40 % та 30 % відповідно. За ними слідує перспектива «фінанси та економія витрат» — 20 %, яка не є головною ціллю для

роботи кадрових служб / відділів, адже економія на людській складовій може негативно вплинути на прихильність працівників до підприємства, викликати плинність кадрів. Така економія повинна бути обумовлена лише якісним виконанням двох попередніх складових роботи кадрових служб / відділів.

Суттєвої трансформації набуває перспектива «клієнти». Її визначають як «задоволеність споживачів». До їх складу входять: клієнти підприємства, які опосередковано користуються результатами діяльності кадрових служб через якість роботи всього, в т.ч. обслуговуючого персоналу; керівники як прямі замовники роботи кадрових служб; персонал як безпосередній об'єкт впливу кадрових служб.

Дана складова є найсуб'єктивнішою з точки зору вимірювання, а також такою, що прямою мірою залежить від якості виконання попередніх складових роботи кадрових служб / відділів, отже має місце часткове подвійне вимірювання, тому дана перспектива роботи кадрових служб / відділів має найменший ваговий коефіцієнт — 10 %, але ні в якому разі остаточно не залишається поза увагою.

Окремою перешкодою для отримання об'єктивних результатів оцінки ефективності роботи кадрових служб / відділів є відсутність співмірності між показниками системи BSC-HR Service.

Тому за необхідне вважаємо розроблення та застосування єдиної шкали вимірювання, за якою спеціально відібрана група експертів з числа провідних спеціалістів у галузі управління персоналом, або безпосередньо зі складу співробітників кадрової служби підприємства, повинна співставити розраховані результати зі шкалою оцінки досягнень, враховуючи можливість їх відхилення від норми чи бажаних результатів як через об'єктивні, так і через суб'єктивні причини.

## **РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ЕФЕКТИВНОСТІ КАДРОВОЇ СЛУЖБИ ПРАТ «ФІРМА «ПОЛТАВПИВО»**

### **2.1. Техніко-економічна характеристика ПрАТ «Фірма «Полтавпиво»**

ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» – це приватне акціонерне товариство, що функціонує на ринках пива та безалкогольних напоїв України. На підприємстві працює сучасне обладнання пропагації дріжджів і автоматична станція СІР, також є власні свердловини для отримання власної артезіанської води для виробництва пива. Підприємство розташоване у місті Полтава за адресою: вул. Європейська, 160. [44]

Підприємство було створене на базі Полтавського пивоварного заводу, побудованого у 1965 році.

Перше полтавське пиво почали варити на місцевому пивзаводі в 1965 році. Цей напій швидко отримав визнання гурманів України. Відтоді вже півстоліття у Полтаві варять чудове пиво. Нинішня наша продукція поєднує в собі відмінні смакові якості, натуральні інгредієнти і нову традицію пивоваріння центральної України. Полтавське пиво - це легенда, яка виросла без сторонніх впливів і віянь. Саме тому наше пиво відрізняється від багатьох інших сортів своїм м'яким впізнаваним смаком.

На підприємстві працює сучасне обладнання пропагації дріжджів і автоматична станція СІР. Автоматична лінія розливу пива в КЕГ-тару вийшла на виробничу потужність 120 КЕГ на годину. У 2003 році завершено та запущено варильний цех фірми «Hurrmann AG» з повною комп'ютеризацією процесу варіння сусла. З 2011 року на ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» продовжується повна реорганізація структур, модернізація виробництва, просування та впровадження нових методик і стратегій розвитку в цілому. Нині основні стратегії товарної політики підприємства направлені на об'єднання всіх сортів пива і напоїв

під одним брендом «Полтава».

З моменту входу підприємства в ПАТ «СКМ», полтавський пивзавод почав випускати пиво торгової марки «Дніпро». Цей сорт також отримав безліч нагород ALCO + SOFT, зайнявши перші місця на міжнародних виставках. Логотип компанії представлено на рис. 2.1.



Рис. 2.1. Торгівельна марка ПрАТ «Фірма «Полтавпиво»

Джерело: дані підприємства

Полтавський пивзавод у 2021 році отримав Кубок «Гран-Прі» та сім золотих медалей за високу якість продукції на XXIV Міжнародному конкурсі пива, безалкогольних, слабоалкогольних напоїв, мінеральних та питних вод, солоду пивоварного від галузевої асоціації «Укрпиво», що проходив 27 серпня 2021р. у Києві. Конкурс пройшов у межах Всеукраїнської акції «Свято пива 2021». Оцінювали продукцію, представлену на конкурсі, фахівці української та закордонної пивоварної галузі за такими критеріями: колір, смак, аромат, піна та ін. Золоті медалі отримала така продукція ПрАТ «Фірма «Полтавпиво»: пиво «АльтМюллер Оригінальне» («AltMuller Original»), «АльтМюллер Бланш» («AltMuller Blanche»), «Гелон», «Диканські вечори», «Pivna Divka» («Пивна Дівка»), а також лимонади «Лимонадний Джо», «Тьотя Груша». Гран-Прі компанія була нагороджена за найвищу якість пива світлого «AltMuller Original» 12,0-14,5% стилю Світлий Лагер (Pale Lager) 2021 року.

Статутний фонд Товариства становить 67416310 грн. Виконавчий орган управління товариства – Дирекція, яка складається із генерального директора, заступника генерального директора, членів дирекції.

Метою діяльності товариства є одержання прибутку на основі здійснення виробничої, комерційної, посередницької та іншої діяльності в порядку та за умов, визначених чинним законодавством та статутом підприємства [44].

Основним предметом діяльності Товариства є виробництво і реалізація пива, безалкогольних напоїв, солоду. Предметом діяльності Товариства є (рис. 2.2):

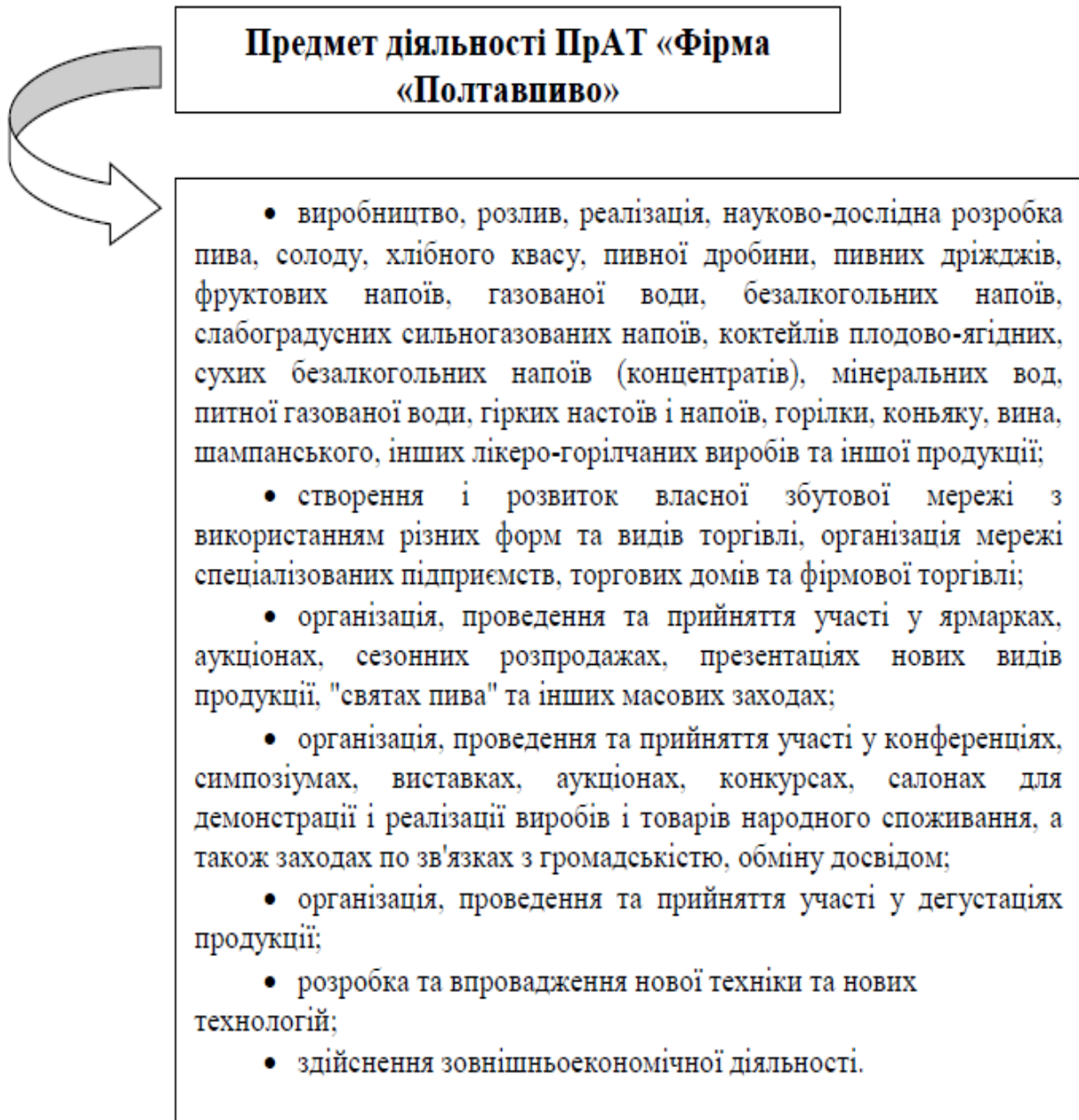


Рис. 2.2 Предмет діяльності ПрАТ «Фірма «Полтавпиво»

Джерело: складено автором на основі даних підприємства

У відповідності із Статутом основними видами діяльності ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» є (рис. 2.3):

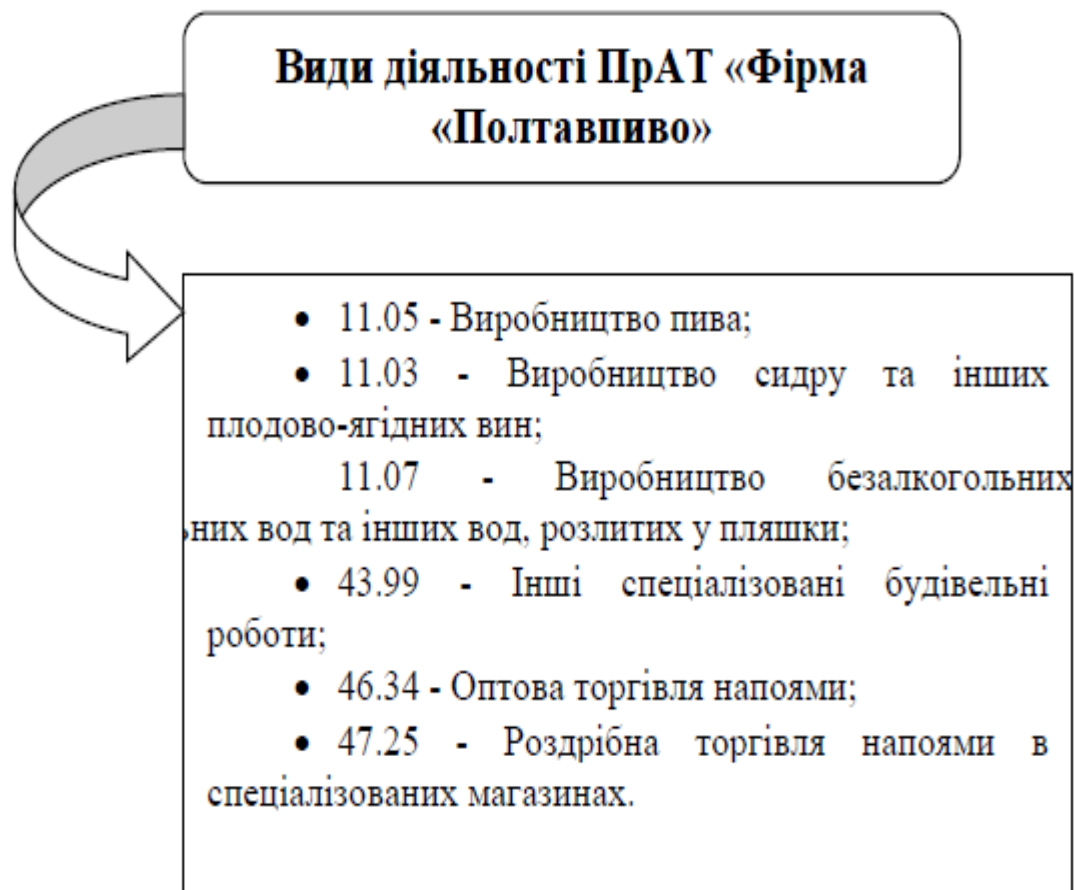


Рис. 2.3 Види діяльності ПрАТ «Фірма «Полтавпиво»

Джерело: складено автором

Асортимент продукції ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» оновлюється. Наразі товариство пропонує екологічне пиво 30 найменувань та 14 видів безалкогольних напоїв. На роботу підприємства впливає такий фактор як сезонність. Влітку обсяги виробництва пива зростають. Такий вид продукції як квас виготовляється лише влітку. Продукція реалізується в 22 областях України, відправляється на експорт. Основними ринками збуту є центральний (Київська, Черкаська, Чернігівська області), і південний (Кіровоградська, Миколаївська, Херсонська, Одеська області) регіони України.

Аналіз основних показників господарської діяльності ПрАТ «Фірма «Полтавпиво», проаналізуємо для цього фінансову звітність компанії і внесемо їх у таблицю 2.1.

Таблиця 2.1.

**Основні показники господарської діяльності ПрАТ «Фірма  
«Полтавпиво», 2021-2022 рр.**

Показник	2021 р	2022 р	Абс відх, тис.грн.	Відн.відх, %
1	2	3	4	5
Чистий дохід від реалізації продукції	323 330	664 775	341 445	51.36
Собівартість реалізованої продукції	229 392	434 744	205 352	47.24
Валовий прибуток	93 938	230 031	136 093	59.16
Інші операційні доходи	10 573	18 996	8 423	44.34
Адміністративні витрати	19 104	21 602	2 498	11.56
Витрати на збут	44 444	66 511	22 067	33.18
Повні витрати	292 940	522 857	229 917	43.97
Чисельність ПВП, чол	281	284	3	1.06
Прибуток операційної діяльності	28 656	105 795	77 139	72.91
Прибуток до оподаткування	25 757	103 327	77 570	75.07
Чистий прибуток	20 695	81 457	60 762	74.59
Продуктивність праці, тис.грн/чол	1 150,64	2 340,76	1 190,12	50.84
Витрати на 1 грн реалізованої продукції, грн./грн	0,91	0,79	-0,12	-15.19
Рентабельність продукції,%	7,06	15,58	8,51	54.65

Джерело: складено автором за даними підприємства

Проаналізувавши основні показники діяльності заводу, можна зробити висновок, про те що чистий дохід від реалізації 2022 року зріс на 341 445 тис.грн. порівняно його значення 2021 року, на 50 %, це пов'язано із інфляційними процесами та зростанням вартості продукції. Поряд з цим собівартість реалізованої продукції з 2021 по 202 роки збільшилась на 47%, тобто на 205 352 тис.грн., це також зв'язано із нарощенням обсягів виробництва пива.

Повні витрат, які включають і адміністративні витрати, і витрати на збут, у досліджуваному періоді також зазнали підвищення, на 229 917 тис.грн. тобто 43,97%.

2022 рік ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» завершило з чистим фінансовим результатом, прибутком 81 457 тис.грн. це на 60 762 тис.грн. більше попереднього року, і це 74,79% приросту. Результатом операційної діяльності «Полтавпиво»

витрати на 1 грн. у виручці від реалізації продукції 2022 року дорівнювали 79 коп., що нижче показника 2021 року на 15.19% або 12 коп.

Показник рентабельності продукції показує, суму операційного прибутку що отримало ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» із кожної гривні реалізованого продукту, тобто скільки лишається у компанії по завершенню покриття витрат на виробництво продукції. Даний показник має значення 7.06% у 2021 р, у 2022 р. 15.58%, тобто зріс.

Показник рентабельності продукції це про те, чи ефективно підприємство реалізовує власну діяльність, і чи контролює витрати на виробництво та реалізацію продукції, і який чистий прибуток при цих умовах отримує. Зазначений показник увесь період дослідження зростає.

Далі доцільно провести аналіз структури та динаміки витрат ПрАТ «Фірма «Полтавпиво». Це дає можливість виявити основні джерела витрат компанії, й ті витрати, які можуть вплинути на становище компанії. (табл. 2.2.)

Таблиця 2.2.

### Структура витрат виробництва ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» 2021 -2022 рр.

Найменування показника	Величина витрат, тис. грн.		Частка у загальних витратах, %		Абсолютне відхилення, тис.грн.	
	2021 рік	2022 рік	2021 рік	2022 рік	2021- 2022 рр.	у %
Матеріальні затрати	187 980	377 567	61.14	65.02	189 587	3.88
Витрати на оплату праці	49 439	67 166	16.08	11.57	17 727	-4.51
Відрахування на соціальні заходи	10 881	14 547	3.54	2.51	3 666	-1.03
Амортизація	16 451	15 824	5.35	2.72	- 627	-2.63
Інші операційні витрати	42 713	105 601	13.89	18.18	62 888	4.29
Разом	307 464	580 705	100.00	100.00	273 241	x

Джерело: складено автором на базі звітності підприємства

З даних розрахунків матеріальні затрати компанії, це становить більше половини витрат, за цей період постійно зростали, і це сталося в зв'язку зі зростанням вартості на ресурси, що використовує компанії, і зі збільшенням обсягів виробництва ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» і зі збільшенням вартості

сировини, яку використовує компанія задля виготовлення пивпродукції. Так 2022 рік характерний зростанням цих витрат на 189 587 тис грн, і відповідно питома вага даних витрат у загальній кількості у 2021-2022 рр. теж підвищилась на 3.88%.

## 2.2. Аналіз забезпеченості та ефективності використання персоналу на підприємстві

Загальна кількість працівників на ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» у 2021 р. складала 281 працівників. У 2022 році відбулися незначні зміни у структурі кадрів компанії і склала 284 особи.

*Таблиця 2.3*

### Розподіл працівників ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» за віком 2021-2022 році

Вік	Осіб		%		Відхилення	
	2021 р	2022 р	2021 р	2022 р	Абс.ос.	Відн., %
18-34	89	87	31,95	30,63	-2	-1,32
35-49	112	114	39,54	40,14	2	0,60
50-54	40	41	14,29	14,44	1	0,15
55-59 років	40	42	14,22	14,79	2	0,57
Всього	281	284	100	100	3	x

Джерело: складено автором

Задля підвищення ефективності управління й забезпечення якіснішого використання виробничих потужностей відбулось незначне збільшення співробітників – на 3 особи порівняно із 2021 роком. Якщо дослідити склад та структуру персоналу такий: інженерно-технічні робітники – 35%; робітники – 64%.

По гендерному складу працівників компанії 71% складають чоловіки або 201 особа; 29% це жінки або 83 особа.

Таблиця 2.4

**Професійно-освітні характеристики персоналу ПрАТ  
«Фірма»Полтавпиво»**

Показник		2021 р.		2022 р.		Відхилення	
		Кіль-ть	%	Кіль-ть	%	абсолютне	відносне
1		2	3	4	5	6	7
Стать	Чол.	196	69,8	201	70,8	5	1,0
	Жін.	85	30,2	83	29,2	-2	-1,0
Вік	18-34	89	31,7	87	30,6	-2	-1,0
	35-54	152	54,1	155	54,6	3	0,5
	54 -59	40	14,2	42	14,8	2	0,6
Освіта	Неповна вища	50	17,8	105	37,0	55	19,2
	Повна вища	231	82,2	179	63,0	-52	-19,2
Стаж роботи	До 1 року	11	3,9	10	3,5	-1	-0,4
	1-5 років	60	21,4	61	21,5	1	0,1
	Понад 5 років	210	74,7	213	75,0	3	0,3
ВСЬОГО		281	281	x	284	x	3

Джерело: укладено автором за даними підприємства

Аналіз даної таблиці дозволяє виокремити наступні висновки за досліджуваний період на ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» відбулося незначне зростання середньооблікової кількості працюючих (+3 особи), скорочення кількості жінок зайняти на виробництві через досягнення частиною персоналу пенсійного віку, а також відмову поновитись після декретної відпустки, поряд з цим заміщення вибувшого персоналу сталося за рахунок прийняття чоловіків, що мають середньо-спеціальну освіту, що спричинило зростання працівників з неповною вищою освітою, масове прийняття працівників відбувалось наприкінці 2021 року, тому вони не втрапили до категорій «стаж до 1 року».

Аналіз кадрової політики ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» слід розпочати із визначення структури персоналу й її оптимальності. Задля цього потрібно порівняти питому вагу кожної категорії персоналу у його загальній чисельності із попередньою й визначити відхилення. Отже, проаналізуємо забезпеченості підприємства кадрами, що представлено в таблиці 2.5.

Таблиця 2.5

### Структура кадрів ПрАТ «Фірма «Полтавпиво»» у 2021-2022 роках

Категорії персоналу	2021 р		2022 р		відхилення	
	Кількість, осіб	Питома вага, %	Кількість, осіб	Питома вага, %	осіб	%
1	2	3	4	5	6	7
Загальна чисельність працівників всього:	281	100	284	100	3	-
У тому числі: а) робітники	239	85	241	85	2	-
б) адміністративно-управлінський персонал	42	15	43	15	1	-

Джерело: складено автором

Проводячи аналіз структури кадрів ПрАТ «Фірма «Полтавпиво»» за 2021–2022 роки слід сказати, що у компанії звітний період охарактеризувався невеликим збільшення персоналу як в цілому, так й за окремими категоріями працівників. Таким чином, загальна чисельність персоналу ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» становить в 2021 році 281 особу, а у 2022 році – 284 осіб. Якщо порівнювати 2022 з 2021 роком, то абсолютне відхилення складає 3 особи. Отже чисельність персоналу підприємства щороку зростає, що є позитивною тенденцією.

Розглядаючи кількість робітників компанії можна побачити, що у 2021 році їх загальна чисельність становила 239 особи, а у 2022 році – 241 осіб. Отже, чисельність робітників ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» також поступово зростає. При цьому адміністративно-управлінський персонал за аналізований період залишається майже незмінним й налічує у 2021 році 42 особи, а у 2022 році – 43 особи. Загалом результати проведеного аналізу свідчать, про те, що питома вага робітників й адміністративно-управлінського персоналу в загальній чисельності працівників компанії за 2021–2022 роки не зазнала змін. Середня чисельність позаштатних працівників й осіб, що працюють за сумісництвом це: сумісники - 1 особа, позаштатні – відсутні. Осіб, що працюють на умовах неповного робочого часу (дня, тижня) на підприємстві відсутні. Динаміка чисельності персоналу на ПрАТ «Фірма «Полтавпиво»» за 2021- 2022 роки представлена на рисунку 2.4.

Рис. 2.4. Динаміка чисельності персоналу на ПрАТ «Фірма «Полтавпиво»» за 2021- 2022 роки

Джерело: складено автором на основі даних підприємства

Основними елементами діагностики кадрового потенціалу є його дослідження з різних сторін.

Освітній рівень працівників «Фірма «Полтавпиво»» має таку структуру: у 2021 році найбільша питома вага працівників, що мають професійно-технічну освіту – 57,88 %, наступними є працівники з повною вищою освітою, їх 20,89%, а найменша питома вага працівників із неповною вищою освітою, що становить 12,82 % у загальній структурі. У 2022 році найбільша питома вага працівників із загальною професійно-технічною освітою, що становить 58,01%, далі працівники з повною вищою освітою – 21,35 %, неповна вища освіта – 33% і базова вища – 25%. Отже, освітній рівень працівників фірми з кожним роком покращується.

Чисельність персоналу підприємства постійно змінюється з різних, як об'єктивних так і суб'єктивних причин, тому у процесі аналізу кадрової політики доцільно розрахувати коефіцієнти руху робочої сили на ПрАТ «Фірма «Полтавпиво»» за 2021– 2022 роки, які представлені в таблиці 2.6.

Таблиця 2.6

**Коефіцієнти руху робочої сили ПрАТ «Фірма «Полтавпиво»» за 2021–2022**

**рр**

Показники	2021 рік	2022 рік	Абс відх.	Темп приросту
1	2	3	4	5
1. Середньооблікова чисельність штатних працівників, осіб	281	284	3	1,05
2. Кількість прийнятих штатних працівників, осіб	4	5	1	20
3. Кількість звільнених штатних працівників, осіб	2	2	-	-
у т.ч. а) з причин плинності кадрів	1	1	-	-

б) з причин змін в організації виробництва і праці	1	1	-	-
4. Кількість штатних працівників, які знаходились в списковому складі постійно, осіб	281	284	3	1,05
5. Коефіцієнт обороту по прийому	0,028	0,046	0,017	15,29
6. Коефіцієнт обороту по звільненню	0,018	0,028	0,010	74,55
7. Коефіцієнт загального обороту робочої сили	0,011	0,018	0,007	-79,52
8. Коефіцієнт плинності	0,011	0,018	0,007	-79,52
9. Коефіцієнт постійності персоналу	0,795	0,895	0,100	16,20

Джерело: складено автором

За даними таблиці 2.6 можна зробити такі висновки: кількість прийнятих штатних працівників у 2022 році порівняно з 2021 роком збільшилася на 3 особи. Кількість звільнених штатних працівників у 2022 році збільшилась на 3 особи порівняно з 2021 роком. Кількість штатних працівників, які знаходились в списковому складі постійно в 2022 році порівняно з 2021 роком збільшилась на 3 особи, або на 1,05%. В свою чергу коефіцієнт обороту по прийому у період з 2021 по 2022 роки збільшився на 15,29%, а коефіцієнт обороту по звільненню та коефіцієнт плинності збільшилися за аналізований період на 74,55%. Коефіцієнт загального обороту робочої сили зменшився у 2022 році порівняно з 2022 роком на 80%. Коефіцієнт постійності персоналу за аналізований період має позитивну динаміку.

Серед можливих методів мотивації праці, що вплинуть на плинність персоналу компанії, слід зазначити: наділення повноваженнями і відповідальністю; справедливу грошову винагороду; пробудження інтересу до роботи; формування відданості / вірності організації; можливість персонального зростання; формування духу співпраці й корпоративної культури.

Для оцінки кадрової політики на ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» можна використовувати такі показники: трудомісткість продукції; продуктивність праці персоналу; зарплатомісткість продукції; коефіцієнт віддачі повної заробітної плати; рентабельність витрат на персонал; частка витрат на персонал у вартості продукції. Розрахунок вище зазначених показників представлений у таблиці 2.7.

*Таблиця 2.7*

**Оцінка кадрової політики ПрАТ «Фірма «Полтавпиво»» за 2021–2022 рр.**

Показники	Значення		Відхилення	
	2021 р	2022 р	Абс	Відн
1	2	3	4	5
1. Обсяг реалізованої продукції, тис.грн.	323330	664775	341445	51,36
2. Середньооблікова чисельність працівників	281	284	3	1,06
3. Середньооблікова чисельність робітників	239	241	2	0,83
4. Фонд робочого часу, люд.-год.	524160	537600	13440	2,50
5. Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції, тис.грн	323330	664775	341445	51,36
6. Фонд оплати праці, тис.грн.	39619,4	39632,8	13,4	0,03
7. Чистий прибуток	20695	81457	60762	74,59
8. Продуктивність праці одного працівника	1150,64	2340,76	1190,12	50,84
9. Продуктивність праці одного робітника	1352,85	2758,40	1405,56	50,96
10. Трудомісткість продукції люд.-год. /тис.грн	1,62	0,81	-0,81	-100,46
11. Зарплатомісткість продукції, грн./грн.	0,123	0,060	-0,06	-105,53
12. Зарплатовіддача, грн./грн	8,161	16,773	8,61	51,35
13. Рентабельність витрат на оплату праці	52,23	205,53	153,295	74,59

Джерело: складено автором

Отже із проведених розрахунків можна зробити висновок, що кадрова політика ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» протягом аналізованого періоду покращилась. Це підтверджує зростання продуктивності праці персоналу, ці зміни відбулись за рахунок зниження трудомісткості продукції. Розрахувавши показники ефективності використання ресурсів, особливо трудових ресурсів, слід виділити такі показники, зокрема продуктивність праці одного працівника й одного робітника. Дані показники за досліджуваний період мають тенденцію до збільшення.

Отже, порівнюючи продуктивність праці одного працівника за 2021 рік порівняно із 2022 роком, збільшення становило більше 50%. Щодо продуктивності праці одного робітника, то порівнюючи 2021 та 2022 роки, можемо сказати про збільшення протягом досліджуваного періоду становило 50,96%.

Отже, дане явище являється позитивним, оскільки продуктивність праці зростає, а збільшення даного показника говорить про ефективну роботу працівників й робітників підприємства.

### **2.3. Аналіз ефективності діяльності кадрової служби ПрАТ «Фірма «Полтавпиво»**

Багато функцій, котрі відносяться до людських ресурсів і раніше були розосереджені по економічним, виробничо-технічним та іншим сферам управління, реалізуються сьогодні кадровими службами. Сфера діяльності кадрової служби ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» сьогодні в основному стосується вдосконалення трудових відносин, підбору кандидатів на вакантні посади, розробки та реалізації навчальних програм і програм соціального розвитку, а також мотивації і стимулювання трудової діяльності.

Обов'язки співробітників кадрової служби пивзаводу, як правило, розподілені за функціональною ознакою. У штатному розкладі кадрових служб ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» передбачені посади від керівника служби і фахівця з кадрового документообігу, до фахівців з підбору, адаптації, оцінки, навчання та мотивації персоналу. За деякими напрямками діяльності приймають безпосередню участь в рамках своєї компетенції і інші суб'єкти управління.

У зв'язку із зростанням вимог до результативного управління персоналом на підприємстві дедалі актуальнішим стає питання про те, як оцінити в цифровому виразі діяльність кадрової служби, щоб визначити необхідну кількість співробітників служби і оцінити ефективність їх діяльності. При цьому оцінка служб з управління персоналом повинна бути ув'язана з завданнями підприємства і стимулювати фахівців з персоналу до найбільш ефективного виконання своєї роботи.

Показників фінансової ефективності, а своєчасне якісне забезпечення підприємства необхідними кадрами та підвищення продуктивності праці. Тому на першому місці повинна бути перспектива «персонал та організаційний розвиток» і «внутрішні процеси», що є безпосередніми обов'язками кадрової служби ПрАТ «Фірма «Полтавпиво», тому цим перспективам необхідно присвоїти найвищі вагові коефіцієнти — 40 % та 30 % відповідно.

За ними слідує перспектива «фінанси та економія витрат» — 20 %, яка не є

головною ціллю для роботи кадрової служби, адже економія на людській складовій може негативно вплинути на прихильність працівників до підприємства, викликати плінність кадрів.

Така економія повинна бути обумовлена лише якісним виконанням двох попередніх складових роботи кадрової служби. Суттєвої трансформації набуває перспектива «клієнти», її можна визначити як «задоволеність споживачів». До їх складу входять:

клієнти підприємства, які опосередковано користуються результатами діяльності кадрових служб через якість роботи всього, в т.ч. обслуговуючого персоналу;

керівники як прямі замовники роботи кадрових служб;

персонал як безпосередній об'єкт впливу кадрових служб.

Дана складова є найсуб'єктивнішою з точки зору вимірювання, а також такою, що прямою мірою залежить від якості виконання попередніх складових роботи кадрової служби компанії, отже має місце часткове подвійне вимірювання, тому дана перспектива роботи кадрової служби має найменший ваговий коефіцієнт — 10 %, але ні в якому разі остаточно не залишається поза увагою.

Далі будемо провадити аналіз ефективності в наступній послідовності.

Оцінка зацікавленості керівника (усвідомлення важливості ролі людського фактору та необхідності впровадження змін в систему оцінки якості роботи кадрових служб на підприємстві)

Вибір групи експертів для участі в оцінці якості роботи кадрової служби, визначення ступеню важливості кожного показника ефективності та можливості його включеного в систему BSC-HR Service, а також для подальшого збору вихідних даних, потрібних для розрахунку показників ефективності.

Оцінка ступеню важливості кожного показника ефективності за 10 бальною шкалою важливості для визначення можливості його включення в систему BSC-HR Service.

Розробка системи преміювання відповідно до досягнутих показників.

Нарахування та виплата премій співробітникам кадрової служби/відділу підприємства.

Окремою перешкодою для отримання об'єктивних результатів оцінки ефективності роботи кадрової служби ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» є відсутність співмірності між показниками системи BSC-HR Service. Тому за необхідне вважаємо застосування єдиної шкали вимірювання, за якою спеціально відібрана група експертів з числа провідних спеціалістів у галузі управління персоналом, або безпосередньо зі складу співробітників кадрової служби ПрАТ «Фірма «Полтавпиво», повинна співставити розраховані результати зі шкалою оцінки досягнень, враховуючи можливість їх відхилення від норми чи бажаних результатів як через об'єктивні, так і через суб'єктивні причини. Визначення балу показника за шкалою оцінки досягнень зображено в табл. 2.8.

Граничні інтервали показників кожне підприємство встановлює індивідуально, відповідно до того, що для нього є бажаним результатом.

*Таблиця 2.8.*

**Приклад визначення балу показника за шкалою оцінки досягнень  
кадрової служби ПрАТ «Фірма «Полтавпиво»**

Інтерпретація оцінки	погано	незадовільно	задовільно	добре	відмінно
Відповідні бали	1 бал	2 бали	3 бали	4 бали	5 балів
Можливе значення	0-20 %	21-40 %	41-60 %	61-80 %	81-100 %
Фактичне значення	0,15	0,13	0,25	0,32	0,25
Коефіцієнт конкордації	0—0,2	0,21—0,4	0,41—0,6	0,61—0,8	0,81—1
Узгодженість	Узгодженості	слабка	середня	сильна	цілковита

	не існує	узгодженість	узгодженість	узгодженість	узгодженість
Показники оцінки	персонал та організаційний розвиток	внутрішні процеси	фінанси та економія витрат	задоволеність споживачів	-

Джерело: складено автором

Система збалансованих показників ефективності роботи кадрових служб / відділів за складовими

1. Зведений показник ефективності за складовою «Персонал та організаційний розвиток». Вага 40 %

1.1 Індекс ефективності трудової мотивації

Визначається як сума окремих рівнів мотивації за мотиваційними факторами  $0,15*0,2+0,13*0,4+0,25*0,6+0,32*0,8+0,25*0,81=0,53$

Показує рівень досягнення мотиваційного резонансу між роботодавцем та працівниками, за розрахунком очевидно, що рівень задоволеності 53%. Розрахунок раз на рік, або до та після стратегічних змін на підприємстві.

1.2 Індекс ефективності командної взаємодії.

Визначається як питома вага попарних порівнянь між всіма респондентами (коефіцієнтів рангової кореляції Спірмена), що потрапляють до зони підтримки

$0,13*0,4+0,25*0,6+0,32*0,8=0,4$

Сприятиме формуванню високоефективних управлінських команд; ефективного комплектуванню невеликих робочих груп, на сьогоднішній день цей показник дорівнює 0,4 або 40%. Розрахунок раз на рік, або до та після стратегічних змін на підприємстві.

1.3 Індекс розвитку ключових корпоративних компетенцій працівників.

Проведення опитування працівників на основі моделі ключових корпоративних компетенцій «7/13»

Згідно даних підприємства та опитування персоналу цей показник становить 0,12. Визначає ступінь відповідності працівників цілям-цінностям підприємства з урахуванням принципу соціокультурної ідентичності. Розрахунок раз на рік.

1.4 Індекс ефективності організаційної структури.

Відсоток внутрішнього заповнення вакансій; відсоток посад, де відбувається дублювання, перехрещення функцій в компанії становить 45%.

1.5 Показник охоплення навчанням Відсоток тих, хто пройшов підготовку, перепідготовку, підвищення кваліфікації (за видами навчання) за 2022 рік складає 20%.

1.6 Показник атестаційного охоплення Відсоток фахівців, які пройшли атестацію; кількість працівників, які пройшли психофізіологічну діагностику (за категоріями) на 2022 рік складає 38%.

1.7 Якісний склад працівників за соціально-демографічними показниками.

Визначається структура працівників за наведеними соціально-демографічними показниками: за віком; за статтю; за рівнем кваліфікації; за категоріями; за рівнем освіти; за середнім стажем роботи 0,1.

2. Зведений показник ефективності за складовою «Внутрішні процеси». Вага 30 %

2.1 Відсоток виконання планів підприємства за основними обсяговими та якісними показниками, у звітному періоді складало 90%.

Періодичне порівняння планових показників з фактичними значеннями по задалегідь встановлених контрольних точках. Такими можуть бути тимчасові дані чи конкретні виробничі показники. Контрольні точки встановлюють у процесі складання планів.

2.2 Ефективність HR-процедур

Ефективність HR-процедур оцінюється шляхом порівняння стану ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» та персоналу до та після їх проведення на основі бальної оцінки керівників та спеціалістів на звітний період складе 45%, можливо застосовувати періодично.

2.4 Коефіцієнт плинності кадрів. Визначається як відношення числа звільнених працівників за відповідний період за власним бажанням, за прогул та інші порушення трудової дисципліни, невідповідність займаній посаді до

загальної кількості працівників 0,018. Розраховується щомісячно

2.5 Рівень адаптації Відсоток працівників, що звільнилися зі стажем роботи менше 3-х років 13%, можливо застосовувати періодично.

2.6 Рівень відповідності Кількісна укомплектованість кадрового складу та відповідність характеристик працівників професійно-кваліфікаційним вимогам робочих місць, виробництва у цілому (якісна укомплектованість) 0,11. Розраховується щомісячно або щоквартально.

2.7 Рівень готовності.

Відсоток співробітників, включених в оперативний і стратегічний кадровий резерв 13%; відсоток тих, хто звільнився з числа кадрового резерву 21%; відсоток призначень співробітників з числа кадрового резерву 5%; відсоток плинності кадрів серед працівників з високим потенціалом 10%.

2.8 Рівень прихильності.

Це питома вага працівників, які бажають працювати на підприємстві не менше

трьох наступних років, у результаті опитування цей показник становить 0,18.

2.9 Рівень стабільності.

Відношення частки персоналу зі стажем роботи на підприємстві від 5 років і більше до загальної кількості співробітників, на 2022 рік складає 19%.

2.10 Рівень трудової дисципліни, у т.ч.:

кількість випадків порушення трудової дисципліни; показник відсутності на робочому місці 10%.

Прогули, відсутність без попередження, інші порушення трудової дисципліни, кількість працівників, що звільнилися несподівано 5%.

Розраховується щомісячно або щоквартально

3. Зведений показник ефективності за складовою «Фінанси та економія витрат». Вага 20 %

3.1 Витрати на залучення або ціна найму:

в структурі, 15%; на одного робітника.

Витрати на пошук кадрів, у т.ч. рекламу, контракти, концентруються по службі кадрів.

3.2 Витрати на утримання та підтримку:

в структурі, 8%; на одного робітника.

Визначається як сума витрат на оплату праці та компенсації без витрат на навчання та пільги.

3.3 Витрати на розвиток: в структурі, 5%; на одного робітника

3.4 Витрати на збереження: грн.; в структурі, 12%; визначається як сума витрат на пільги працівникам.

3.6 Коефіцієнт окупності інвестицій в людський капітал

Розраховується як відношення різниці між одержаними доходами та понесеними витратами без урахування витрат на людський капітал до суми витрат на людський капітал 0,45.

3.7 Співвідношення зростання продуктивності праці та середньомісячної заробітної плати. Розраховується як відношення темпів зростання продуктивності і темпів зростання середньомісячної заробітної плати і складає 1,1.

3.8 Конкурентоспроможність середньомісячної заробітної плати за часом та у порівнянні із зовнішнім середовищем. Розраховується як відношення темпів зростання середньомісячної заробітної плати на підприємстві і темпів зростання середньомісячної заробітної плати у регіоні, складає 1,08.

4. Зведений показник ефективності за складовою «Задоволеність споживачів». Вага 10 %

4.1 Коефіцієнт відповідності результатів роботи кадрової служби ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» очікуванням та вимогам керівників. Проведення опитування керівників різних рівнів 0,86.

На базі отриманих результатів оцінимо загальний показник ефективності роботи ПрАТ «Фірма «Полтавпиво».

$$0,4*(0,53+0,4+0,12+0,45+0,38+0,1)+0,3*(0,9+0,45+0,018+0,13+0,11+0,13+0,21+0,1+0,18+0,19+0,1+0,05)+0,2*(0,15+0,8+0,5+0,12+0,45+1,1+1,08+0,1+0,86)=15,5$$

Отже можна зробити про достатню ефективність кадрової служби ПрАТ «Фірма «Полтавпиво».

Результати проведеної оцінки стануть ключовими індикаторами, що дозволять зконцентрувати увагу на головних проблемах у роботі з персоналом ПрАТ «Фірма «Полтавпиво», допоможуть своєчасно спрямувати зусилля на виправлення виявлених недоліків у роботі. На основі отриманих результатів оцінки якості роботи кадрової служби досліджуваного підприємства доцільно впровадити систему преміювання задля мотивації співробітників кадрової служби. На нашу думку, чотири виділених у статті зведених показники ефективності за складовими — «персонал та організаційний розвиток», «внутрішні процеси», «фінанси та економія витрат», «задоволеність споживачів», або окремі показники ефективності, що їх розкривають, мають стати підставою для нарахування щомісячних премій співробітникам кадрової служби ПрАТ «Фірма «Полтавпиво», а інтегральний показник ефективності — для нарахування підсумкової премії в кінці року.

## **РОЗДІЛ 3. РОЗРОБКА ПРОПОЗИЦІЙ З УДОСКОНАЛЕННЯ ДІЯЛЬНОСТІ КАДРОВОЇ СЛУЖБИ ПРАТ «ФІРМА «ПОЛТАВПИВО»**

### **3.1. Основні напрямки удосконалення діяльності кадрової служби ПрАТ «Фірма «Полтавпиво»**

На сьогодні дуже актуальним є питання удосконалення форм діяльності кадрової служби, яке пов'язане з поступовим перетворенням його у центр управління персоналом, що дасть можливість суттєво розширити сферу його діяльності.

До складу кадрових служб підприємства повинні входити інспектора з кадрів, інженери з підготовки кадрів, соціологи, психологи, фізіологи, начальники бюро, інші керівники і фахівці.

Діяльність працівників, зайнятих комплектуванням та обліком кадрів, регламентується посадовими інструкціями розробленими відповідно до «Кваліфікаційного довідника посад службовців», затвердженими керівником підприємства або даного структурного підрозділу. При великих обсягах робіт за працівником закріплюються певні види робіт (прийом на роботу, звільнення з роботи оформлення пенсій і т.д.). При цьому, при розподілі робіт між виконавцями слід враховувати їх кваліфікацію, досвід і ділові якості, що сприяє суттєвому прискоренню термінів та ефективності їх виконання.

Нижче нами запропоновано механізм управління кадрової служби ПрАТ «Фірма «Полтавпиво». Оскільки до працівника з кадрами пред'являються високі моральнопсихологічні вимоги, то він повинен виконувати роль морального еталона, зразка для наслідування в дотриманні соціальних і етичних норм трудового колективу.



Рис. 3.1. Головні завдання кадрової служби ПрАТ «Фірма «Полтавпиво»

Джерело: складено автором на основі [8,22]

Тому йому обов'язково необхідно використовувати, рекомендований психологами, перелік питань, який може допомогти оцінити його ставлення до роботи в кадровій службі підприємства і до його підлеглих, який представлено нижче [8,47]:

- чи проявляєте ви активний інтерес до справ, почуттів і переживань

оточуючих вас людей?

- чи уважно ви слухаєте їх?
- чи приймаєте до уваги їхні прохання?
- чи реагуєте на їх побажання і потреби?
- чи залишаєте свої справи, щоб допомогти іншим?
- чи прагнете висловити схвалення дій, вчинків інших людей?



Рис. 3.2 Проектна організаційна схема кадрової служби ПрАТ «Фірма «Полтавпиво»

Джерело: складено автором на основі [40,47]

Якщо працівникові нецікаві проблеми іншої людини, якщо він ігнорує її

думки, бажання, прохання, не враховує настрої, абсолютизує власну точку зору, схильний до найбільш суворих заходів покарання, то такій людині робота в кадровій службі протипоказана.

Основними професійно-значущими якостями організатора кадрової роботи повинні стати:

громадянська і емоційна зрілість;  
пізнавальні, організаторські та комунікативні здібності;  
необхідні знання, вміння та навички (за провідної ролі саме соціально-психологічних знань).

Всі ці якості проявляються в процесі професійного навчання і в поведінці працівника по кадрам, де комунікативний компонент виступає в якості домінуючого.

Як показують дослідження, проведені серед працівників кадрових служб різних підприємств і організацій, понад 70% робочого часу кадровиків займають безпосередні контакти з людьми, а 95% всіх функціональних обов'язків керівника кадрової служби має бути направлено на вивчення психології людини.

Досвід показує, що рівень кадрової роботи вище на тому підприємстві, де цю роботу очолює фахівець, який має відповідну спеціальну підготовку і досвід суспільно-політичної роботи. З огляду на цю обставину, а також специфіку і багатопрофільність знань, які необхідні працівникові по кадрам, можна запропонувати наступні основні джерела формування керівників кадрових служб на виробництві.

Такими джерелами набору на сьогодні повинні бути:

- працівники підприємства, які пройшли атестаційний відбір і рекомендовані для висунення на посаду в резерв керівників кадрових підрозділів;
- керівники профспілкових та інших громадських організацій;
- майстри, молоді фахівці, які проявили схильність до психолого-педагогічної роботи, вміння і бажання працювати з людьми;

- працівники відділів кадрів, відділів підготовки кадрів, служб соціального розвитку, відділів організації праці, які мають необхідну освіту і досвід роботи.

При відборі кандидатів на посади керівників кадрових служб необхідно враховувати наступні складові:

- вивчення особової справи та інших документів кандидата;
- вивчення кандидата шляхом спілкування з ним з урахуванням сформованої про нього громадської думки;
- вивчення результатів різних досліджень серед керівників і фахівців;
- психологічне тестування спрямованості особистості, професійних інтересів, індивідуально-психологічних особливостей працівника;
- вивчення підсумків виробничої та громадської діяльності кандидата;
- використання працівника на різних посадах кадрової служби шляхом заміщення відсутнього керівника під час його відрядження, відпустки, хвороби і т.д.

При відборі на посаду менеджера кадрової служби слід також максимально враховувати думку трудового колективу, оскільки він, в силу специфіки своєї діяльності, повинен відповідати також і високим моральним вимогам.

Такому працівникові мають бути притаманні орієнтація на спілкування і взаємодію з іншими людьми, вимогливість до себе і самокритичність, почуття відповідальності і непідробний інтерес до людей, простота і людяність, контроль своєї поведінки і емоцій, вміння слухати.

Підготовка організатора роботи з кадрами на виробництві може включати наступні форми:

- самостійне навчання за індивідуальними планами;
- практичну діяльність в кадрових службах і громадських організаціях;
- стажування у відповідних організаціях;
- отримання відповідних правових знань;
- навчання в інститутах і на факультетах підвищення кваліфікації;

- аналізу вузьких місць в кадровій роботі та розробці конкретних заходів щодо їх усунення;

- підготовку лекцій, доповідей, інших виступів по соціально-економічній, психолого-педагогічній та кадровій тематики;

- участь в роботі атестаційних комісій і в професійній орієнтації молоді.

Стратегія управління персоналом повинна бути в більшій мірі орієнтована на швидкі зміни у виробництві, нову технологію, динамізм зовнішнього оточення, конкуренцію. Такий підхід до проблеми управління кадрами ставить на чільне місце людські цінності, зростання кваліфікації персоналу, адаптацію кадрів до мінливих економічних умов. Зміни середовища і цілей функціонування підприємства призводять до необхідності переорієнтації і практики кадрової роботи.

З урахуванням викладеного, кадрова служба ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» повинна вирішувати наступні завдання:

1. Вміти давати об'єктивну оцінку поточних і перспективних потреб в персоналі на підприємстві.

2. Вміти управляти кадровими процесами на підприємстві, які повинні включати: вивчення та аналіз ринку праці, підбір, адаптація персоналу, профорієнтація і профвідбір, контроль плинності, вивільнення кадрів.

3. Формувати механізм розвитку персоналу, створення резерву, його просування, планування його кар'єри і відповідних критеріїв її розвитку.

4. Забезпечити високий рівень продуктивності праці за допомогою організації системи матеріального і морального стимулювання; участі працівників у розподілі прибутку та соціальних виплат; ефективного використання робочого часу; розробки відповідної системи демотивації.

5. Забезпечити організацію професійної підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації персоналу відповідно як до індивідуальних вимог, так і до потреб виробництва.

6. Забезпечити організацію участі робітників в управлінні через представництво робітників в раді трудових колективів, профспілках тощо).

8. Постійно займатися удосконаленням діяльності самої служби управління персоналом.

Робота персоналу повинна бути продуманою стратегією використання «людських ресурсів», заснованої на ринкових принципах управління.

Використання передового практичного досвіду спеціальних служб управління персоналом на ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» підвищить рівень ефективності всього підприємства в цілому. Необхідно використовувати позитивні моменти управління персоналом зокрема: збагачення змісту роботи, вдосконалення умов праці, вдосконалення законодавчої бази, вдосконалення рівня життя працівників, покращення мотивації працівників та баланс інтересів працівників та організація в цілому.

Аналіз та оцінка ефективності роботи кадрової служби ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» – це необхідний етап навчальних рішень для вдосконалення системи управління персоналом. Така оцінка вимагає систематичного досвіду, формалізованого вимірювання витрат та переваг загальної програми управління персоналом та порівняння її ефективності з ефективністю підприємства за той самий період.

Ефективність кадрової служби досліджуваної компанії залежить від: її структурування та уточнення функцій кожної структурної одиниці; взаємопов'язана робота структурних підрозділів у самій службі органічного зв'язку роботи персоналу служби з роботою технічної та економічної служби підприємства.

Оцінка діяльності служби персоналу організації ґрунтується на визначенні того, як робота служби управління персоналом сприяє досягненню цілей організації та виконує завдання, встановлені для неї.

Посилення кадрової служби може полегшити компанії знайти, зберегти та

розвивати найкращі таланти, допомагати людям у реалізації певного потенціалу. Можна запропонувати ряд дій щодо покращення роботи кадрової служби ПрАТ «Фірма «Полтавпиво».

Доцільно провести вичерпний огляд політики та практики з персоналу: це може спричинити вивчення політики та практики управління персоналом, а також про те, яким чином надаються послуги персоналу. Попросивши працівників, та інших зацікавлених сторін для зворотного зв'язку може допомогти компанії визначити сфери, що потребують вдосконалення.

Також доцільно створити чітке бачення та план для кадрової служби: може бути розроблені кадрові цілі, а також проведена розробка стратегія їх досягнення. План розвитку кадрової служби повинен включати конкретні дії та вимірювання задля моніторингу прогресу й повинні відповідати загальними цілями організації.

Важливою частиною підвищення ефективності кадрової служби є формування витрат на освіту та просування, зокрема надання персоналу інформації та формування здібностей, які вони потребують, можуть збільшити величину підтримки та кількості послуг для персоналу. Це може сприяти навчанню з важливих аспектів, таких як законодавство про зайнятість та найкращі практики закордонних компаній. Це також може сприяти нарощенню шансів на професійне зростання, зокрема проведення відповідних тематичних семінарів.

Керівництву компанії доцільно вивчити та переглянути правила та практики персоналу: практики з персоналу можна покращити, переконавшись, що політика та процеси є поточними, в компанії усі дотримуються законів про зайнятість та відповідають культурі та цінностям компанії. Це може спричинити за собою перегляд правил та практики персоналу регулярно та вносити корективи за необхідності.

Впровадження технологій HR, таких як системи відстеження заявників та програмне забезпечення для управління HR, окрім цього для ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» може допомогти впорядкувати процедури HR та підвищити їх

ефективність. Це підвищить продуктивність компанії та може спричинити за собою автоматизацію таких процесів, як ведення записів персоналу та відстеження відпустки, а також надання можливостей працівникам самообслуговування для доступу до даних та ресурсів HR.

На ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» доцільно заохочувати позитивну культуру на робочому місці. Посилення моралі та утримання працівників за допомогою заохочення робочого середовища може покращити процедури HR. Це може спричинити заохочення відкритого спілкування у компанії, вшанування та оцінки досягнень працівників та пропонування варіантів на професійний прогрес.

Правильна робота з персоналом із самого початку має величезний вплив на успіх організації.

Кадрова служба не тільки допомагає забезпечити відповідність вимогам, але й відіграє важливу роль у підтримці зацікавленості та продуктивності співробітників. Для підвищення ефективності роботи ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» доцільно робити напрацювання за таким алгоритмом, рис. 3.3.

Розглянемо ці етапи більш доцільно. Щоби впровадили ефективну кадрову службу спочатку доцільно ознайомитись з поточним станом діючої служби, щоб знати, з чого почати його вдосконалювати, для цього слід скористатись колом функцій, що виконує кадрова служба (Додаток В).

Для початку слід відрейтингувати кожну з функцій за шкалою від 0 (де нічого не існує) до 10 (процес повністю на місці та працює добре). Це буде відправною точкою для розуміння того, чи потрібно кадровій службі починати, розвивати чи підтримувати певний процес управління персоналом.

Крім того, доцільно дати відповіді такі запитання, щоб зрозуміти поточну структуру кадрів ПрАТ «Фірма «Полтавпиво»:



Рис. 3.3. Алгоритм підвищення ефективності роботи кадрової служби ПрАТ «Фірма «Полтавпиво»

Джерело: складено автором

Які HR-інструменти існують?

Чи потрібно їх замінювати?

Чи потрібен їм розвиток?

Яка роль лінійного керівництва?

Чи є у них обов'язки з персоналу?

Що вони зараз роблять щодо управління талантами?

Які політики існують?

Чи існує основна політика зайнятості? (Це буде вашим найнагальнішим пріоритетом, щоб переконатися, що пивзавод відповідає вимогам)

Чи впроваджено всі правила для дотримання мінімальних стандартів роботи?

Чи є якісь термінові пріоритети політики?

Отже, поєднання розуміння прогресу ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» в усіх відділах кадрів і найнагальніших потреб дасть хорошу відправну точку для вдосконалення роботи кадрової служби компанії.

2. Організувати діловодство працівників і налагодити процес ведення записів.

Кадрова служба відповідає за управління життєвим циклом співробітника, і всі записи про співробітника є відправною точкою. Керівництво компанії повинно мати чітке уявлення про те, скільки співробітників, і створити документи, які є юридично необхідними, а також допоможуть компанії у довгостроковій перспективі під час роботи над особистими планами розвитку.

Особова справа потрібна кожному працівнику. Традиційно вона має паперову форму, але на досліджуваній компанії слід розробити цифрові системи для керування записами співробітників. Ось кілька документів, що потрібно зберігати:

Документи про прийом на роботу – це сценарії співбесід, оцінки, заяви про роботу та резюме.

Документація щодо заробітної плати – відомості про заробітну плату, заробітну плату, накази про підвищення (заохочення, листи погодження), податкові записи та записи обліку робочого часу.

Записи про продуктивність співробітників – потрібно збирати всю письмову інформацію, електронні листи.

Записи про звільнення або переведення та навчання.

Будь-які документи про дисциплінарні провадження.

Доцільно виявити, наявність цих документів, але на досліджуваному підприємстві вони досить неорганізовані або неофіційні. Потрібно збирати

якомога більше інформації, потрібно починати зі збору документів та занесення їх в цифрову базу даних. Окрім цього усім лінійним керівникам ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» слід збирати якомога більше інформації щодо персоналу для формування досьє на персонал. Це буде початкова база, а потім для кожної зі згаданих вище категорій персоналу доцільно на пивзаводі створити папки для кожного працівника та почати відстеження. Тому кадровій службі слід співпрацювати з ІТ-відділом, щоб розробити безпечний і надійний спосіб зберігання цих документів в електронному вигляді.

3. На наступному етапі слід почати формалізувати політику кадрової служби.

Тобто потрібно визначити пріоритетність найважливіших політик і почати їх писати, зокрема по таким питанням: години роботи протягом дня та тижня, процедура наймання, управління продуктивністю персоналу, процедура припинення співпраці з персоналом, політика протидії переслідуванням і недискримінації, тобто гендерна та інші політики, регулювання поведінки співробітника, політика поведінки в соціальних мережах, політика конфіденційності, випробувувальний термін, розкриття ділових інтересів, політика охорони праці, політика щодо наркотиків та алкоголю на підприємстві.

Тут слід переконатися, що розроблена політика є простою та легкою для розуміння. Кожен працівник повинен отримати його копію, і він повинен бути легкодоступним на веб-сайті інтранету всередині компанії.

4. Встановити основи процесів найму та адаптації. можете використовувати зображення нижче як керівництво для створення процесу найму:

Для кожного з цих кроків доцільно окреслити хто бере участь в цьому процесі, шаблони для використання, питання, які потрібно задати персоналу, документи, які необхідно зібрати на кожному етапі розвитку персоналу.

Для процесу адаптації є п'ять етапів, які слід повинні окреслити та над якими працювати кадровій службі ПрАТ «Фірма «Полтавпиво»: перед першим

днем роботи персоналу, у перший робочий день (орієнтування на робочому місці), перший тиждень роботи, перші 90 днів роботи, наприкінці першого року навчання.

5. Далі слід задокументувати компенсацію та пропоновані пільги для персоналу, згідно внутрішніх вимог.

Потрібно сформулювати з наявними у ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» структури компенсації та пільг, а потім доцільно перейти до формалізації та класифікації цього. Потрібно почати з мінімуму, щоб переконатися, що це відповідає вимогам. Цей перелік повинен включати: зарплату або погодинну оплату, пенсійні накопичення, оплачувану відпустку, медичну страховку, після того, в компанії буде це зроблено, можете почати формувати бонусну систему, що пропонується, зокрема: бонуси за продуктивність, участь у прибутках, фондові опціони, додаткове страхування, компенсація проїзду, уніформа/костюми, бонуси за переїзд.

Кадровій службі слід розробляти загальний пакет винагород, показуючи співробітникам загальну цінність, яку їм надають, яка не завжди є грошовою. Це передбачає наступне: розвиток кар'єри, гнучкий порядок роботи, корпоративні знижки, програми визнання співробітників.

Також ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» додавати бонуси (наприклад, оздоровча підтримка, домашній дитячий садок, безкоштовне харчування тощо), але це доцільно робити це лише тоді, коли компанія сформувала базову систему бонусів. Гарне розуміння різних типів компенсації допоможе компанії створити індивідуальні компенсаційні пакети.

6. ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» слід переглянути технології та системи, які у компанії наявні, сформулювати та залучити потрібні.

З основних інформаційних систем, що є обов'язковими для використання: нарахування заробітної плати, управління персоналом (відпустки, відвідування, графіки), HRIS – це включає інформацію про співробітників і всю важливу

кадрову документацію, система відстеження кандидатів – використовується для всіх практик найму та працевлаштування, навчання та розвиток, управління продуктивністю

Знову ж таки, потрібно визначити пріоритетність тих систем, що мають бути, щоб робота ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» відповідала законодавству, а потім слід додати ті, які сприятимуть розвитку компанії. Однак компанії також потрібно думати в довгостроковій перспективі та придбати технологію, що може масштабуватися в міру зростання компанії.

7. Далі досліджуваному підприємству слід перевірити вказівки щодо відповідності законодавству.

Кадрова служба відіграє важливу роль у забезпеченні того, щоб ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» дотримувалися всіх трудових законів.

8. Також на досліджуваному підприємстві корисно створити довідник працівника, до якого слід включити основні правила у цей довідник для співробітників і довести до їх відома. Також додати питання цінності організації, заяву про місію, бачення та довідкову інформацію про ПрАТ «Фірма «Полтавпиво».

9. На ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» також потрібно закласти основу плану навчання та розвитку персоналу.

Допомога співробітникам у здобутті нових навичок і кар'єрному розвитку є життєво важливою функцією кадрової служби. Отже, на ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» потрібно почати з навчання та планування розвитку на ранній стадії створення відділу кадрів.

Для цього визначити цілі кадрової служби, цілі та завдання системи навчання та розвитку, визначити необхідні компетенції та навички персоналу. Також описати, де знаходиться ПрАТ «Фірма «Полтавпиво», куди вона рухається та якими навичками вона зараз володіє серед працівників. Потім визначити компетенції, необхідні для досягнення цілей компанії. Також можна провести

аналіз нестачі навичок, щоб зрозуміти, чого не вистачає персоналу.

Також потрібно провести бесіду зі співробітниками, щоб мати уявлення про прагнення кожного працівника та те, якою вони бачать свій кар'єрний шлях, а також послужить стартовим процесом для індивідуальних планів розвитку.

Також в кадровій службі також можна створити тренувальну структуру на основі аналізу прогалин і потреб ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» та співробітників доцільно створити бібліотеку цільових навчальних матеріалів і курсів. Це буде бібліотека, яку лінійні керівники можуть запропонувати своїм працівникам або яку також зможуть переглядати працівники. Окрім цього, буде корисно додати будь-який обов'язковий навчальний матеріал із комплаєнсу, який повинен пройти кожен працівник.

Також кадровим службам слід допомогти розробити плани особистого розвитку. По ходу роботи потрібно допомогти кожному співробітнику розробити власний особистий план розвитку. Надати їм для цього ресурси (наставників, інструкторів, шаблони) і переконатися, що це реєструється та відстежується.

10. на цьому етапі потрібно кадровій службі ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» створити кадровий план. Зокрема участь у процесі кадрового планування, щоб визначити потреби ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» щодо навичок і здібностей, а також терміни з довгострокової перспективи. Створення такого плану допоможе компанії розставляти пріоритети та керувати своїм кадровим бюджетом.

Керівництво ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» знатиме, на якому із зазначених вище компонентів потрібно зосередитися в першу чергу.

11. На останньому етапі потрібно визначити слушний час, щоб розпочати вдосконалювати команди кадрової служби.

Перш ніж набирати персонал зовні, компанії слід подивіться також і всередині. В ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» можуть бути співробітники, які могли б взяти на себе частину обов'язків HR або прагнуть рухатися в цьому напрямку.

Вдосконалення роботи кадрової служби ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» допоможе найняти й утримати хороших спеціалістів, залучити своїх працівників і покращити загальну ефективність бізнесу.

Загалом, зміцнення кадрової служби ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» потребує концентрованих зусиль з чіткими цілями та завданнями та відданістю витратити гроші на персонал та інструменти, необхідні для підтримки практики управління персоналом. Дотримуючись цих кроків, пивзавод може розробити ефективне, успішне, та відповідне функціонування кадрової служби.

### **3.2. Техніко-економічне обґрунтування запропонованих заходів щодо підвищення ефективності діяльності кадрової служби пивзаводу**

В рамках підвищення ефективності роботи кадрової служби пропонуємо застосовувати на ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» інформаційну систему управління персоналом (HRIS), яка може допомогти HR-фахівцям заощадити на адміністративних завданнях до двох годин часу протягом робочого дня. Іншими словами, HRIS незамінна для перетворення HR з адміністративної на стратегічну функцію.

Ефективне управління персоналом без інформаційної системи управління персоналом (HRIS) сьогодні практично неможливе.

Інформаційна система управління персоналом, або HRIS, – це програмне рішення, яке використовується для збору, управління, зберігання та обробки інформації про співробітників організації. По суті, HR-команди використовують HRIS для більш ефективної роботи та прийняття рішень на основі даних. У більшості випадків інформаційна система управління персоналом містить основні функції, необхідні для комплексного управління персоналом. Ця система допоможе ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» керувати й автоматизувати основні HR-процеси, такі як:

- управління даними про співробітників
- управління пільгами
- обробка платіжних відомостей
- управління часом і відвідуваністю
- звітність та аналітика
- самообслуговування співробітників

У минулому програмне забезпечення HRIS було локальним, тобто працювало на власній технічній інфраструктурі компанії. Нині воно майже завжди є хмарним, що, крім іншого, значно спрощує його оновлення.

За прогнозами, до 2028 року ринок програмного забезпечення для управління персоналом зросте до 33,57 мільярда доларів за темпів зростання понад 10 % на рік. На вибір HRIS компанії витрачають у середньому 15 тижнів. Під час вибору системи управління персоналом 98 % компаній розглядають хмарні HRIS. 30 % компаній використовують 10 і більше різних HR-систем [63].

Терміни HRIS, HRMS і HCM часто використовують як взаємозамінні. І хоча в основних галузях управління персоналом, що спираються на базові дані про співробітників, існує певний збіг, це не одне й те саме. Скоріше, вони розвивають одна одну і пропонують дедалі складніші функції в міру розвитку потреб компанії. Простіше кажучи, HRIS пропонує базові дані та автоматизацію робочих процесів.

Система управління персоналом (HRMS) пропонує для ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» всі функціональні можливості HRIS і, крім того:

- рекрутинг і відстеження кандидатів;
- введення на посаду;
- управління ефективністю роботи;
- залучення співробітників.

## HRIS vs HRMS vs HCM

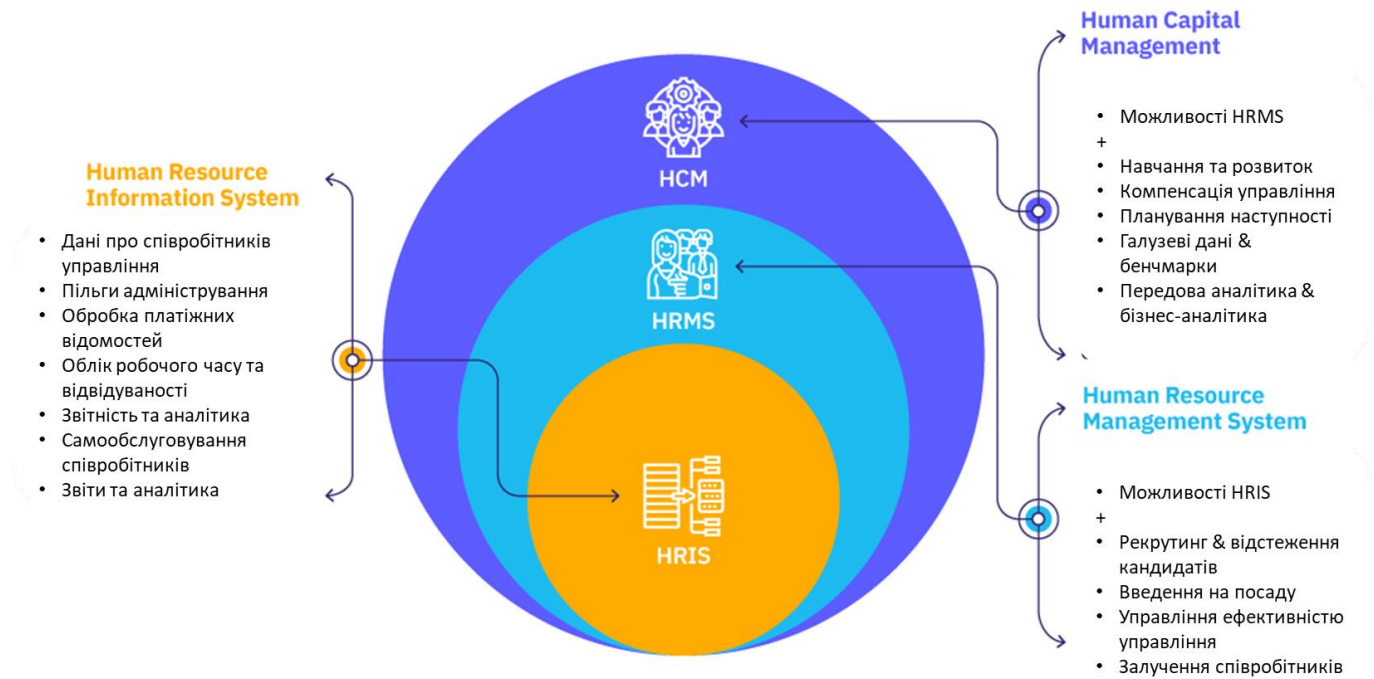


Рис. 3.4. Відмінності HRIS і HRMS і HCM

Джерело: [55]

Система управління людським капіталом (HCM) пропонує всі функції HRIS і HRMS, а також додаткові можливості. Вона пропонує повний набір HR-додатків для поліпшення роботи співробітників і орієнтована на стратегію і планування. Як правило, вона включає [55]:

- навчання та розвиток;
- управління компенсаціями;
- планування наступності;
- галузеві дані та контрольні показники;
- розширені дані та аналітика;
- бізнес-аналітика.

Функції HRIS

Залежно від постачальника HRIS, точні функціональні можливості системи відрізнятимуться. Для ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» така інформаційна система може бути корисною в таких напрямках:

Управління даними про співробітників – це збір, організація та зберігання даних про співробітників. Це, мабуть, найголовніша функція будь-якої інформаційної системи управління персоналом і причина, через яку так багато організацій використовують саме її.

Це дасть змогу ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» скоротити обсяг паперової роботи, підтримувати інформацію в актуальному стані, а також підвищити зручність пошуку і доступність інформації. HR-фахівці можуть заощадити до 2 годин адміністративного часу на кожному документі, використовуючи HRIS та електронні підписи замість паперових документів.

Ще однією особливістю інформаційної системи управління персоналом є управління пільгами. Пільги співробітників є важливим аспектом оплати праці і також управляються в цій системі.

HRIS дасть змогу спростити ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» управління пільгами, автоматизуючи процеси реєстрації та відстежуючи право співробітників на пільги. Вона слугує централізованою платформою для управління різними планами пільг і дає змогу співробітникам легко отримувати доступ до своїх пільг і змінювати їх.

Ще однією можливістю для досліджуваного підприємства це обробка платіжних відомостей. Функція розрахунку заробітної плати дасть змогу ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» автоматизувати процес оплати праці співробітників організації. У цей модуль системи часто вводяться договірні дані та інформація про нових співробітників – іноді в поєднанні з даними про час і відвідуваність – і наприкінці місяця створюються платіжні доручення.

Ще один модуль, що є корисним для пивзаводу, це управління часом і відвідуваністю. Цей модуль збирає дані про час і відвідуваність співробітників. Це особливо актуально для змінних працівників, які приходять і йдуть.

У сучасному більш цифровому робочому середовищі працівники часто реєструються на робочому місці за відбитком пальця або за допомогою картки, синхронізованої з HRIS компанії. Це дає змогу визначити точний час приходу та відходу людей. Будь-які запізнення можна легко виявити.

Також доцільно диджиталізувати звітність та аналітику. Ця функція дає змогу створювати автоматизовані HR-звіти за різними темами, як-от плинність кадрів, відсутність співробітників, продуктивність тощо. Аналітика включає в себе аналіз цих даних для прийняття більш обґрунтованих рішень.

Ще одним функціоналом є організація самообслуговування співробітників.

На сьогоднішній день, компанії дедалі більше уваги приділяють тому, щоб співробітники та їхні безпосередні керівники самі керували своїми даними.

Перевагами HRIS для ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» є наступне.

Використання HRIS має безліч переваг для організації, HR і співробітників.

Робота з таким програмним забезпеченням зазвичай стає цікавою, коли в компанії працює від 30 до 50 співробітників. Управління базовою інформацією про співробітників в Excel на цьому етапі стає обтяжливим, а такі прості процедури, як затвердження відгулів, необхідно стандартизувати.

Використання HRIS особливо вигідно для великих організацій, які зазвичай використовують більш просунуті системи HRIS для підтримки різних HR-функцій. Малим підприємствам підійде простіша HRIS.

Покращене ведення обліку: HRIS – це система обліку, яка відстежує зміни в усьому, що пов'язано зі співробітниками. Таким чином, HRIS можна розглядати як єдине джерело правди щодо даних про персонал.

Відповідність вимогам: Деякі дані про співробітників збираються і зберігаються з міркувань відповідності нормативним вимогам. Наприклад,

матеріали для ідентифікації співробітників у разі крадіжки, шахрайства або інших проступків, інформація про першу контактну особу в разі надзвичайної ситуації, ідентифікаційні дані громадян для податкової служби, терміни дії обов'язкової сертифікації. Усю цю інформацію організації можуть зберігати в HRIS. Дані повинні зберігатися надійно і безпечно, відповідно до норм GDPR.

Ефективність: Зберігання всієї цієї інформації в одному місці сприяє точності та економить час. Деякі компанії досі зберігають безліч даних про співробітників у вигляді паперових документів. Пошук потрібної папки і знаходження потрібного аркуша може забирати у співробітників багато часу.

Стратегія управління персоналом: HRIS дає змогу відстежувати дані, необхідні для реалізації стратегії управління персоналом і бізнесу.

Ще однією перевагою інформаційної системи управління персоналом є її здатність надавати співробітникам і керівникам послуги самообслуговування. Це дає змогу співробітникам бути більш самостійними й керувати (здебільшого) своїми справами, наприклад, оновлювати інформацію про себе або писати заяву на відпустку.

Покращений досвід співробітників: Якщо все зроблено правильно, можливості самообслуговування і легкий доступ до HR-інформації, які пропонує HRIS, можуть позитивно вплинути на ваш цифровий досвід співробітників, а разом з ним і на ваш загальний показник прибутку.

Пропонуємо запровадити наступну систему HRIS, це PeopleForce — це сучасна універсальна HR-платформа, яка ідеально відповідає потребам бізнесу. Ця система дозволяє попрощатися з рутинними завданнями, що забирають багато часу, і дає змогу зосередитися на персоналі. Його вартість складає 5,5 доларів на одного працівника на місяць, враховуючи, що в компанії працює 284 працівника, то загальна вартість на рік складає  $5,5 * 284 * 12 * 40 = 1013760$  грн.

При цьому вигоди складають приріст обсягів реалізації до 8%, розрахуємо, вигоди, які очікує ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» за допомогою такого інструменту стандартного розподілу ймовірностей, за формулою:

$$OP = \frac{O + 4 \cdot B + P}{6} \quad (3.1.)$$

де  $O$  – оптимістичний прогноз;

$B$  – найбільш ймовірне прогнозне значення;

$P$  – це песимістичне прогнозне значення.

Задля розрахунку прогнозу збільшення обсягу реалізації ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» на проектний рік здійснено опитування більшості провідних фахівців з продажів й отримано результати, вони представлені в таблиці 3.1.

*Таблиця 3.1*

**Результати опитування фахівців з продажів ПрАТ «Фірма  
«Полтавпиво»**

Фахівці	1	2	3	4	5	6	7	8	9
Прогнозована зміна обсягу продажу продукції, %	9,9	13,3	10,1	12,7	9,5	8,5	10,4	11,5	10,7

Джерело: розраховано автором згідно даних анкетування

Усі величини отриманого прогнозу потрібно перевірити і на типовість і на надійність, таблиця 3.2.

*Таблиця 3.2*

**Розсіювання думок фахівців із продажів ПрАТ «Фірма «Полтавпиво»**

Експерти	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Разом
Прогнозований обсяг продукції, тис. грн.	8,5	9,5	9,9	10,1	10,4	10,7	11,5	12,7	13,3	
$O_{сер}$	10,73									
Відхилення $\Delta O = (O_i - O)$	-2,23	-1,23	-0,83	-0,63	-0,33	-0,03	0,77	1,97	2,57	
$\Delta O^2$	4,99	1,52	0,69	0,40	0,11	0,00	0,59	3,87	6,59	18,76

Джерело: складено автором на основі розрахунків

Середньоквадратичне відхилення, воно характеризує розсіювання думок експертів з продажу ПрАТ «Оболонь» визначимо наступним чином:

$$\alpha = \sqrt{\frac{\sum(O_i - O_{\text{сеп}})^2}{n}} \quad \alpha = \sqrt{\frac{18,76}{9}} = 2,08 \quad (3.2.)$$

Потім визначимо коефіцієнт варіації, він надає характеристику по однорідності усієї сукупності думок спеціалістів ПрАТ «Фірма «Полтавпиво».

Коефіцієнт варіації, що дає характеристику однорідність щодо сукупності результатів думок спеціалістів, це розраховується наступним чином.

$$\tilde{\omega} = \frac{\alpha}{O_{\text{сеп}}} * 100\% = \frac{2,08}{10,73} * 100\% = 19,38\% \quad (3.3.)$$

Даний показник становить  $w < 33\%$ , згідно отриманих думок фахівців ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» можна рахувати однорідною, відповідно наявна можливість використання усіх отриманих фахових оцінок для подальших розрахунків.

Далі доцільно скласти прогноз нарощення величини реалізації ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» із використанням розподілу ймовірностей. Потім визначаємо оптимістичну, вірогідну й песимістичну величину прогнозів по реалізації продукції.

Найвірогіднішим зростання обсягу реалізації готової продукції (В) є: 10,1%, оптимістичне зростання (О) обсягу реалізації продукції дорівнюватиме 13,3%,

песимістичний прогноз зростання (П) складає 8,5%.

Розрахуємо величину зміни обсягу продукції, що очікується:

$$ОП = \frac{O + 4*В + П}{6} = \frac{13,3 + 4*10,1 + 8,5}{6} = 10,36\% \quad (3.4)$$

По даних розрахунках можна припустити, що чистий дохід ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» підвищиться на 10,36%, при цьому загальні додаткових витрат

дорівнюють 1013,76 тис.грн, за рахунок впровадження автоматизації кадрової роботи ПрАТ «Фірма «Полтавпиво».

### **3.3. Оцінка ефективності запропонованих заходів та їх вплив на основні показники роботи ПрАТ «Фірма «Полтавпиво»**

Далі проведемо оцінку ефективності при реалізації проекту по підвищенню ефективності кадрової служби ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» на основні показники роботи компанії й фінансовий стан.

Поскілки прогнозний приріст складає 10,36% отриманого чистого доходу, щодо інших показників матимуть пропорційний приріст, отже відповідно визначимо всі прирости техніко-економічних параметрів.

Перший показник приріст чистого грошового доходу становитиме  
 $664\,775 * 10,36\% = 68870$  тис. грн.

Значення приросту повних витрат проектного року.  
 $522\,857 * 10,36\% = 54167$  тис. грн.

Приріст собівартості реалізованої продукції  $434\,744 * 10,36\% = 45039$  тис. грн.

Протягом планового періоду також передбачає зростання витрат за рахунок впровадженні системи розвитку персонального бренду керівника ПрАТ «Оболонь».

Обчислимо зростання загального фінансового результату од реалізації продукції за проектний рік:

$$\Delta \text{Пр} = 68870 - 54167 = 14703 \text{ тис. грн.}$$

Зростання чистого фінансового результату становить:

$$14703 * (1 - 0,18) = 12056 \text{ тис. грн.}$$

Розрахуємо, чистий прибуток від реалізації пивпродукції проектного року:

$$81457 + 12056 = 93513 \text{ тис. грн.,}$$

де 81457 тис. грн. – базове значення чистого прибутку.

Результати, що компанія отримає при впровадженні системи автоматизації кадрової служби PeopleForce ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» наведено у таблиці. 3.3.

Таблиця 3.3

**Очікувані результати при впровадженні системи автоматизації кадрової служби PeopleForce ПрАТ «Фірма «Полтавпиво», тис.грн.**

№ з/п	Показник	Значення
1.	Приріст чистого доходу од реалізації продукції	68870
2.	Приріст повних витрат підприємства	54167
3.	Приріст фінансового результату від реалізації продукції	14703
4.	Приріст чистого прибутку	12056

Джерело: розраховано автором

Отримане значення приростів дають можливість провести оцінку показників економічної ефективності: це капітальні витрати, термін повернення вкладень, додатковий загальний прибуток, чисті грошові потоки, чисту теперішню вартість запропонованого проєкту, індекс прибутковості й доходності, та відповідно гарантований період повернення вкладень на проєкт.

Спочатку визначаємо терміни окупності вкладень. Запропонований захід не передбачав встановлення обладнання, отже вкладення це витрати на програмне забезпечення PeopleForce:

$$T = K_n / ДПp_q = 1013 / 12056 = 0,1 \text{ року}$$

Чистий генерований грошовий потік складатиме:

$$ЧГП = ДПp_q = 12056 \text{ тис. грн.}$$

Теперішню вартість (ТВ) ймовірно отримані грошові надходжень при життєвому циклі проєкту дізнаємось за формулою:

$$\overset{\circ}{a} \underset{i=1}{\overset{N}{\sum}} NB_i = \overset{\circ}{a} \underset{i=1}{\overset{N}{\sum}} \frac{ЧГП}{(1+p)^i} = \overset{\circ}{a} \underset{i=1}{\overset{N}{\sum}} ЧГП a_i \quad (3.5)$$

де  $ЧГП$  – чисті генеровані грошові потоки  $i$ -того року за життєвий цикл проєкту.

$p$  – ставка дисконту, вона береться на базі ставки рефінансування НБУ або кредитних ставок діючих на сьогодні комерційних банків, ставки дисконту на дату розрахунку 19%.

$a_i$  - коефіцієнти дисконтування за  $i$ -тий рік життєвого циклу розробленого проєкту,

де  $i$  – тривалість життєвого циклу проєкту.

Коефіцієнти з дисконтування визначаються за ставки дисконту використовуючи формулу:

$$a_i = 1/(1 + p)^i \quad (3.6.)$$

При ставці дисконту 19%:

$$1 \text{ рік } \alpha_i = \frac{1}{(1+0,19)^1} = \frac{1}{1,19} = 0,840$$

$$2 \text{ рік } \alpha_i = \frac{1}{(1+0,19)^2} = \frac{1}{1,19^2} = 0,706$$

$$3 \text{ рік } \alpha_i = \frac{1}{(1+0,19)^3} = \frac{1}{1,19^3} = 0,593$$

$$4 \text{ рік } \alpha_i = \frac{1}{(1+0,19)^4} = \frac{1}{1,19^4} = 0,499$$

$$5 \text{ рік } \alpha_i = \frac{1}{(1+0,19)^5} = \frac{1}{1,19^5} = 0,419$$

Теперішня вартість очікуваних грошових потоків становить:

$$\sum_{i=1}^n \text{НВ} = \text{НВ}_1 + \text{НВ}_2 + \text{НВ}_3 = \text{ЧГП}(\alpha_1 + \alpha_2 + \alpha_3 + \alpha_4 + \alpha_5) = 1013 * (0,840 + 0,706 + 0,593 + 0,499 + 0,419) = 31810 \text{ тис. грн.}$$

Чисту теперішню вартість (ЧТВ) визначимо при різниці суми теперішніх вартостей, це отримані за життєвого цикла проєкту, та першопочатковими вкладеннями:

$$\text{ЧНВ} = \sum_{i=1}^N \text{НВ} - \text{ПІ} = 31810 - 1013 = 30797,79 \text{ тис. грн.}$$

Дисконтований термін відшкодування вкладень є відношенням початкових вкладень і середньорічної теперішньої величини вартості:

$$T_r = \frac{\Pi}{NB_{cp.}} = \frac{1013}{4544} = 0,24 \text{ року}$$

де NB – середньорічна вартість приведених грошових потоків:

$$NB_{cp.} = \frac{\sum NB}{N} = \frac{31810}{5} = 4544 \text{ тис. грн.}$$

Індекс доходності можна розрахувати, за рахунок співвідношення чистої нинішньої вартості та вкладених початкових коштів:

$$ID = ЧНВ/\Pi = 30797/1013 = 30$$

Індекс прибутковості можна визначити при використанні співвідношення суми теперішніх вартостей, що накопичені протягом життєвого циклу проекту, і початкових вкладень:

$$IP = \sum \frac{NB}{\Pi} 31810/1013 = 31$$

Основні показники господарської діяльності ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» й їх ефективності за реалізації автоматизації кадрової служби компанії подано у таблиці 3.4.

Таблиця 3.4

**Вплив автоматизації кадрової служби на основні показники господарської діяльності ПрАТ «Фірма «Полтавпиво»**

Показник	2022 р	Проектний рік	Абс відх, тис.грн.	Відн.відх, %
1	2	3	4	5
Чистий дохід від реалізації продукції	664775	733645	68870	9,39
Собівартість реалізованої продукції	434744	488911	54167	11,08
Валовий прибуток	230031	244734	14703	6,01
Інші операційні доходи	18996	18996		0,00
Адміністративні витрати	21602	21602		0,00
Витрати на збут	66511	66511		0,00
Повні витрати	522857	577024	54167	9,39
Чисельність ПВП, чол	284	284		0,00
Прибуток операційної діяльності	105795	120498	14703	12,20
Прибуток до оподаткування	103327	118030	14703	12,46
Чистий прибуток	81457	93513	12056	12,89
Продуктивність праці, тис.грн/чол	2340,76	2583,26	242,50	9,39
Витрати на 1 грн реалізованої продукції, грн./грн	0,79	0,787	0,00	-0,44
Рентабельність продукції,%	15,58	16,2	0,63	3,86

Джерело: розраховано автором за даними підприємства

З отриманої таблиці очевидним є те, що проєкт прибутковий, поскільки спостерігається значний приріст обсягів реалізації на 9,39%, а в грошовому виразі 68870 тис.грн, окрім того зростання чистого фінансового результату на 12056 тис.грн. або 12,89%

Інформаційна система управління персоналом це корпоративна структура, призначена для управління персоналом. Вона дозволяє менеджеру належним чином управляти талантами компанії, а також створювати, додавати і централізувати дані про співробітників. Таким чином, HRIS-система консолідує інформацію про персонал компанії та полегшує виконання пов'язаних з ним процесів.

Існує кілька ключових переваг використання HRIS у ПрАТ «Фірма «Полтавпиво», починаючи зі здатності системи HRIS збирати великі обсяги даних про вашу компанію та її співробітників, а потім обробляти їх для прийняття обґрунтованих рішень. Вона дозволяє компанії базуватися на даних, що робить її більш ефективною в цілому.

HRIS-система також підвищує ефективність ПрАТ «Фірма «Полтавпиво», значно зменшуючи паперові роздруківки, автоматизуючи рутинні завдання, які в іншому випадку займали б багато часу. Вона гарантує, що кадрова служба зможе зосередитися на більш важливих стратегічних питаннях, а також на відносинах з окремими співробітниками.

Крім того, безпека даних є важливим питанням для компаній, що працюють з персональними даними, і HRIS гарантує, що конфіденційна інформація зберігається безпечно і відповідно до вимог законодавства (як місцевого, так і міжнародного). Це гарантує, що компанія зможе краще дотримуватися ряду ключових вимог законодавства про збереження даних.

Інструмент HRIS, який обирає для своєї компанії, повинен відповідати всім трьом вищезазначеним пунктам – від збору даних до їх захисту. Більше того, будь-який обраний інструмент повинен мати можливість контролювати та

автоматизувати якомога більше HR-процесів. При цьому необхідно враховувати не тільки проблеми, з якими стикається ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» на даний час, але й ті, які можуть виникнути в майбутньому, тому важлива можливість гнучкого налаштування.

Також варто переконатися, що обраний інструмент HRIS легко інтегрується з будь-якими іншими системами, які може використовувати у кадровій службі. Це особливо стосується фінансових інструментів, і вибір повинен охоплювати стандартні фактори, такі як заробітна плата та бонуси, а також облік робочого часу, відсутність на робочому місці тощо, щоб стежити за питаннями витрати ресурсів.

Чому кадровій службі ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» варто використовувати HRIS на щоденній основі?

- Значне скорочення часу, що витрачається на рутинні завдання
- Краща комунікація у вашій команді
- Більший контроль над усіма цілями та обов'язками персоналу
- Покращений доступ до важливих даних та інформації
- Налагоджена взаємодія з працівниками та потенційними кандидатами
- ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» може вибрати систему, яку можна використовувати на декількох пристроях, щоб користувачі могли швидко вирішувати проблеми, коли вони виникають. Показники управління ефективністю, які вона пропонує, повинні бути різноманітними і налаштовуватися відповідно до потреб вашої компанії. Нарешті, HRIS повинна охоплювати всі етапи процесу підбору персоналу, від пошуку кандидатів до адаптації.

## ВИСНОВКИ

Кадрова політика все частіше займає психологів та економістів, управлінців та кадровиків. Це важлива сфера діяльності будь-якого підприємства, і її розробці необхідно приділяти чималу кількість фінансів та часу.

Для підприємства важливо зрозуміти та правильно оцінити напрями своєї кадрової політики. Саме цей момент визначає дедалі більшу роль стратегічного підходу до управління персоналом. Кадри завжди відносились до найважливіших чинників, які забезпечують ефективність роботи підприємства.

Реалізація потенційних можливостей підприємства залежить від знань, компетенцій, кваліфікації, дисципліни, уміння працювати в колективі, як наслідок – міжособистісних відносин, мотивації, здатності вирішувати проблеми, сприйнятливості навчання працівників та керівного складу.

Тому кадрова політика є складовою всієї управлінської діяльності підприємства та спрямована на ефективний відбір персоналу, його адаптацію, навчання і перенавчання у відповідності до його потреб.

Кадрова політика не завжди чітко позначена і представлена у вигляді документа, проте, незалежно від ступеня вираженості, вона існує на кожному підприємстві.

Питання принципів – одні з ключових у формуванні кадрової політики. Саме принципи кадрової роботи найменш схильні до впливу часу, саме вони задають тон при деталізації напрямків кадрової роботи, саме вони відрізняють одну організацію від іншої.

Кожне підприємство по-своєму формулює цілі кадрової політики, це може бути забезпечення наступності принципів кадрової роботи в умовах швидкого зростання або високої плинності. Далі було проаналізовано зовнішні та внутрішні фактори, що впливають на формування та розвиток кадрової політики.

Ефективність реалізації кадрової служби залежить від таких показників як: витрати кадрової служби у відсотках від загальних витрат підприємства, динаміка річного бюджету кадрової служби, час заповнення вакансії працівника в організації, обсяг витрат на найм всього, у т. ч. на одного прийнятого співробітника, рівень якості трудового життя, тобто задоволеність потреб персоналу, умови праці, моральний клімат у колективі, оплата праці тощо.

У другому розділі була проведена оцінка стану та визначені проблеми та перспективи розвитку галузі пивоваріння. Одним із найрозвиненіших галузевих ринків з високим експортним потенціалом є ринок пива України, який впродовж останнього десятиліття показував активний розвиток та стабілізацію в результаті своєї насиченості, а також і тенденцію до зниження через погіршення економічної та політичної ситуації в країні. Одне робоче місце в пивній індустрії створює приблизно 5 місць у суміжних галузях: виробництві солоду, пивоварного ячменю, логістика, роздрібна торгівля тощо.

Пивоваріння є бюджетоутворюючою галуззю. Наразі ринок пива України перебуває у складному становищі, насамперед через скорочення виробництва та споживання продукції на ринку. Негативно вплинули на економічну діяльність в галузі пивоваріння погіршенням соціально-економічної ситуації в цілому в країні, зниження купівельної спроможності громадян, боротьбою з пандемією, криза в країні, анексія Криму, військові дії.

Основним предметом діяльності ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» є виробництво і реалізація пива, безалкогольних напоїв, солоду. Зараз Товариство випускає 4 види продукції: пиво, квас, сидр та безалкогольні напої. Товариство накопичило чимало досвіду і нагород, які стали гарантією якості. Продукція Товариства користується популярністю не тільки в нашій країні, а й за кордоном. 99 Асортимент продукції постійно розширюється та оновлюється, продукція реалізується в 22 областях України та експортується.

Організаційна структура ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» Органами управління Товариства є: Загальні збори акціонерів; Наглядова рада; Генеральний директор; Органом контролю Товариства є Ревізійна комісія. Товариство очолює Генеральний директор.

Далі у роботі було проведено аналіз основних економічних та фінансових показників діяльності Товариства, який показав, що його ресурси за період з 2021 по 2023 роки використовуються досить ефективно, а підприємство є конкурентоспроможним.

Аналіз кадрової політики підприємства слід розпочати з визначення структури персоналу та рівня її оптимальності. Проводячи аналіз структури кадрів ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» можна сказати, що на підприємстві у звітному періоді відбулося невелике збільшення персоналу як у цілому, так і за окремими категоріями працівників.

Отже чисельність персоналу підприємства щороку зростає, що є позитивною тенденцією. Чисельність персоналу змінювалась протягом досліджуваного періоду. У загальній структурі чисельність працівників - чоловіків на «Фірма «Полтавпиво» більше ніж 50% у кожному році досліджуваного періоду і поступово зростає. Так, у 2022 році порівняно з 2021 роком питома вага чоловіків збільшилася, а жінок навпаки – зменшилась.

Освітній рівень працівників фірми з кожним роком покращується. Чисельність персоналу підприємства постійно змінюється, тому було розраховано коефіцієнти руху. Отже, коефіцієнт обороту по прийому у період з 2021 по 2022 роки збільшився на 12,5%, а коефіцієнт обороту по звільненню та коефіцієнт плинності збільшилися за аналізований період на 42,5%.

Отже, для ефективного управління персоналом необхідно вдосконалити роботу з персоналом, перш за все, вивчити персонал підприємства, його кількісні та якісні характеристики, розробити ефективну політику щодо підбору та набору, розстановки та просування персоналу.

В ході аналізу системи управління персоналом ПрАТ «Фірма «Полтавпиво»» було виявлено, що на підприємстві є служба управління персоналом, тому кадрова політика підприємства в цілому відповідає сучасним вимогам.

Однак діяльність відділу кадрів не повинна обмежуватися лише підготовкою кадрової документації, вирішенням питань прийому на роботу та звільнення працівників. Працівникам відділу кадрів необхідно провести дослідження, спрямовані на визначення думок працівників про саме підприємство, систему стимулювання та мотивації, особисте ставлення до роботи. На етапі удосконалення кадрової політики ПрАТ «Фірма «Полтавпиво»», можна виділити безліч напрямків, основних тенденцій: першою тенденцією є гуманізація управлінської діяльності; друга, глобалізаційні процеси; третя – удосконалення способів управління персоналом; четверта – впровадження інформаційних технологій в системи управління персоналом; п'ята тенденція пов'язана з процесами загальної глобалізації.

Для підвищення ефективності кадрової політики на ПрАТ «Фірма «Полтавпиво»» необхідно удосконалити такі її складові: кадрове планування; 101 систему найму та відбору персоналу; систему управління адаптацією нових працівників; формування кадрового резерву; систему стимулювання та мотивації; систему оцінки персоналу тощо.

Для забезпечення стабільної діяльності ПрАТ «Фірма «Полтавпиво»» важливим є планування його розвитку та перспективне планування кадрової політики. Також потрібно змінити характер кадрової політики. Для цього потрібно зробити основний наголос на відборі нових співробітників та ротації кадрів. Для кандидатів на посади в ПрАТ «Фірма «Полтавпиво»» пропонується розробити більш конкретні і враховуючі особистісні і професійні вимоги.

Зазначені заходи дозволять ПрАТ «Фірма «Полтавпиво»» сформувати ефективну систему кадрового забезпечення із закріплення фахівців, збільшити заробітну плату молодих фахівців за рахунок преміальних виплат, одноразових

виплат компенсаційного характеру, виплат за раціоналізаторські та інноваційні пропозиції.

Введення автоматизації кадрової роботи дозволить, з одного боку, підвищити рівень кваліфікації фахівців, з іншого боку, збільшить заробітну плату працівників кадрової служби за рахунок додавання нових функцій щодо навчання та адаптації фахівців. Таким чином, все запропоноване дозволить підвищити ефективність кадрової служби на ПрАТ «Фірма «Полтавпиво»», що сприятиме покращенню морально-психологічного клімату в колективі, підвищенню продуктивності праці, а в підсумку – підвищенню рівня конкурентоспроможності компанії.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Khedher M. Personal branding phenomenon. *International Journal of Information, Business and Management*. 2014. Vol. 6, Iss. 2. P. 29-40.
2. Kushwaha B., Singh R., Varghese N., Singh V. Integrating social media and digital media as new elements of integrated marketing communication for creating brand equity. *Journal of Content, Community & Communication*. 2020. Vol. 11. P. 52-64. doi:10.31620/JCCC.06.20/05.
3. Mortezaee L., Dousti M., Razavi S., Tabesh S. Developing Iranian Sports Coaches' Personal Brand. *Iranian Journal of Management Studies*. 2022. Vol. 15, № 1. P. 19-33.
4. Shmatko N. The large-scale economic and industrial systems structural and organizational sustainability ensuring through enterprise engineering methodology *Nauka i Studia*. 2018. № 14 (194). P. 3- 13.;
5. Smida : веб-сайт. URL: <https://smida.gov.ua/>.(дата звернення: 10.05.2024)
6. Verbyany V. Ukraine's Economy Grows Year-on-Year, First Time Since War Began. Bloomberg from 22.09.2023. URL: <https://www.bloomberg.com/news/articles/2023-09-22/ukraine-s-economy-grows-year-on-year-firsttime-since-war-began> (дата звернення: 07.05.2024).
7. Абесінова О. К. Аналіз плинності кадрів, як складова загальної концепції поступального розвитку організаційної структури підприємства. *Молодий вчений*. 2019. № 2(17). С. 44–48.
8. Азарова А. О. Управління персоналом: навч. посіб. *Вінниця: ВНТУ*, 2014. 283 с.
9. Бондарчук Л. В., Ніколайчук Н. П. Особливості антикризового управління персоналом. *Актуальні наукові дослідження в сучасному світі*. 2017. Вип. 5(25). С. 77–82.

10. Бутенко І. А. Напрямки вдосконалення кадрової політики та підвищення ефективності управління персоналом підприємства. *Вісник економічної науки України*. 2016. № 3. С. 7–11.

11. Вереньова Д. Майже 80 % релокованих підприємств відновили свою роботу на нових місцях. 31 жовтня 2022 року. URL: [https://24tv.ua/business/relokatsiya-ukrayinskih-pidpriyemstv-mayzhe-80-vidsotkiv-vidnovili\\_n2188282](https://24tv.ua/business/relokatsiya-ukrayinskih-pidpriyemstv-mayzhe-80-vidsotkiv-vidnovili_n2188282)(дата звернення: 09.05.2024)

12. Всеукраїнська асоціація кадровиків: веб-сайт. URL: <http://www.kadrovik.ua>. (дата звернення: 10.05.2024)

13. Гавриш О. А. Технології управління персоналом: монографія Київ : НТУУ « КПІ імені Ігоря Сікорського», 2017. 528 с.

14. Герасименко О. Ефективність управління персоналом на малому підприємстві: індикатори стану та пріоритетні напрями підвищення. *Вісник Київського національного університету імені Тараса Шевченка. Економіка*. 2015. № 7 (172). С. 29–37

15. Гончаренко К. Результати глобального дослідження про реалії українського рекрутингу та закриття вакансій в умовах війни. 22.09.2022. URL: <https://budni.rabota.ua/ua/resume-job-search/rezultati-globalnogo-doslid-zhennya-pro-realiyi-ukrayinskogo-rekrutingu-ta-zakrittya-vakansiy-v-umovah-viyni> (дата звернення: 07.10.2023). (дата звернення: 09.05.2024)

16. Господарський кодекс України : Закон України від 16.01.2003 р. № 436-IV. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/436-15#Text> (дата звернення: 10.05.2024).

17. Данилюк Д .О., Середа Г. В. Методи управління персоналом в умовах війни URL: <https://jvestnik-sss.donnu.edu.ua/article/view/14699>(дата звернення: 09.05.2024)

18. Державна служба зайнятості : веб-сайт. URL: <https://www.dcz.gov.ua/>. (дата звернення: 10.05.2024)

19. Державна служба статистики України : веб-сайт. URL: <http://www.ukrstat.gov.ua>. (дата звернення: 10.05.2024)

20. Деркач М. С. Актуальні питання управління персоналом підприємства в умовах війни. *Збірка матеріалів Всеукраїнської наукової конференції «Українське сьогодні – 2022: реалії війни та перспективи відновлення країни» (20–21 жовтня 2022 р.)*. Луцьк, Донецький національний технічний університет. С. 209–211.

21. Драган О.І., Бергер А.Д. Нормування праці: [Електронний ресурс]: конспект лекцій для здобувачів освіт. ступ. "бакалавр" спец. 073 "Менеджмент" освіт.-проф. програм «Менеджмент» та "Менеджмент персоналу" ден. і заоч. форм навч. Нац. ун-т харч. технол. Київ: НУХТ, 2022. 110 с.

22. Дяків О. П., Островерхов В. М. Управління персоналом: навчально-методичний посібник (видання друге, переробл. і доповн.). Тернопіль: ТНЕУ, 2018. 288 с.

23. Дяків О. П., Радчук В. В. HR-служба в реалізації кадрової політики організації URL: .pdf (дата звернення: 09.05.2024)

24. Забаштанський М., Булах Я. Сучасні аспекти організації праці на підприємствах будівельної галузі України. *Проблеми і перспективи економіки та управління*. 2020. № 2. С. 106–114.

25. Задачі та функції кадрової служби, її структура URL: [http://lib-net.com/content/9506\\_Zadachi\\_ta\\_fynkcii\\_kadrovoi\\_slyjbi\\_ii\\_stryktyra.html#google\\_vignette](http://lib-net.com/content/9506_Zadachi_ta_fynkcii_kadrovoi_slyjbi_ii_stryktyra.html#google_vignette) (дата звернення: 09.05.2024)

26. Зменшили бюджет та змінили бенефіти – як війна вплинула на соціальний пакет та бонуси українських ІТ-компаній. 27.04.2023. URL: <https://senior.ua/articles/zmenshili-byudzheth-ta-zmnili-benefiti--yak-vyna-vplynula-nasocialniy-paket-ta-bonusi-ukranskih-itkormany> (дата звернення: 08.05.2024).

27. Інформаційна система керування персоналом (HRIS) URL: <https://peopleforce.io/uk/hr-glossary/human-resource-information-system> (дата звернення: 09.05.2024)

28. Інформаційна система управління персоналом (HRIS): кроки впровадження URL: <http://ukr.pritula.academy/tpost/lzhdzhgzt1-nformatsina-sistema-upravlnnya-personalo>(дата звернення: 09.05.2024)

29. Кармінська-Бєлоброва М. В. Особливості сучасних концепцій управління персоналом *Вісник Національного технічного університету "ХПІ" (економічні науки): зб. наук. пр. Харків : НТУ "ХПІ", 2018. № 37 (1313). С. 36-40.*

30. Конспект лекцій з навчальної дисципліни «Управління персоналом» [Електронний ресурс]: навч. посіб. для студ. спеціальності 051 «Економіка», спеціалізації «Управління персоналом та економіка праці» / Л. С. Борданова, В. Е. Мельничук, Н. В. Рощина Н. В. Семенченко; КПІ ім. Ігоря Сікорського. Електронні текстові данні (1 файл: Мбайт). Київ: КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2020.103 с.

31. Конституція України : Закон від 28 червня 1996 р. № 254к/96-ВР. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/254%D0%BA/96-%D0%B2%D1%80#Text> (дата звернення: 10.04.2024).

32. Коцур А., Островецький В., Бортник О. Особливості діяльності з управління персоналом в умовах війни. *Регіональні аспекти розвитку продуктивних сил України*. 2023. Вип. 27. С. 58–64. DOI: 10.35774/garrpsu.2022.27.058.

33. Крамаренко А. І. Ефективність управління персоналом: поняття, принципи та види. *Економічний простір*. 2013. № 73. С. 194–202. URL: [http://nbuv.gov.ua/j-pdf/ecpros\\_2013\\_73\\_21.pdf](http://nbuv.gov.ua/j-pdf/ecpros_2013_73_21.pdf). (дата звернення: 09.05.2024)

34. Криворучко О. М. Управління персоналом підприємства: навч. посібник Харків : ХНАДУ, 2016. – 200 с

35. Лизунова О. М., Іщенко Я. Г., Кондрашова Г. В. Використання інноваційних методів управління персоналом підприємства. *Економіка і суспільство*. 2018. Вип. 14. С. 448–456. URL: <https://chmnu.edu.ua/wp-content/uploads/2019/06/Ekonomika-i-suspilstvo-14-2018.pdf#page=448> (дата звернення: 09.05.2024)
36. Менеджер з персоналу: все про професію від навичок до... URL: <http://work.ua/career-guide/hr-manager/> (дата звернення: 10.04.2024).
37. Менеджмент персоналу : навчальний посібник / Укл. О. В. Безпалько, Т.В. Березянюк та ін. ; за заг. ред. О. І. Драган. Київ : ЛІНО, 2022. 612 с.
38. Мотивація персоналу, як інструмент управління персоналом на публічній службі URL: <https://nads.gov.ua/news/motyvatyia-personalu-iaak-instrument-upravlinnia-personalom-na-publichnii-sluzhbi>(дата звернення: 09.05.2024)
39. Національний Класифікатор України : Класифікація видів економічної діяльності (КВЕД 009:2010). URL: [http://kved.ukrstat.gov.ua/KVED2010/kv10\\_i.html](http://kved.ukrstat.gov.ua/KVED2010/kv10_i.html) (дата звернення: 10.04.2024).
40. Обов'язки та цілі сучасного HR-менеджера URL: <https://armedsoft.com/ua/blog/obovyazky-ta-cili-suchasnogo-hr-menedzhera> (дата звернення: 09.05.2024)
41. Олійник Т. І., Пахуча Е. В. Економіка праці і соціально-трудові відносини Текст : навч. посіб. Харків. нац. аграр. ун-т ім. В. В. Докучаєва. Харків : Друкарня Мадрид, 2019. 279 с.
42. Опитування щодо впливу війни на підходи до управління людським капіталом. Deloitte, 2022. URL: [https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/ua/Documents/Press-release/AmCham-Deloitte-Survey-on-impact-ofwar-on-NC\\_UKR.pdf](https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/ua/Documents/Press-release/AmCham-Deloitte-Survey-on-impact-ofwar-on-NC_UKR.pdf) (дата звернення: 09.05.2024)
43. Особливості сучасного управління персоналом підприємства URL: [https://biz.ligazakon.net/news/226370\\_osoblivost-suchasnogo-upravlnnya-personalom-pdprimstva](https://biz.ligazakon.net/news/226370_osoblivost-suchasnogo-upravlnnya-personalom-pdprimstva)(дата звернення: 09.05.2024)

44. Офіційний сайт ПрАТ «Фірма «Полтавпиво». URL: <https://www.poltavpivo.com/beer/> (дата звернення 18.04.2024 р.)

45. Пивний ринок України: тренди 2022 року URL: <https://ain.business/2022/02/21/ryvnyj-rynok-ukrayiny-trendy-2022roku/>(дата звернення: 10.04.2024)

46. Піхняк, Т. Аналіз показників плинності персоналу виробничого підприємства. *Modeling the development of the economic systems*, (2), 2022 С.154-160.

47. Позднякова Л. О. Методологічні засади системи управління персоналом організації *Збірник наукових праць Українського державного університету залізничного транспорту*. 2015. Вип. 158(1). С. 51–56

48. Про колективні договори та угоди : Закон України від 01.07.1993 р. № 3356-ХІІ. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3356-12#Text> (дата звернення: 14.04.2024).

49. Про оплату праці : Закон України від 24.03.1995 р. № 108/95-ВР. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/108/95-%D0%B2%D1%80#Text> (дата звернення: 10.04.2024)

50. Про професійний розвиток працівників : Закон України від 12 січ. 2012 р. № 4312-VI URL: <http://zakon1.rada.gov.ua/laws/show/4312-17> (дата звернення: 10.04.2024)

51. Професійний розвиток персоналу підприємств в системі мотиваційного менеджменту : колект. монографія / М. В. Семикіна та ін.; Центральноукр. нац. техн. ун-т. Кропивницький : Лисенко В. Ф., 2021. 439 с.

52. Професія HR: погляд із-за лаштунків URL: <https://prometheus.org.ua/blog/hr/>(дата звернення: 09.05.2024)

53. Роль HR у компанії. Його основні функції та компетенції. URL: <https://vk24.ua/education/kurs5/rol-hr-u-kompanii-yogo-osnovni-funkcii-ta-kompetencii-lesson> (дата звернення: 09.05.2024)

54. Ситуація на ринку праці та діяльність Державної служби зайнятості у 2022 році. Державна служба зайнятості. URL: <https://www.dcz.gov.ua/analytics/67> (дата звернення: 07.05.2024).

55. Сільченко І. А. Особливості сучасних систем управління персоналом та їх ефективність *Вісник Бердянського університету менеджменту і бізнесу*. 2016. № 1. С. 91–95.

56. Стасів О.В., Бутинська Р.Я. Поняття та завдання кадрової служби підприємства: правовий аспект Проблеми цивільного, господарського, трудового права та права соціального забезпечення *Часопис Київського університету права* 2021/2 С. 192-198

57. Стрехова С. В. Кадрова політика: важелі впливу на ефективність, механізми та інструменти реалізації. *Економічний часопис* – XXI. 2022. № 3–4. С. 66–70.

58. Тур, О. В. Тюха І.В., Шереметинська О.В. Трудове право та кадрове адміністрування в системі управління HR *Економіка та суспільство*. 2022. № 43. DOI: 10.32782/2524-0072/2022-43-29

59. Управління персоналом : навч. посіб. для здобувачів спец. 073 Менеджмент / К. Ф. Ковальчук та ін. ; Нац. металург. акад. України. Дніпро : Акцент ПП, 2019. 302 с.

60. Управління персоналом : підручник / О. М. Шубалий, Н. Т. Рудь, А. І. Гордійчук, І. В. Шубала, М. І. Дзямулич, О. В. Потьомкіна, О. В. Середя; за заг. ред. О. М. Шубалого. Луцьк : ІВВ Луцького НТУ, 2018. 404 с.

61. Управління персоналом під час війни: Біла книга з результатами проведених інтерв'ю: практики українських компаній, основні болі та варіанти їх вирішення. Develor Ukraine. URL: <https://www.develorukraine.com/whitepaper> (дата звернення: 09.05.2024).

62. Управління персоналом: навч. посібник / М. Д. Виноградський, С. В. Беляєва, А. М. Виноградська та ін. К.: Центр навчальної літератури, 2015. 504 с.

63. Управління персоналом: особливості та основні етапи процесу URL: <https://sunone.com.ua/articles-uk/upravlinnya-personalom-osoblivosti-ta-osnovni-etapi-procesu/>(дата звернення: 09.05.2024)

64. Устіловська А. С. Формування інноваційних методів управління персоналом у розрізі праксеологічного підходу. *Економічний часопис Східноєвропейського національного університету імені Лесі Українки (Розділ III. Економіка та управління підприємствами)*. 2019. № 4. С. 100–108. DOI: 10.29038/2411–4014-2019-04-100-108.

65. Функції кадрової служби на підприємстві URL: <https://kadri.chizh.ua/?p=1313> (дата звернення: 09.05.2024)

66. Череп О., Калюжна Ю., Михайліченко Л. Особливості управління персоналом в умовах воєнного стану в Україні. *Економіка та суспільство*. 2023. № 48. DOI: 10.32782/2524–0072/2023-48-24.

67. Шацька З. Я. Актуальні підходи до управління персоналом підприємства в умовах воєнного стану. Формування ринкових відносин в Україні. 2022. № 10(257). С. 100–104. URL: <https://er.knutd.edu.ua/handle/123456789/20577> (дата звернення: 09.05.2024)

## Додаток А

<b>Підприємство</b> <b>Територія</b> <b>Організаційно-правова форма господарювання</b> <b>Вид економічної діяльності</b>	ПРИВАТНЕ АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО "ФІРМА "ПОЛТАВПИВО" Полтавська обл. Акціонерне товариство Виробництво пива	Дата	КОДИ
		за ЄДРПОУ	01.01.2023
		за КАТОТТГ	05518768
		за КОПФГ	UA5308037001 0073240
		за КВЕД	230
			11.05

Середня кількість працівників: 284

Адреса, телефон: 36008 м. Полтава, вул. Європейська, 160, (0532) 67-88-10

Одиниця виміру: тис.грн. без десяткового знака

Складено (зробити позначку "v" у відповідній клітинці):

за національними положеннями (стандартами) бухгалтерського обліку

за міжнародними стандартами фінансової звітності

v

**Баланс**  
**(Звіт про фінансовий стан)**  
 на 31.12.2022 р.  
 Форма №1

Актив	Код рядка	Код за ДКУД 1801001	
		На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
<b>I. Необоротні активи</b>			
Нематеріальні активи	1000	2 026	1 427
первісна вартість	1001	3 134	3 134
накопичена амортизація	1002	( 1 108 )	( 1 707 )
Незавершені капітальні інвестиції	1005	0	0
Основні засоби	1010	171 310	170 049
первісна вартість	1011	218 453	229 359
знос	1012	( 47 143 )	( 59 310 )
Інвестиційна нерухомість	1015	489	489
первісна вартість	1016	489	489
знос	1017	( 0 )	( 0 )
Довгострокові біологічні активи	1020	0	0
первісна вартість	1021	0	0
накопичена амортизація	1022	( 0 )	( 0 )
Довгострокові фінансові інвестиції:			
які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030	0	0
інші фінансові інвестиції	1035	2	2
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040	0	0
Відстрочені податкові активи	1045	0	0
Гудвіл	1050	0	0
Відстрочені аквізиційні витрати	1060	0	0
Залишок коштів у централізованих страхових резервах	1065	0	0

фондах			
Інші необоротні активи	1090	0	0
Усього за розділом І	1095	173 827	171 967
ІІ. Оборотні активи			
Запаси	1100	57 989	75 068
Виробничі запаси	1101	39 705	49 868
Незавершене виробництво	1102	8 691	14 024
Готова продукція	1103	9 593	11 100
Товари	1104	0	0
Поточні біологічні активи	1110	0	0
Депозити перестраховання	1115	0	0
Векселі одержані	1120	0	0
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	43 233	21 494
Дебіторська заборгованість за розрахунками:			
за виданими авансами	1130	4 290	11 392
з бюджетом	1135	0	149
у тому числі з податку на прибуток	1136	0	0
з нарахованих доходів	1140	0	0
із внутрішніх розрахунків	1145	0	0
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	73	28 625
Поточні фінансові інвестиції	1160	0	0
Гроші та їх еквіваленти	1165	52 470	104 232
Готівка	1166	1	2
Рахунки в банках	1167	52 469	104 230
Витрати майбутніх періодів	1170	102	95
Частка перестраховика у страхових резервах	1180	0	0
у тому числі в:			
резервах довгострокових зобов'язань	1181	0	0
резервах збитків або резервах належних виплат	1182	0	0
резервах незароблених премій	1183	0	0
інших страхових резервах	1184	0	0
Інші оборотні активи	1190	40	1 219
Усього за розділом ІІ	1195	158 197	242 274
ІІІ. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	0	158
Баланс	1300	332 024	414 399

Пасив	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
І. Власний капітал			
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	67 416	67 416
Внески до незареєстрованого статутного капіталу	1401	0	0
Капітал у дооцінках	1405	0	0
Додатковий капітал	1410	78 932	73 399
Емісійний дохід	1411	0	0
Накопичені курсові різниці	1412	0	0
Резервний капітал	1415	5 811	6 845
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	127 136	214 302

Неоплачений капітал	1425	( 0 )	( 0 )
Вилучений капітал	1430	( 0 )	( 0 )
Інші резерви	1435	0	0
Усього за розділом I	1495	279 295	361 962
<b>II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення</b>			
Відстрочені податкові зобов'язання	1500	18 118	11 667
Пенсійні зобов'язання	1505	0	0
Довгострокові кредити банків	1510	0	0
Інші довгострокові зобов'язання	1515	0	0
Довгострокові забезпечення	1520	0	0
Довгострокові забезпечення витрат персоналу	1521	0	0
Цільове фінансування	1525	0	0
Благодійна допомога	1526	0	0
Страхові резерви	1530	0	0
у тому числі:			
резерв довгострокових зобов'язань	1531	0	0
резерв збитків або резерв належних виплат	1532	0	0
резерв незароблених премій	1533	0	0
інші страхові резерви	1534	0	0
Інвестиційні контракти	1535	0	0
Призовий фонд	1540	0	0
Резерв на виплату джек-поту	1545	0	0
Усього за розділом II	1595	18 118	11 667
<b>III. Поточні зобов'язання і забезпечення</b>			
Короткострокові кредити банків	1600	0	0
Векселі видані	1605	0	0
Поточна кредиторська заборгованість за:			
довгостроковими зобов'язаннями	1610	0	0
товари, роботи, послуги	1615	14 538	11 090
розрахунками з бюджетом	1620	7 453	15 232
у тому числі з податку на прибуток	1621	0	1 970
розрахунками зі страхування	1625	444	532
розрахунками з оплати праці	1630	1 742	2 022
одержаними авансами	1635	8	4
розрахунками з учасниками	1640	0	0
із внутрішніх розрахунків	1645	0	0
страховою діяльністю	1650	0	0
Поточні забезпечення	1660	8 138	8 989
Доходи майбутніх періодів	1665	0	0
Відстрочені комісійні доходи від перестраховиків	1670	0	0
Інші поточні зобов'язання	1690	2 288	2 901
Усього за розділом III	1695	34 611	40 770
<b>IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття</b>			
Чиста вартість активів недержавного пенсійного фонду	1800	0	0
Баланс	1900	332 024	414 399

Керівник

Василь ЛАВРІЧЕНКО

Головний бухгалтер

Алла ЗАСЛАВЕЦЬ

## ДОДАТОК Б

КОДИ

Дата 01.01.2023

Підприємство

ПРИВАТНЕ АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО  
"ФІРМА "ПОЛТАВПИВО"

за ЄДРПОУ

05518768

## Звіт про фінансові результати

## (Звіт про сукупний дохід)

за 2022 рік

Форма №2

## I. Фінансові результати

Код за ДКУД 1801003

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	664 775	323 330
Чисті зароблені страхові премії	2010	0	0
Премії підписані, валова сума	2011	0	0
Премії, передані у перестраховання	2012	( 0 )	( 0 )
Зміна резерву незароблених премій, валова сума	2013	0	0
Зміна частки перестраховиків у резерві незароблених премій	2014	0	0
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	( 434 744 )	( 229 392 )
Чисті понесені збитки за страховими виплатами	2070	( 0 )	( 0 )
<b>Валовий: прибуток</b>	2090	230 031	93 938
збиток	2095	( 0 )	( 0 )
Дохід (витрати) від зміни у резервах довгострокових зобов'язань	2105	0	0
Дохід (витрати) від зміни інших страхових резервів	2110	0	0
Зміна інших страхових резервів, валова сума	2111	0	0
Зміна частки перестраховиків в інших страхових резервах	2112	0	0
Інші операційні доходи	2120	18 996	10 573
Дохід від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2121	0	0
Дохід від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2122	0	0
Дохід від використання коштів, вивільнених від оподаткування	2123	0	0
Адміністративні витрати	2130	( 21 602 )	( 19 104 )
Витрати на збут	2150	( 66 511 )	( 44 444 )
Інші операційні витрати	2180	( 55 119 )	( 12 307 )
Витрати від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2181	0	0
Витрати від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2182	0	0
<b>Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток</b>	2190	105 795	28 656
збиток	2195	( 0 )	( 0 )
Дохід від участі в капіталі	2200	0	0
Інші фінансові доходи	2220	0	0
Інші доходи	2240	0	0
Дохід від благодійної допомоги	2241	0	0

Фінансові витрати	2250	( 1 456 )	( 2 292 )
Втрати від участі в капіталі	2255	( 0 )	( 0 )
Інші витрати	2270	( 1 012 )	( 607 )
Прибуток (збиток) від впливу інфляції на монетарні статті	2275	0	0
<b>Фінансовий результат до оподаткування:</b> прибуток	2290	103 327	25 757
збиток	2295	( 0 )	( 0 )
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	-21 870	-5 062
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305	0	0
<b>Чистий фінансовий результат:</b> прибуток	2350	81 457	20 695
збиток	2355	( 0 )	( 0 )

#### II. Сукупний дохід

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Дооцінка (уцінка) необоротних активів	2400	0	0
Дооцінка (уцінка) фінансових інструментів	2405	0	0
Накопичені курсові різниці	2410	0	0
Частка іншого сукупного доходу асоційованих та спільних підприємств	2415	0	0
Інший сукупний дохід	2445	0	0
Інший сукупний дохід до оподаткування	2450	0	0
Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом	2455	( 0 )	( 0 )
Інший сукупний дохід після оподаткування	2460	0	0
Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)	2465	81 457	20 695

#### III. Елементи операційних витрат

Назва статті	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Матеріальні затрати	2500	377 567	187 980
Витрати на оплату праці	2505	67 166	49 439
Відрахування на соціальні заходи	2510	14 547	10 881
Амортизація	2515	15 824	16 451
Інші операційні витрати	2520	105 601	42 713
Разом	2550	580 705	307 464

#### IV. Розрахунок показників прибутковості акцій

Назва статті	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Середньорічна кількість простих акцій	2600	19 261 803	19 261 803
Скоригована середньорічна кількість простих акцій	2605	19 261 803	19 261 803
Чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2610	4,228940	1,074410
Скоригований чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2615	4,228940	1,074410
Дивіденди на одну просту акцію	2650	0,00	0,00

Керівник  
Головний бухгалтер

Василь ЛАВРІЧЕНКО  
Алла ЗАСЛАВЕЦЬ

