

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ПОЛІСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет економіки та менеджменту

Кафедра менеджменту та маркетингу

Кваліфікаційна робота

на правах рукопису

ЗІНЧУК Анастасія Олександрівна

УДК: 331.108

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

Удосконалення кадрової політики ТОВ «Бердичівський пивоварний завод»

Спеціальність 073 Менеджмент

Подається на здобуття освітнього ступеня «магістр»

Кваліфікаційна робота містить результати власних досліджень. Використання ідей, результатів і текстів інших авторів мають посилання на відповідне джерело

_____ А. О. ЗІНЧУК

(підпис, ініціали та прізвище здобувача вищої освіти)

Керівник роботи

БЕЗДІТКО Олена Євгенівна

кандидат економічних наук, доцент

Житомир – 2024

АНОТАЦІЯ

Зінчук А. О. – Удосконалення кадрової політики ТОВ «Бердичівський пивоварний завод». Рукопис. Кваліфікаційна робота на здобуття освітнього ступеня «Магістр» за спеціальністю 073 «Менеджмент». – Поліський національний університет Міністерства освіти і науки України, 2024.

Кваліфікаційна робота присвячена дослідженню теоретичних засад формування та реалізації кадрової політики підприємства з врахуванням сучасних умов. Дано характеристику елементів кадрової політики підприємства. Вивчено сучасний стан та проведено економічну оцінку кадрової політики в ТОВ «Бердичівський пивоварний завод». Запропоновано напрями удосконалення кадрової політики ТОВ «Бердичівський пивоварний завод» та надаються пропозиції щодо її ефективної реалізації.

Ключові слова: кадрова політика, управління персоналом, підприємство, ефективність, оцінка, удосконалення, стратегія, система управління, аналіз, кадровий потенціал.

SUMMARY

Zinchuk A. Improving the personnel policy of the company «Berdychiv Brewery» – Manuscript. Qualifying work for the degree of «Bachelor» in the specialty 073 «Management». – Polissia National University of the Ministry of Education and Science of Ukraine, Zhytomyr, 2024.

This qualification work is devoted to the study of the theoretical foundations of the formation and implementation of the personnel policy of the enterprise, taking into account modern conditions. The article describes the elements of the company's personnel policy. The current state and economic assessment of the personnel policy in the company «Berdychiv Brewery» was studied. Directions for improving the personnel policy of the company «Berdychiv Brewery» are proposed and proposals for its effective implementation are provided.

Keywords: HR policy, HR management, enterprise, efficiency, evaluation, improvement, strategy, management system, analysis, HR potential.

ЗМІСТ

ВСТУП	4
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ ТА РЕАЛІЗАЦІЇ КАДРОВОЇ ПОЛІТИКИ ПІДПРИЄМСТВА В СУЧАСНИХ УМОВАХ	7
1.1. Визначення, основні завдання та цілі кадрової політики підприємства	7
1.2. Характеристика елементів кадрової політики підприємства	10
1.3. Основи формування кадрової політики в сучасних ринкових умовах	12
Висновки до розділу 1	14
РОЗДІЛ 2. СУЧАСНИЙ СТАН ТА ЕКОНОМІЧНА ОЦІНКА КАДРОВОЇ ПОЛІТИКИ В ТОВ «БЕРДИЧІВСЬКИЙ ПИВОВАРНИЙ ЗАВОД»	15
2.1. Загальна організаційно-економічна, соціальна та фінансова характеристика підприємства	15
2.2. Аналіз ефективності кадрового потенціалу ТОВ «Бердичівський пивоварний завод»	18
2.3. Особливості управління кадровою політикою підприємства	20
Висновки до розділу 2	23
РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ КАДРОВОЇ ПОЛІТИКИ ТОВ «БЕРДИЧІВСЬКИЙ ПИВОВАРНИЙ ЗАВОД»	25
3.1. Основні напрями удосконалення кадрової політики підприємства	25
3.2. Пропозиції щодо забезпечення ефективної реалізації кадрової політики ТОВ «Бердичівський пивоварний завод»	27
Висновки до розділу 3	30
ВИСНОВКИ	31
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	34
ДОДАТКИ	38

ВСТУП

Актуальність теми дослідження. Орієнтований на підприємство інноваційний тип економічного розвитку пред'являє більш жорсткі вимоги до основної складової ресурсного потенціалу: робочої сили, професійної компетентності персоналу і в цілому до системи управління кадровою політикою. Перед сучасними підприємствами постає гостра проблема укомплектування персоналом, яка вимагає принципово нових підходів до вирішення проблем підготовки та ефективного використання існуючих людських ресурсів. Зростаюче значення сучасної ролі кадрової політики сучасного підприємства обумовлено складністю операцій в сучасній соціально-економічній ситуації. Ці фактори зумовили важливість комплексного аналізу аспектів навчання, використання та розвитку людського потенціалу суб'єкта господарювання як особливо важливої галузі для вдосконалення його кадрової політики.

Аналіз останніх досліджень. Проблеми управління кадровою політикою підприємства вивчали та досліджували у своїх працях вітчизняні вчені: Борщ В. І., Дробиш Л. В., Балабанова Л. В., Безсметна Л. В., Воронкова В. Г., Мельничук Д. П., Крушельницька О. В., Осовська Г.В., Пошелюжна О. І., Сардак О. В. та ін. Проте, наразі залишається важливим питання пошуку нових напрямів удосконалення кадрової політики підприємства з врахуванням нових умов.

Мета та завдання дослідження. Метою дослідження є створення ефективної та стратегічно орієнтованої кадрової політики, спрямованої на підвищення ефективності використання людських ресурсів, забезпечення конкурентоспроможності підприємства та вирішення актуальних завдань у галузі управління персоналом.

Для досягнення поставленої мети були визначені та вирішені такі завдання:

- вивчити теоретичні засади формування та реалізації кадрової політики підприємства в сучасних умовах;

- проаналізувати сучасний стан та оцінити систему управління персоналом в ТОВ «Бердичівський пивоварний завод»;
- запропонувати шляхи удосконалення управління кадровою політикою ТОВ «Бердичівський пивоварний завод».

Об'єктом дослідження є процес удосконалення кадрової політики ТОВ «Бердичівський пивоварний завод». *Предметом* кваліфікаційної роботи є сукупність теоретичних, методологічних та практичних аспектів і управлінських методів, спрямованих на удосконалення кадрової політики в ТОВ «Бердичівський пивоварний завод».

Методи дослідження. Теоретичний аспект дослідження базується на використанні загальнонаукових методів: індукції та дедукції для аналізу понятійного апарату, а також на використанні методів аналізу та синтезу для розгляду елементів кадрової політики. Для забезпечення достовірності результатів використовуються спеціальні економічні методи, такі як економіко-статистичний метод для аналізу соціально-економічних показників підприємства, експертні оцінки, функціональний підхід при розробці стратегій управління кадровою політикою, а також графічні і табличні методи для відображення отриманих результатів дослідження.

Інформаційну базу наукової роботи складають законодавчі акти, підручники і навчальні посібники, публікації періодичних видань, мережа Internet, фінансова звітність ТОВ «Бердичівський пивоварний завод».

Елементи наукової новизни одержаних результатів. До найголовніших результатів дослідження, які характеризують наукову новизну, можна віднести наступні: удосконалено підходи щодо створення ефективної та стратегічно орієнтованої кадрової політики, спрямованої на підвищення ефективності використання людських ресурсів, забезпечення конкурентоспроможності підприємства та вирішення актуальних завдань у галузі управління персоналом.

Практичне значення одержаних результатів. Кваліфікаційна робота має прикладний характер та рекомендації щодо удосконалення кадрової політики на

підприємстві на основі розробленого автором механізму, які можуть бути використані при впровадженні в практиці підприємстві.

Апробація результатів кваліфікаційної роботи.

1. Зінчук А. О. Теоретичні засади формування кадрової стратегії підприємства. *Інструменти і практики публічного управління в контексті децентралізації* : матер. IV Міжнар. наук.-практ. конф., 22–23 червня 2023 року. – Житомир : Поліський національний університет, 2023. С. 358–362.

2. Зінчук А. О. Механізм формування кадрового потенціалу ТОВ «Бердичівський пивоварний завод». *Менеджмент, маркетинг, логістика: тренди та подолання викликів*: збірник матеріалів Міжнар. наук.-практ. конф. молодих вчених, аспірантів, студентів (м. Житомир, 05 грудня 2023 року). Житомир: Вид-во «Поліський національний університет», 2023. С. 188–190.

3. Бездітко О. Є., Зінчук А. О. Управління кадровою політикою підприємства за допомогою інноваційних підходів. Перспективи стабільного економічного розвитку та економічної безпеки: світовий досвід та вітчизняні реалії: матеріали доп. Міжн. наук.-практ. конф. (м. Запоріжжя, 8-9 грудня 2023 р.). Львів-Торунь : Liha-Pres, 2023. С. 158–163.

Публікації. Основні результати наукового дослідження викладені в трьох наукових працях, загальним обсягом 0,31 ум. друк. арк.

Обсяг і структура кваліфікаційної роботи. Робота викладена на 33 сторінках комп'ютерного тексту. Ілюстративний матеріал представлено у вигляді 3 таблиці, 2 рисунки. Структурно робота включає вступ, три розділи, висновки, список використаних джерел (40 найменування), 5 додатків.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ ТА РЕАЛІЗАЦІЇ КАДРОВОЇ ПОЛІТИКИ ПІДПРИЄМСТВА В СУЧАСНИХ УМОВАХ

1.1. Визначення, основні завдання та цілі кадрової політики підприємства

Підприємство є невід'ємною частиною економіко-соціальної системи держави з власними економічними, науково-технічними, виробничими та соціальними цілями. В свою чергу, кадрова політика буде основною частиною системи управління підприємством та вирішальною умовою, що дозволяє забезпечити досягнення цілей підприємства та зберегти його стійкість на ринку.

Головною умовою ефективного функціонування підприємств у сучасних умовах господарювання є їх вміння своєчасно адаптуватися в динамічному ринковому середовищі. Тому одним із першочергових завдань підприємства є формування та аналіз його потенційних можливостей. Важливу роль в ефективному функціонуванні підприємства відіграє кадровий потенціал, який впливає не тільки на кінцеві показники господарської діяльності підприємства та досягнення ним конкурентних переваг, а й на можливість забезпечення сталого та конкурентоспроможного розвитку в довгостроковому періоді.

Основою будь-якої організації та її головним багатством є люди. Причому людина є не тільки ключовим і найціннішим «ресурсом» організації, а й найкоштовнішим. Якість трудових ресурсів безпосередньо впливає на конкурентні можливості підприємства та є однією з найважливіших сфер створення конкурентних переваг [25].

З усіх елементів потенціалу підприємства лише кадри спроможний до активного й самостійного реагування на динамічні зміни зовнішнього середовища. Для того, щоб з'ясувати сутність поняття «кадровий потенціал підприємства», необхідно визначитися з такими категоріями, як «трудові ресурси» та «трудовий потенціал».

Термін «потенціал» від лат. *potential* означає потужність, сила. Відповідно до «Економічного енциклопедичного словника» за ред. С. М. Мочерного, «потенціал – це наявні в економічного суб'єкта ресурси, їхня оптимальна структура та вміння раціонально використати їх для досягнення поставленої мети» [24 с. 142].

Отже, під трудовим потенціалом розуміють сукупність трудових можливостей, які формуються під впливом багатьох чинників і можуть ефективно використовуватися в господарській діяльності. Підходи до визначення сутності кадрового потенціалу представлені в табл. 1.1.

Таблиця 1.1.

Дефініція поняття «кадровий потенціал»

Автор	Дефініція
Слиньков В.Н.	Кадровий потенціал – якісне та кількісне визначення кадрового ресурсу, що розкривають ще невикористані можливості, цінності, сили, можливості, що можна застосувати в роботі з кадрами [31].
Балабанова Л.Б.	Кадровий потенціали – гранична величина передбачуваної участі всіх працівників підприємства в його діяльності при врахування їх безпосередніх компетентностей, емоційних, психологічних, фізичних особливостей, мотивацій чи інтересів [9].
Краснокутська Н.С.	Кадровий потенціал організації, підприємства – сукупність можливостей та здібностей кадрів з метою досягнення довгострокових цілей розвитку даного підприємства [17].
Безсмертна В.В.	Кадровий потенціал – комплекс кількісних та якісних характеристик персоналу, яка включає чисельність, структуру та склад, психологічні, емоційні та фізичні можливості кожного працівника, його креативні та інтелектуальні здібності, кваліфікаційні навички та професійні знання, комунікація та взаємодія, можливість до співпраці, безпосереднє відношення до праці тощо [5].
Маслов Є.В.	Кадровий потенціал – вся трудова дієздатність колективу підприємства та колективу, можливості ресурсного потенціалу в сфері праці особового складу, з врахуванням віку, фізичних можливостей, знань та професійно-кваліфікаційних навичок персоналу [22].

Джерело: систематизовано автором.

Таким чином, категорія «кадровий потенціал» не еквівалентна категорії «кадри». Під кадрами розуміється сукупність працівників будь-яких професій та спеціальностей, освіти та рівня підготовки, а категорія «кадровий потенціал» включає не лише кадри, а й певний сукупний рівень можливостей кадрів для досягнення встановлених цілей. Отже під категорією «кадри» розуміємо тільки статичну сторону властивостей та якостей, що притаманні лише цій категорії, та

не відображає ознаки динамічного характеру, такі як мобільність кадрів, спроможність вирішувати ті чи інші професійні завдання.

Кадрова політика підприємства є важливим компонентом управління персоналом та спрямована на досягнення стратегічних цілей компанії. Основні завдання та цілі кадрової політики включають: забезпечення потрібного складу персоналу; відбір та найм; адаптація нових працівників; оцінка та розвиток персоналу; стимулювання та мотивація; розвиток корпоративної культури; забезпечення безпеки праці; управління трудовими відносинами; оптимізація витрат на персонал: Забезпечення ефективного використання ресурсів та оптимізація витрат на утримання персоналу [9].

Ці завдання і цілі можуть варіюватися залежно від специфіки підприємства, його галузі та стратегії розвитку.

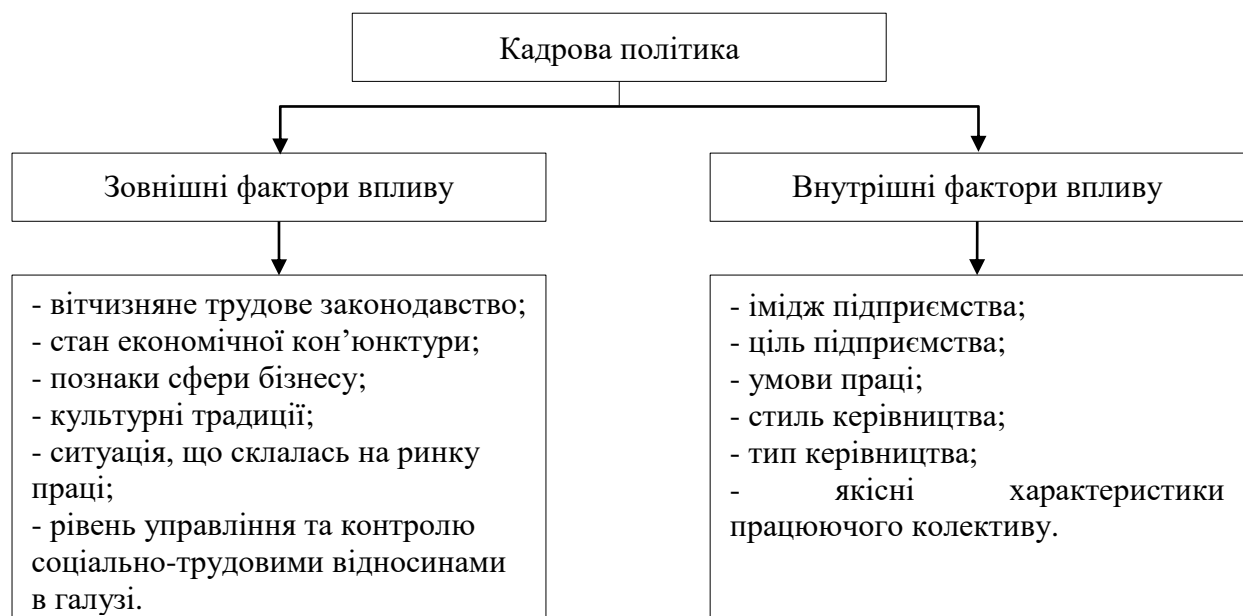


Рис. 1.1. Фактори, які визначають існуючу кадрову політику підприємства

Джерело: складено автором на основі [6, с. 52]

Так, кадрова політика включає чимало сфер управління персоналом, а саме: стимулювання праці працівників; підбір та розстановка кадрів; соціально-трудова відносинами; навчання або перекваліфікація персоналу; управління трудовою кар'єрою; формування кадрових процедур; соціальна політика; комунікація в середині підприємства; організаційна культура та ін. [16, с. 28].

Таким чином, сучасна концепція кадрової політики підприємства заснована на чіткій системі принципів, що визначають обов'язкову обґрунтованість, доцільність та соціальну відповідальність. Кадрова політика передбачає орієнтацію на конкретні ринки праці, щоб їх завдання виконувалися. Ось чому при розробці заходів керівництво компанії повинно чітко розуміти джерела участі співробітників. Залежно від джерел залучення співробітників та використанні управлінських підходів до вирішення проблем кадрової політики факторів, що впливають на кадрову політику, змінюють ступінь їх впливу на її становлення та формування.

Сучасним підприємствам в Україні доводиться все частіше конкурувати з іноземними компаніями, що пропонують більш привабливі умови роботи та більшу оплату праці, щоб залучати висококваліфікованих фахівців. Щоб зосередитися на внутрішніх джерелах участі співробітників, керівництву компанії слід враховувати посилення конкуренції на ринках праці при реалізації кадрової політики. Важливим завданням є збереження висококваліфікованих співробітників, тобто створення привабливих умов праці і розвиток особистісного потенціалу кожного співробітника.

1.2. Характеристика елементів кадрової політики підприємства

Внутрішні і зовнішні загрози, що виникають при розроблені та впровадженні кадрової політики сучасного підприємства розподіляються таким чином: розголошення інформації (надмірна балакучість співробітників) (33 %); несанкціонований (незаконний) доступ до інформації в результаті підкупу та спонукання конкурентів до співпраці (25 %); відсутність контролю за конфіденційністю інформації в компанії (15 %); звичний обмін виробничим досвідом (13 %); несвідоме вживання інформаційних систем 9 %) [9].

При аналізі суті безпеки персоналу компанії доцільно виділити основні проблеми, пов'язані з нею [33]: розроблення мотиваційних і компенсаційних схем;

дослідження ситуації у конкурентів; усунення втрат, пов'язаних з трудовими конфліктами; дослідження ринку праці в регіоні; оцінка підприємства або організації як роботодавця; робота з існуючим кадровим резервом; методи побудови кар'єри; підвищення відповідальності та лояльності працівників тощо.

Багато з перерахованих вище проблем можуть бути усунені або зведені до мінімуму при наявності ефективної і продуманої кадрової політики компанії. Кадрова політика компанії – це система правил та принципів, за якими її співробітники діють у внутрішньому та зовнішньому середовищі відповідно до концепції розвитку організації. Сучасна кадрова політика може бути активною, пасивною, реактивною, профілактичною та авантюрною. В Додатку А систематизовано дані види кадрової політики підприємства і наведено їх головні характеристики [37].

Прийняття керівниками підприємства рішень по розробці кадрової політики здійснюється на основі аналізу даних з джерел інформації для супроводу співробітників підприємства. Система бухгалтерської та аналітичної допомоги для управління бізнесом поєднує три взаємопов'язані компоненти: підсистему бухгалтерської допомоги, підсистему аналітичної допомоги та підсистему контролю [11]. Доказова база кадрової політики повинна бути доповнена даними, що містять дані про персонал підприємства, але не є основою бухгалтерського обліку, тобто інформаційним носієм.

Бухгалтерське та аналітичне забезпечення кадрової політики підприємств харчової промисловості включає такі види забезпечення: нормативно-правове забезпечення; інформаційно-кадрове забезпечення; облікова інформація; результати внутрішньогосподарського контролю та аналітична інформація.

Серед різних принципів формування кадрової політики підприємства основними є: принцип законності – кадрова політика підприємства має розроблятися та впроваджуватися в повній відповідності з чинним законодавством України і відповідати всім національним соціальним нормам; принцип узгодженості – кадрова політика підприємства являє собою систему правил, норм, заходів, методів управління і т.д. які сприяють успішній реалізації

цілям діяльності компанії; принцип доцільності – заходи, передбачені в кадровій політиці компанії, повинні відповідати конкретним характеристикам та меті її діяльності; принцип соціальної відповідальності – кадрова політика компаній покликана передбачати взаємну відповідальність власників компанії, її керівників і всіх співробітників за дотримання стандартів компанії, організаційної культури, техніки безпеки на виробництві і т. д.; принцип наукової обґрунтованості – напрямки, види і дії, передбачені в кадровій політиці компанії, що повинні бути обґрунтовані на основі ретельного аналізу і прогнозування ситуації з персоналом; принцип забезпечення розвитку – кадрова політика компанії (підприємства) повинна забезпечувати як розвиток потенціалу підприємства в цілому, так і можливість розвитку особистісного потенціалу кожного співробітника, його самореалізацію і підвищення професійних компетенцій; принцип дотримання соціальних норми – кадрова політика підприємства обов'язково повинна передбачати забезпечення соціального захисту і соціальних гарантій для всіх категорій працівників цього підприємства.

1.3. Основи формування кадрової політики в сучасних ринкових умовах

Одним з найголовніших завдань менеджменту є підбір персоналу та подальше управління персоналом. Будь-які дії, різні впливи на співробітників з боку керівництва – формують управління персоналом підприємства..

На ефективність роботи системи управління персоналом впливає стабільна духовна атмосфера або душевний (психічний) настрій колективу, який проявляється у відносинах між людьми і їх ставленні до спільної справи і є важливими передумовами «здорового клімату в колективі». Рівень їх розвитку залежить від добробуту співробітників і ділової активності в цілому [7].

Кадрова політика в рамках окремого підприємства традиційно реалізується та являється одним з основних інструментів соціально-економічного впливу на

обставини його внутрішнього середовища, забезпечуючи реалізацію головних завдань корпоративної політики підприємства. Однак кадрова політика з часом набуває нового значення, що виходить за рамки класичного розуміння, виключно як комплексу заходів, спрямованих на моніторинг роботи співробітників, а також ділових і професійних відносин в колективі. Особливе значення має система організаційних пріоритетів, намагань та цілей, що лежать в основі розробки положень кадрової політики підприємства [12].

Сучасне поняття кадрова політика включає в себе: політика зайнятості: забезпечити високопродуктивних працівників та сприяти їх насолоджуватися роботою, створюючи привабливі та безпечні умови праці та можливості для просування по службі; політика оплати праці: забезпечити вищу заробітну плату, ніж інші підприємства та компанії, залежно від навичок, досвіду, обов'язків та степені відповідальності працівників; політика в галузі навчання, перенавчання: надання можливості здобути освіту в адекватних навчальних закладах для постійного підвищення ефективності роботи співробітників в їх поточних завданнях і підготовки до подальшого просування по службі; соціальна політика: пропонувати більш привабливі послуги та пільги, ніж в інших підприємствах (соціальний пакет); політика в області трудових відносин: визначення конкретних процедур для ефективного вирішення кадрових проблем [15].

Щоб підвищити ефективність роботи і якість професійного життя, необхідно вжиття комплексу заходів у всіх сферах та напрямках моделі професійної діяльності, з врахуванням державних заходів і соціальних інструментів, які сприяють підвищенню громадянської і творчої активності працівників і їх залученню при вирішенні виникаючих проблем ці заходи впроваджуються в спільну кадрову політику підприємства. На додаток до фінансово-економічної, зовнішньоекономічної політики і політики в області конкурентних відносин кожне підприємство розробляє та реалізує індивідуальну кадрову політику, тому в сучасних умовах кадрова політика вважається одним з головних інструментів діяльності підприємства, які повинні забезпечувати його сучасність, адаптацію не тільки до зовнішнього середовища, а й збереження

потенціалу співробітників всередині компанії з упором на досвід міжнародних компаній.

ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ 1

1. Сучасна кадрова політика повинна формуватися в поєднанні з іншими бізнес-концепціями: виробництвом, фінансами, економікою і маркетингом. Механізм реалізації кадрової політики – це система планів, правил та положень, адміністративних, організаційних і соціальних заходів, які спрямовані на вирішення існуючих кадрових проблем та задоволення наявних потреб кваліфікованих кадрах.

2. Концепція сучасної кадрової політики підприємства заснована на чіткому дотриманні системи принципів, що визначають обов'язкову обґрунтованість, доцільність та соціальну відповідальність. Кадрова політика передбачає орієнтацію на конкретні ринки праці, щоб її завдання виконувалися.

3. Основними факторами, що впливають на кадрову політику компанії, є макроекономічна ситуація в країні, рівень соціальних гарантій та норм, розвиток інтеграційних процесів, соціально-політична ситуація в країні та державна політика в галузі зовнішньої міграції в Україні і в країнах, які приймають трудящі-мігранти з країни.

4. Метою формування сучасного кадрового резерву є безперервне забезпечення компанії фахівцями на будь-якій посаді, що відповідає вимогам компанії. Основу кадрового резерву повинні складати молоді фахівці, що пройшли комплексну програму навчання та підготовки з метою роботи в структурі управління.

РОЗДІЛ 2.

СУЧАСНИЙ СТАН ТА ЕКОНОМІЧНА ОЦІНКА КАДРОВОЇ ПОЛІТКИ В ТОВ «БЕРДИЧІВСЬКИЙ ПИВОВАРНИЙ ЗАВОД»

2.1. Загальна організаційно-економічна, соціальна та фінансова характеристика підприємства

ТОВ «Бердичівський пивоварний завод» це підприємство з багатовіковою історією, вперше згадане ще в 1798 році. Розташоване в місті Бердичеві Житомирської області. Нині ТОВ «Бердичівський пивоварний завод» за оригінальними рецептами з натуральної, екологічно чистої та високоякісної сировини виготовляє 11 сортів пива [26].

Дане підприємство є лідером у Житомирському регіоні, а якість виробленої продукції та стабільне фінансове становище є чудовим прикладом для багатьох компаній. Досліджуване підприємство спеціалізується на виробництві та продажі слабоалкогольних напоїв. Підприємство з багаторічною історією та було засноване в 1861 році, саме як броварне виробництво [26].

Якість продукції, яку виготовлено підприємством дійсно на високому рівні, оскільки пиво не проходить процес пастеризації і в напій не додаються консерванти, так як існує чотири ступеня фільтрації, тому цей продукт має набагато більш короткий термін придатності. Це велика проблема для підприємства, оскільки це ускладнює та створює проблеми у логістиці продуктів у більш віддалені регіони та ускладнює вихід на закордонні ринки. Це питання є одним із найскладніших аспектів стратегічного управління підприємством.

ТОВ «Бердичівський пивоварний завод» ще з 1902 року володіє власним солодовим заводом, який виробляє високоякісний світлий, темний і карамелізований солод. Виробнича потужність підприємства складає близько 1,5 млн. декалітрів на рік. Природно, що у 2020-2023 роках потужності дещо знизилися і через негативні зовнішні фактори не досягли бажаного підприємством темпу [26].

На сучасному заводі також є 3 новітніх елеватора місткістю 2300 тонн. Вони служать для ефективного контролю зберігання ячменю, пшениці та іншої сировини для пивоваріння.

Влітку 2020 року ТОВ «Бердичівський пивоварний завод» було удостоєно нагороди – «Бурштинова зірка», яка є найпрестижнішою серед українських виробників пива, мінеральної води та безалкогольних напоїв. Так, підприємство з 1996 року приймало участь у 47 професійних пивних змаганнях. Протягом цього часу воно здобуло 36 золотих, 10 срібних і 6 бронзових медалей. Воно також було нагороджене найвищою нагородою 6 разів. Продукція пивоварного заводу була визначена переможцем Всеукраїнського конкурсу якості «100 кращих продуктів України» [26].

Відповідно до Статуту ТОВ «Бердичівський пивоварний завод» ведення підприємницької діяльності з метою задоволення існуючих потреб підприємства та отримання прибутку в інтересах акціонерів підприємства та його співробітників. Предметом функціонування підприємства є: пивоваріння, виготовлення екстракту хмелю, виробництво солоду; виготовлення алкогольних та слабоалкогольних напоїв; видобуток та розлив натуральної столової води в пляшки; роздрібний, оптовий та фірмовий продаж товарів власного виробництва; торгівля та постачання, торгівля та посередництво; надавати послуги з транспортування, доставки та зберігання; надавати маркетингові, управлінські та консалтингові послуги; вести реєстр власників цінних паперів компанії тощо.

Згідно додатка Б в якому показано структура активів компанії. Виходячи з даних аналітичної таблиці, можна зробити висновки, що вартість майна, якою володіє підприємство, на кінець 2022 року становила 187155 тисяч гривень, таким чином порівняно з 2020 роком активи компанії збільшилися на 30 314 тисяч гривень це спричинено змінами в інвестиційному фонді та оборотному капіталі. До кінця 2022 року загальна вартість нерухомості, що знаходиться в розпорядженні компанії, складала 82238 тисяч гривень або 43,94 % основних засобів та необоротних активів, які на кінець періоду збільшилися на 12135 тисяч

гривень, їх частка в загальній вартості нерухомості знизилася на 5,5 %. Оборотні активи примножилися на 2564 тисяч гривень, їх частка в загальній вартості майна збільшилася на 5,7 % [34].

У Додатку В показана структура наявних пасивів товариства. На кінець 2022 році вартість власного капіталу склала 187155 тисяч гривень, поточні зобов'язання становлять 7425 тисяч гривень або 3,97 % від валюти балансу, що менше за рівень 2020 року на 5604 тис. грн. У структурі балансу частка власного капіталу не змінилась [34].

У таблиці додатка Г представлена оцінка наявних виробничих ресурсів підприємства. У 2022 році матеріальна інтенсивність економічної діяльності збільшилась на 0,01 тис. грн. у порівнянні з 2020 роком або 1,2 %; трудомісткість економічної діяльності (частка витрат на робочу силу у всіх витратах) збільшилася на 0,03 тисячі гривень або на 13,4 %; фондомісткість економічної діяльності (за вирахуванням витрат) зменшилась на 0,024 тисяч гривень або 2,98 % [34].

Щоб охарактеризувати ефективність використання ресурсів товариства розглянемо дані Додатку Г. З нього видно, що в 2022 році виручка від реалізації продукції збільшилась на 30854 тисяч гривень, або на 125,9%, порівняно з 2020 роком; чисті продажі від реалізації продукції знизилися на 20056 тисяч гривень, або на 115,7 %; реальний (фактичний) обсяг виробництва збільшився на 13 630 тисяч гривень, або 81,5 %; валовий фінансовий результат зріс на 8607 тисяч гривень, а чистий фінансовий результат зріс на 5437 тисяч гривень у 2022 році склав 5 437 тисяч гривень прибутку [34].

Організаційну структуру підприємства складають всі виробничі, обслуговуючі, допоміжні, та управлінські підрозділи заводу. Таким чином виробнича система підприємства складається зі спеціалізованих цехів: бродильно-лагерного, солодового, цеху розливу пива у пляшки, цеху розливу пива у КЕГ та цеху хмельових екстрактів. Також обслуговуючі це ремонтно-механічні та холодительно-аміачні дільниці та транспортний цех і власна котельня, щодо допоміжних, то наявні складські приміщення для зберігання

сировини, тари та готової продукції.

Таблиця 2.1

Склад та структура персоналу ТОВ «Бердичівський пивоварний завод»

Категорії працівників	2019		2021		2022	
	осіб	%	осіб	%	осіб	%
Службовці	3	0,56	3	0,55	3	0,54
Спеціалісти	22	4,11	24	4,44	24	4,32
Керівник різних ланок	6	1,12	6	1,11	6	1,08
Виробничий персонал	504	94,21	508	93,90	523	94,06
Всього:	535	100	541	100	556	100

Джерело: розраховано автором за [34].

За 2022 рік середня чисельність усіх працівників на підприємстві складала 556 осіб, з них 6 осіб – керівники, 24 особи – спеціалісти, 3 особи – службовці та 523 особи – виробничий персонал. За останні роки спостерігається збільшення працівників, а саме виробничого персоналу [34].

2.2. Аналіз ефективності кадрового потенціалу ТОВ «Бердичівський пивоварний завод»

Успішний досвід ефективного управління підтверджує надзвичайно важливу роль кадрової складової в потенціалі підприємства, кількісному і якісному балансі та ступеня його використання, від якої залежать не лише високі кінцеві показники економічної діяльності, конкурентні переваги, досягнуті у виробничому секторі, організації та ефективності управління, але також і здатність забезпечувати всі елементи соціально-економічної системи підприємства, тільки співробітники здатні активно і незалежно реагувати на динамічні зміни економічного середовища, об'єднуючи всі інші компоненти в часі і просторі.

Проблеми оцінки та аналізу ефективного використання та основних напрямків розвитку існуючого кадрового потенціалу знаходяться в центрі уваги сучасних вчених-економістів. Цінний внесок щодо вирішення даної проблеми зробили такі вчені О. Амоша, І. Петрова, Д. Богиня, С. Злупко, А. Колот,

П. Саблук, Н. Краснокутська, В. Лич, Л. Шаульська, В. Онікієнко, А. Чухно, О. Федонін та інші. Посеред зарубіжних слід виділити таких як М. Вебер, Д. Кейнс, Ф. Кене, Й. Шумпетер, Е. Маслов та інші.

Доведено, що забезпечення підприємства висококваліфікованими кадрами є запорукою успіху підприємства. Тому співробітники будь-якого підприємства досить суттєво розрізняються за своїми діловими та особистісними якостями, загальною трудовою поведінкою, обсягом виконаних виробничих обов'язків та результатами діяльності. І чим вищі дані характеристики тим краще для підприємства.

При розгляді управлінських підрозділів бачимо, що структура управління ТОВ «Бердичівський пивоварний завод» – лінійна. Яка характеризується вертикальною структурою управління, таким чином є керівник вищої ланки – лінійний керівник (підрозділу) – та безпосередньо виконавці. Тобто є лише вертикальні зв'язки, при цьому функціональні служби допомагають вищому керівництву підприємства кваліфіковано обґрунтувати своє управлінське рішення. До органів управління ТОВ «Бердичівський пивоварний завод» можна віднести: спостережну раду: загальні збори акціонерів; правління та ревізійну комісію [26].

Щорічне зростання частки виробничого персоналу в загальній структурі персоналу підприємства свідчить про ефективну кадрову політику підприємства в фрагменті розстановки кадрів, ефективного та раціонального використання персоналу. Так, визначено що, зростання кількості висококваліфікованих працівників зможе бути досягнуте за рахунок підвищення кваліфікації, навчання, збільшення оплати праці, що стане додатковим стимулом для працівників вносити пропозиції, щодо удосконалення діяльності підприємства, а також буде стимулювати зменшення плинності кадрів та відповідно збільшення продуктивності праці [26].

Однією з сильних сторін системи управління кадровим потенціалом підприємства є те, що лінійним і функціональним менеджерам вдається утримувати найбільш досвідчених та кваліфікованих співробітників, та

відповідно «розвивати» менеджерів у внутрішньому середовищі та використовувати їхні знання про специфічні характеристики конкретного підприємства для розробки більш ефективних операційних стратегій.

Керівництво компанії постійно працює над поліпшенням наявних організаційних структур та структур управління в найближчому майбутньому. Створення структури управління маркетингом зі створенням центрів відповідальності за продукцію.

Успішний досвід управління підприємством вказує на надзвичайно важливу роль кадрової складової у формуванні потенціалу підприємства. Висококваліфіковані та мотивовані працівники є ключовим елементом для досягнення високих показників економічної діяльності та конкурентних переваг.

Підприємство активно впроваджує кадрову політику, спрямовану на підвищення важливості та цінності кожного працівника, що позитивно впливає на мотивацію та робочий клімат. У цілому, підприємство ТОВ «Бердичівський пивоварний завод» має успішний досвід управління кадровим потенціалом, спрямований на стабільний розвиток та досягнення високих показників ефективності.

2.3. Особливості управління кадровою політикою підприємства

Для розвитку трудового потенціалу ТОВ «Бердичівський пивоварний завод» здійснюється ряд заходів кожен з цих елементів являє собою окрему область роботи, реалізація якої зазвичай доручається окремим посадовим особам і функціональним службам компанії.

У ТОВ «Бердичівський пивоварний завод» функції кожної з перерахованих підсистем визначаються директором, начальником відділу кадрів, менеджером з персоналу та інспектором з обліку персоналу

Аналіз складових кадрової політики ТОВ «Бердичівський пивоварний завод» передбачає вивчення особливостей навчання і використання персоналу компанії, які виражаються в таких кадрових процесах: кадрове планування; підбір, відбір і набір персоналу; облік персоналу; коригування персоналу; навчання і професійний розвиток; мотивація і оцінка.

Досягнення бізнес-цілей компанії багато в чому залежить від планування чисельності та структури персоналу. Відділ кадрів ТОВ «Бердичівський пивоварний завод» здійснює це планування на основі розподілу праці та специфіки виробничої діяльності компанії, а також прогнозних показників звільнення персоналу з об'єктивних і суб'єктивних причин. В даний час компанія недостатньо розвинена у формуванні кадрового резерву і плануванні кар'єри співробітників, що може стати перспективним напрямком для вдосконалення кадрової політики ТОВ «Бердичівський пивоварний завод».

В умовах ТОВ «Бердичівський пивоварний завод» для претендентів на вакантну посаду використовуються такі джерела пошуку вакансій: їх власні співробітники, центри зайнятості, освітні установи регіону. Тому можемо зробити висновок, що ТОВ «Бердичівський пивоварний завод» проводить відкриту кадрову політику. Головними методами підбору персоналу і визначення того, чи відповідають кандидати вимогам до посади, є співбесіди з начальником відділу кадрів і безпосереднім керівником функціонального відділу, цеху.

Варто зазначити, що ТОВ «Бердичівський пивоварний завод» приділяє велику увагу не тільки дотриманню стандартів якості в рамках своєї діяльності стосовно виготовлення продукції, а й розробляє і реалізує комплексні плани щодо поліпшення стану здоров'я і благополуччя працівників, які являють собою комплексні заходи щодо поліпшення кадрової політики. Важливим елементом кадрової політики компанії є професійне навчання і розвиток персоналу. В умовах ТОВ «Бердичівський пивоварний завод» використовуються наступні форми виховної роботи: навчання нових співробітників; навчання і перепідготовка за суміжними професіями; підвищення кваліфікації. При

організації та проходженні підвищення кваліфікації співробітниками ТОВ «Бердичівський пивоварний завод» за межами підприємства ведеться ціткий контроль з оформлення всієї необхідної інформації. Контроль за процесом навчання покладається на начальника структурного відділу, і за результатами навчання проводиться перевірка, яка заноситься до протоколу засідання комісії. У 2022 році 14 співробітників освоїли нові професії та спеціальності, 74 співробітників підвищили кваліфікацію [26].

Важливим елементом кадрової політики компанії є її мотиваційна складова. В ТОВ «Бердичівський пивоварний завод» використовуються матеріальні та нематеріальні методи мотивації. Найважливіша складова мотивації персоналу в ТОВ «Бердичівський пивоварний завод» є заробітна плата. Підприємство використовує систему відрядної оплати праці виробничого персоналу і офіційну систему посадових окладів оплати праці менеджерів і фахівців. Компанія також розробила та затвердила умови надання бонусів, надбавок та доплат.

Ефективно організована оцінка персоналу позитивно впливає на мотивацію працівників до роботи, сприяє їх подальшому професійному розвитку та просуванню по службі. В ТОВ «Бердичівський пивоварний завод» на підставі результатів оцінки персоналу можуть бути прийняті рішення про просування по службі, звільнення або винагороду. Оцінка якості кадрової політики включає в себе визначення показників, які прямо або побічно впливають на кадрові процеси в системі управління персоналом підприємства, а саме: ефективність використання трудового потенціалу підприємства; рівень продуктивності праці; ступінь ефективності управління персоналом. використання робочого часу відповідно до виконуваної роботи.

Середньорічна продуктивність праці співробітників підприємства за період 2020-2022 рр. збільшилася на 67,0 %. Підвищення продуктивності праці співробітників ТОВ «Бердичівський пивоварний завод» було досягнуто за рахунок придбання сучасного виробничого обладнання і технологій, що дозволило оптимізувати виробничі потужності підприємства в стабільних

виробничих умовах, створити передумови для початку виробництва нових видів продукції.

Отже, аналіз стану управління кадровою політикою на підприємстві дозволяє нам сказати, що в умовах ТОВ «Бердичівський пивоварний завод» в ході дослідження, було виявлено, що компанія проводить адаптивну кадрову політику, реагує на проблеми в роботі з персоналом і намагається запобігти виникненню конфліктів.

ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ 2

На основі дослідження можна зробити кілька висновків щодо стану ТОВ «Бердичівський пивоварний завод» та його діяльності:

1. Підприємство є лідером у Житомирському регіоні, що свідчить про його значний вплив на ринок. Якість виробленої продукції, зокрема слабоалкогольних напоїв, є на високому рівні, що є позитивним фактором для привертання споживачів.

2. За останній рік вартість майна компанії зросла на понад 30 тисяч гривень, що свідчить про стабільність та розвиток підприємства. Збільшення вартості оборотних активів індикатор ефективного використання ресурсів.

3. Короткий термін придатності продукції, обумовлений відсутністю пастеризації та консервантів, ускладнює логістику та вихід на закордонні ринки. Можливості розвитку нових стратегій маркетингу та управління логістикою для подолання цього виклику.

4. Підприємство широко спеціалізується на виробництві та продажах різних напоїв, а також надає ряд інших послуг. Збалансоване розподілення діяльності може забезпечити стійкість та різноманітність бізнесу.

5. Зменшення витрат та збільшення рентабельності свідчить про ефективне управління ресурсами та фінансами підприємства. Чистий фінансовий результат позитивний, але може вимагати подальшого аналізу для оптимізації.

Підприємство високоліквідне, але важливо дотримуватися стратегій фінансової стійкості для подолання можливих труднощів. Рівень економічної безпеки може бути вдосконалений, зокрема шляхом підвищення ефективності використання ресурсів. Ділова активність компанії зростає, але можливість подальшого покращення.

6. ТОВ «Бердичівський пивоварний завод» проводить адаптивну кадрову політику, реагує на проблеми в роботі з персоналом і намагається запобігти виникненню конфліктів.

Можемо зробити висновок, що ТОВ «Бердичівський пивоварний завод» є стабільним та успішним підприємством, проте в ньому є питання, які вимагають уваги та можливих стратегічних корекцій для подальшого розвитку та утримання лідерської позиції на ринку.

РОЗДІЛ 3

НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ КАДРОВОЇ ПОЛІТИКИ ТОВ «БЕРДИЧІВСЬКИЙ ПИВОВАРНИЙ ЗАВОД»

3.1. Основні напрями удосконалення кадрової політики підприємства

Кадрова політика ТОВ «Бердичівський пивоварний завод» представляє собою загальний напрямок управління кадровими питаннями на підприємстві. Це система принципів, методів, форм і організаційного механізму, спрямованих на визначення цілей і завдань створення, збереження і розвитку кадрового потенціалу компанії. Кадрова політика визначає ціннісні орієнтири, процедури та способи оцінки персоналу, необхідні для досягнення довгострокових стратегічних цілей організації та реалізації її місії у розвитку економіки.

Об'єктом кадрової політики є персонал підприємства, а суб'єктом – система управління персоналом організації, що складається з керівників на всіх рівнях та кадрової служби. Кадрова політика ТОВ «Бердичівський пивоварний завод» є продовженням місії та стратегічних цілей підприємства, орієнтованих на конкретні результати та перспективи розвитку. У сучасних умовах вона повинна відповідати підвищеним вимогам щодо практичності, гнучкості та адаптивності до внутрішніх (стиль керівництва, корпоративна культура) та зовнішніх (ринок праці, законодавчі зміни, економічна ситуація) факторів.

Мета кадрової політики ТОВ «Бердичівський пивоварний завод» – забезпечення балансу між економічною та соціальною ефективністю використання людських ресурсів, своєчасне укомплектування підрозділів підприємства кваліфікованими співробітниками, створення умов для ефективного використання та розвитку потенціалу усіх працівників компанії, відповідає соціально-економічним очікуванням та інтересам працівників. Кадрова політика спрямована на зміцнення єдиної корпоративної культури, ефективну мотивацію і професійний розвиток співробітників компанії.

Тому основною метою кадрової політики ТОВ «Бердичівський пивоварний завод» є своєчасний підбір, адаптація, розвиток персоналу, підвищення ефективності виробництва за рахунок мотивації до праці та досягнення стратегічних цілей підприємства для отримання максимального прибутку за рахунок України.

Удосконалення управління кадровою політикою в ТОВ «Бердичівський пивоварний завод» може включати ряд напрямів та заходів для забезпечення ефективної роботи персоналу та досягнення стратегічних цілей підприємства. Ось кілька основних напрямків удосконалення:

1. Аналіз потреб у кадрах. Вивчення потреб компанії в робочій силі, з урахуванням стратегічних напрямків розвитку. Оцінка кількісного та якісного складу персоналу для забезпечення оптимальної структури.

2. Розробка кадрової стратегії. Визначення стратегічних цілей управління персоналом та їх відповідність стратегії підприємства. Розробка системи управління талантами та кадровим потенціалом та їх мотивації.

3. Мотивація та стимулювання працівників. Впровадження ефективних систем мотивації та стимулювання працівників. Аналіз та оновлення системи компенсацій та соціальних пакетів.

4. Навчання та розвиток персоналу. Організація навчальних програм для підвищення кваліфікації та розвитку навичок персоналу. Впровадження системи оцінки та планування кар'єрного росту працівників.

5. Ефективне управління конфліктами та комунікація. Розробка ефективних механізмів вирішення конфліктів на робочому місці. Підвищення рівня комунікації між різними рівнями управління та між різними підрозділами.

6. Використання сучасних інформаційних технологій. Впровадження HR-систем для автоматизації процесів управління персоналом. Використання аналітики даних для прийняття обґрунтованих рішень у сфері управління персоналом.

7. Створення здорової корпоративної культури. Розвиток цінностей та корпоративної культури, які підтримують мети та інтереси компанії. Забезпечення високого рівня задоволеності та взаємодії між працівниками.

8. Впровадження ефективної системи оцінки працівників. Розробка об'єктивних критеріїв оцінки ефективності працівників. Проведення регулярних оглядів та обговорень з метою підвищення продуктивності та розвитку [27].

Ці напрями можуть варіюватися в залежності від конкретних викликів та потреб ТОВ «Бердичівський пивоварний завод». Важливо постійно взаємодіяти з персоналом, аналізувати ефективність заходів та гнучко адаптувати стратегії управління кадровим потенціалом.

3.2. Пропозиції щодо забезпечення ефективної реалізації кадрової політики ТОВ «Бердичівський пивоварний завод»

Кадрова політика ТОВ «Бердичівський пивоварний завод» в сучасних ринкових умовах має визначати генеральний напрям та основи роботи з кадрами, загальні та специфічні вимоги до них. Її головною метою є своєчасне забезпечення оптимального балансу усіх процесів комплектування, збереження персоналу, його розвитку відповідно до потреб які виникають на підприємстві, вимог чинного законодавства та стану на ринку праці.

Цільове завдання кадрової політики ТОВ «Бердичівський пивоварний завод» може мати кілька шляхів вирішення, проте ми розглядаємо такі альтернативні варіанти:

- якщо є питання звільняти працівників або зберігати (за умови зберігати, то яким способом);
- краще готувати працівників самостійно або шукати тих, хто вже має необхідну та кваліфіковану підготовку;
- проводити набір персоналу із зовнішніх джерел або перекваліфіковувати працівників, які підпадають під скорочення чи звільнення з підприємства;

- наймати додатковий персонал чи задовольнятися вже існуючою кількістю за умови перерозподілу та більш раціонального її використання;
- інвестувати гроші у підготовку «дешевих», проте вузько спеціалізованих працівників, або «дорожчих», але маневрених тощо.



**Рис. 3.1. Модель удосконалення кадрової політики
ТОВ «Бердичівський пивоварний завод»**

Джерело: розроблено автором.

Ця модель спрямована на вдосконалення всіх аспектів кадрової політики ТОВ «Бердичівський Пивоварний Завод» для забезпечення ефективної, стабільної та інноваційної роботи персоналу.

Результати оцінки ефективності впровадження напрямів представлені в таблиці 3.1.

Таблиця 3.1

Оцінка ефективності діючої та пропонованої моделі удосконалення кадрової політики в ТОВ «Бердичівський пивоварний завод»

Показник	2020 р.	2021 р.	2022 р.	Проект на 2024 р.	2024 р. до 2020 р.(+,-)
Витрати на оплату праці, тис. грн.	24294,00	26353,00	28424,00	30368,00	1944,00
витрати на соціальні заходи, тис. грн.	4978,00	5513,00	5686,00	6987,00	1301,00
<i>Всього:</i>	<i>29272,00</i>	<i>31866,00</i>	<i>34110,00</i>	<i>36171,00</i>	<i>2061,00</i>
Витрати на виробництво, тис. грн., всього	15905,00	18370,00	16950,00	17689,00	739,00
Питома вага витрат на персонал в загальній сумі операційних витрат, %	31,30	30,01	33,55	39,50	5,95
Валовий прибуток, тис. грн.	40912,00	38121,00	40912,00	43686,00	2774,00
Коефіцієнт ефективності витрат на персонал підприємства	1,40	1,20	1,20	1,21	0,01

Джерело: розраховано автором за даними [34].

Стратегічні цілі та завдання у сфері розвитку персоналу ТОВ «Бердичівський пивоварний завод» включають формування та підтримку якісного та кількісного складу працівників, спроможних відповідати потребам виробництва та ефективно реалізовувати конкурентні стратегії компанії. Передбачені стратегічні підходи включають перехід до двох'ярусної структури персоналу, що складається з «кадрового ядра» і «периферійних» працівників, з фокусом на розвитку систем стимулювання, які враховують матеріальні та нематеріальні аспекти для підвищення мотивації працівників. Організація праці спрямована на створення сучасних робочих місць, поліпшення якості життя працівників та оцінку відповідності персоналу їхнім посадам. Стратегічний управлінський підхід до руху кадрів передбачає ефективне розміщення,

використання та утримання працівників, забезпечуючи їхнє професійне зростання. Розвиток людського капіталу підприємства направлений на підвищення конкурентоспроможності та інноваційність. Соціально-трудова відносина регулюють умови наймання та розвитку трудового потенціалу. Заходи соціального розвитку та захисту працівників охоплюють різні аспекти, включаючи житло, медичне обслуговування, пенсійне страхування та професійну підготовку. Зазначені рекомендації охоплюють основні напрями формування кадрової політики ТОВ «Бердичівський пивоварний завод», спрямовані на реагування на зміни в економіці та ринковому середовищі та максимізацію потенціалу персоналу підприємства.

ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ 3

В ході аналізу було виявлено ряд ключових напрямів для удосконалення управління кадровою політикою ТОВ «Бердичівський пивоварний завод»:

1. Слід акцентувати увагу на вдосконаленні стратегії розвитку персоналу, забезпеченні ефективної системи стимулювання та мотивації працівників, а також оптимізації організації праці для підвищення продуктивності.

2. Для успішної реалізації кадрової політики підприємства, рекомендується впровадження чітких стратегій розвитку персоналу, зокрема, з фокусом на набір та збереження висококваліфікованих кадрів.

3. Також, доцільно розглянути впровадження ефективних систем стимулювання та мотивації працівників, які враховуватимуть якісні та кількісні аспекти в їхній роботі.

4. Оптимізація організації праці та вдосконалення комунікацій між керівництвом та персоналом також визначаються як ключові кроки для підвищення ефективності кадрової політики.

Загалом, враховуючи запропоновані напрями удосконалення та пропозиції, ТОВ «Бердичівський пивоварний завод» може досягти високого

ступеня оптимізації управління кадровими ресурсами, що сприятиме загальному покращенню функціонування підприємства.

ВИСНОВКИ

Сучасна кадрова політика повинна формуватися в поєднанні з іншими бізнес-концепціями: виробництвом, фінансами, економікою і маркетингом. Механізм реалізації кадрової політики – це система планів, правил та положень, адміністративних, організаційних і соціальних заходів, які спрямовані на вирішення існуючих кадрових проблем та задоволення наявних потреб кваліфікованих кадрах.

Концепція сучасної кадрової політики підприємства заснована на чіткому дотриманні системи принципів, що визначають обов'язкову обґрунтованість, доцільність та соціальну відповідальність. Кадрова політика передбачає орієнтацію на конкретні ринки праці, щоб її завдання виконувалися.

Основними факторами, що впливають на кадрову політику компанії, є макроекономічна ситуація в країні, рівень соціальних гарантій та норм, розвиток інтеграційних процесів, соціально-політична ситуація в країні та державна політика в галузі зовнішньої міграції в Україні і в країнах, які приймають трудящі-мігранти з країни.

Метою формування сучасного кадрового резерву є безперервне забезпечення компанії фахівцями на будь-якій посаді, що відповідає вимогам компанії. Основу кадрового резерву повинні складати молоді фахівці, що пройшли комплексну програму навчання та підготовки з метою роботи в структурі управління.

Підприємство є лідером у Житомирському регіоні, що свідчить про його значний вплив на ринок. Якість виробленої продукції, зокрема слабоалкогольних напоїв, є на високому рівні, що є позитивним фактором для привертання споживачів.

За останній рік вартість майна компанії зросла на понад 30 тисяч гривень, що свідчить про стабільність та розвиток підприємства. Збільшення вартості оборотних активів індикатор ефективного використання ресурсів.

Короткий термін придатності продукції, обумовлений відсутністю пастеризації та консервантів, ускладнює логістику та вихід на закордонні ринки. Можливості розвитку нових стратегій маркетингу та управління логістикою для подолання цього виклику.

Підприємство широко спеціалізується на виробництві та продажах різних напоїв, а також надає ряд інших послуг. Збалансоване розподілення діяльності може забезпечити стійкість та різноманітність бізнесу.

Зменшення витрат та збільшення рентабельності свідчить про ефективне управління ресурсами та фінансами підприємства. Чистий фінансовий результат позитивний, але може вимагати подальшого аналізу для оптимізації. Підприємство високоліквідне, але важливо дотримуватися стратегій фінансової стійкості для подолання можливих труднощів. Рівень економічної безпеки може бути вдосконалений, зокрема шляхом підвищення ефективності використання ресурсів. Ділова активність компанії зростає, але можливість подальшого покращення.

Загальною висновком може бути те, що ТОВ «Бердичівський пивоварний завод» є стабільним та успішним підприємством, проте в ньому є питання, які вимагають уваги та можливих стратегічних корекцій для подальшого розвитку та утримання лідерської позиції на ринку.

В ході аналізу було виявлено ряд ключових напрямів для удосконалення управління кадровою політикою ТОВ «Бердичівський пивоварний завод». Зокрема, слід акцентувати увагу на вдосконаленні стратегії розвитку персоналу, забезпеченні ефективної системи стимулювання та мотивації працівників, а також оптимізації організації праці для підвищення продуктивності.

Для успішної реалізації кадрової політики підприємства, рекомендується впровадження чітких стратегій розвитку персоналу, зокрема, з фокусом на набір та збереження висококваліфікованих кадрів. Також, доцільно розглянути впровадження ефективних систем стимулювання та мотивації працівників, які враховуватимуть якісні та кількісні аспекти в їхній роботі. Оптимізація організації праці та вдосконалення комунікацій між керівництвом та персоналом

також визначаються як ключові кроки для підвищення ефективності кадрової політики.

Загалом, враховуючи запропоновані напрями удосконалення та пропозиції, ТОВ «Бердичівський пивоварний завод» може досягти високого ступеня оптимізації управління кадровими ресурсами, що сприятиме загальному покращенню функціонування підприємства.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. Amalou-Doepke, L., Suess, S. HR measurement as an instrument of the HR department in its exchange relationship with top management: A qualitative study based on resource dependence theory. *Scandinavian journal of management*, volume 30, issue 4, 2014, p. 444–460.
2. Алексеевко В. І. Вплив продуктивності праці персоналу на ефективність роботи підприємства. URL:: http://archive.nbuv.gov.ua/portal/soc_gum/evu/2011_17_1/Alekseenko.pdf
3. Балабанова Л. В., Сардак О. В., *Управління персоналом: підручник*. К.: Центр учбової літератури, 2011. 468 с.
4. Безсмертна В. В. Стратегічне управління кадровим потенціалом підприємства. *Економіка та управління: наук.-практ. журнал*. 2007. № С. 48–53.
5. Бербенець О. В. Управління персоналом (людськими ресурсами) як фактор збільшення капіталізації компанії. *Економіка та держава*. 2017. № 7. С. 31-33.
6. Бутко М. П., Задорожна С. М., Іванова Н. В. *Виробничий менеджмент: підручник*. / За заг. ред. Бутка М.П. К.: «Центр учбової літератури», 2015. 424 с.
7. Буц Ю. В., Бернатська А. В. Проблеми підвищення продуктивності праці в машинобудуванні. *Науковий вісник НГУ*. 2011. № 1. С. 128–130.
8. Василик А., Данилицька А. Трансформація управління людським капіталом під впливом інформаційно-комунікаційних технологій. *Соціально-трудова відносина: теорія та практика*. 2016. № 2. С. 135-140.
9. Драбаніч А. В., Акулов М.Г., Євась Т. В. та ін. *Економіка праці і соціально трудові відносина: навч. посіб.* К.: Центр учбової літератури, 2012. 328 с.
10. Дуляба Н. І., Озарчук К. С. Особливості формування системи управління персоналом підприємств у сучасних умовах. *Економіка та управління підприємствами*. 2020. Випуск 39. С. 165-170.
11. Дяченко Ю. Ю. Онтологічний підхід до формування вимог до навчання

персоналу підприємств. *Економіка Менеджмент Підприємництво*. № 24 (II), 2012. С. 127–132.

12. Карпенко Т. В. Формування та використання кадрового потенціалу національної економіки: автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. екон. наук: спец. 08.00.07 "Демографія, економіка праці, соціальна економіка і політика"; Харківський національний економічний університет. Х., 2012. 23 с.

13. Колот А. М. Мотивація, стимулювання й оцінка персоналу: Навч. посібн. К.: КНЕУ, 2018. 224 с.

14. Костенко Т. Д., Підгора С. О., Рижиков В. С., Панков В. А., Герасимов А. А., Ровенська В. В. Трудові ресурси сучасного підприємства: Навчальний посібник. Київ: Центр навчальної літератури, 2018, 400 с.

15. Коул Дж. Управління персоналом в сучасних організаціях / Дж. Коул. М. : Вершина, 2004. 352 с.

16. Кравченко І. М., Арсентьєва О. С., Котова Л. В. Розірвання трудового договору з ініціативи роботодавця у випадку виявленої невідповідності працівника займаній посаді або виконуваній роботі: монографія. Сєверодонецьк: вид-во СНУ ім. В. Даля, 2018. 176 с.

17. Краснокутська Н. С. Потенціал підприємства: формування та оцінка: навч. посібник. Х.: ХДУХТ, 2004. 587 с.

18. Кредісов А. І., Панченко Є. Г., Кредісов В. А. Менеджмент для керівників. К.: Т-во «Знання», КОО, 2015, 556 с.

19. Крушельницька О. В., Мельничук Д. П. Управління персоналом: навчальний посібник. Видання друге, перероблене й доповнене. К. : «Кондор», 2005. 308 с.

20. Лавриненко С., Зелінська А., Бездітко О. Бізнес-комунікації та їх інноваційність в системі менеджменту підприємства. *Економіка та суспільство*. 2023. № 48. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-48-41>.

21. Мамотенко Д. Ю. Розробка кадрової стратегії організації в сучасних умовах. *Науковий вісник Херсонського державного університету*. 2015. № 14. С. 49–52.

22. Маслов Є. В. Управління персоналом підприємства: навч. посібник. М.: ІНФРА М, 2009. 312 с.
23. Меркулов, М. М. Сучасна еволюція теорії управління персоналом. Інноваційна економіка, 5–6, 2016, С. 122–126.
24. Мочерний С. В., Ларіна Я. С., Устенко О. А., Юрій С. І. Економічний енциклопедичний словник,; за ред. С.В. Мочерного. Львів: Світ, 2005. Т. 2. 568 с.
25. Осовська Г. В., Осовський О. А. Основи менеджменту: Підручник. Видання 3-є, перероблене і доповнене. К.: «Кондор», 2006. 664 с.
26. Офіційний сайт ТОВ «Бердичівський пивоварний завод» URL.: <https://berdpivo.com.ua>.
27. Письменна О. О. Теоретичні основи та методичний інструментарій формування кадрової стратегії підприємства: дисертація на здоб. наук. ступ. к. екон. н.: спец.08.00.04 – економіка та управління підприємствами (за видами економічної діяльності). Дніпро: НГУ, 2017.
28. Ровенська В. В. Особливості управління конфліктними ситуаціями на вітчизняних підприємствах. Інтелект XXI. 2020. № 1. С. 166–170.
29. Ситник Й. С. Інтелектуалізація систем менеджменту підприємств : концепція, системний моніторинг та моделювання : монографія. Львів. : Видавництво Львівської політехніки, 2017. 380 с.
30. Скорук О. Теоретичні основи формування та використання кадрового потенціалу суб'єктів підприємництва. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*. 2016. № 7. С. 95–98.
31. Слиньков В.Н. Персонал та його менеджмент: практичні рекомендації. К.: КНТ, 2007. 476 с.
32. Сочинська-Сибірцева І. Розвиток креативних технологій менеджмент персоналуна вітчизняних підприємствах. Вісник економічної науки України. 2018. № 2. С.156–158.

33. Ткачук Г.О., Щукіна О.В. Обліково-аналітичне забезпечення кадрової політики підприємства : [монографія]; за заг. ред. д. е. н., проф. В. В. Немченко. Одеса: Фенікс, 2015. 360 с.

34. Товариство з обмеженою відповідальністю «Бердичівський пивоварний завод» - Фінансова звітність за 2022 рік - Clarity Project. Про систему - Clarity Project / Beta. URL: https://clarity-project.info/edr/05418342/finances?current_year=2022.

35. Федонін О. С., Репіна І. М., Олексюк О. І. Навч. посіб. : Потенціал підприємства: формування та оцінка. К. : КНЕУ, 2004. 316 с.

36. Чобіток, В. І., Волощенко, А. В. Формування системи управління персоналом на промислових підприємствах: теоретичний аспект. *Вісник економіки транспорту і промисловості*, 50, 2015, С. 313–318.

37. Шаповал О. Кадрова політика та шляхи її покращення. *Економіка і суспільство*, 2017. Вип. 9. С. 712-715.

38. Шульга В. Управління трудовими ресурсами в умовах інформаційного суспільства. *Збірник наукових праць Черкаського державного технологічного університету. Сер.: Економічні науки*, 37(1),2014, С. 95–99.

39. Якименко, Н. В., Антіпова, А. С. Механізм управління персоналом підприємства та його конкурентоспроможність. *Вісник економік транспорту і промисловості*, 45, 2014, С. 221–224.

40. Якубів, В. М., Якубів, Р. Д. Система управління персоналом: наукові теорії та сучасні практики. *Вісник Кам'янець-Подільського національного університету імені Івана Огієнка. Економічні науки*, 12(2), 2017, С. 71–76.

ДОДАТКИ

**Види кадрової політики підприємства за рівнем впливу на неї
управлінського персоналу**

Види кадрової політики	Характеристика
1. Активна кадрова політика	<ul style="list-style-type: none"> – керівництво підприємства має не тільки прогнози, а й засоби впливу на ситуацію; – кадрова служба розробляє антикризові кадрові програми, здійснює моніторинг ситуації, регулює виконання програм відповідно до внутрішньої та зовнішньої ситуацій; – керівництво підприємств має якісні програми кадрової роботи з варіантами їх реалізації при різних ситуаціях.
2. Пасивна кадрова політика	<ul style="list-style-type: none"> – керівництво підприємств немає чіткої програми дій відносно персоналу, а кадрова робота полягає в усуненні негативних наслідків; – відсутність прогнозу кадрових потреб та способів оцінки праці персоналу, діагностики кадрової ситуації; – керівництво працює у режимі екстреного реагування на конфліктні ситуації, прагне усунути їх будь-якими засобами без аналізу причин і можливих наслідків.
3. Реактивна кадрова політика	<ul style="list-style-type: none"> – керівництво підприємств здійснює контроль за симптомами негативного стану в роботі з персоналом, причинами і ситуацією розвитку кризового стану; – відсутність мотивації до високопродуктивної праці; – кадрова служба має засоби діагностики ситуації, а за необхідності надає екстрену допомогу; – труднощі виникають при середньостроковому прогнозуванні;
4. Превентивна кадрова політика	<ul style="list-style-type: none"> – керівництво підприємств має обґрунтовані прогнози розвитку кадрової ситуації, але не має засобів впливу на неї; – кадрова служба має не тільки засоби діагностики персоналу, а і прогнози кадрової ситуації на середньостроковий період; – головний недолік цієї політики – відсутність цільових кадрових програм;
5. Авантюристична кадрова політика	<ul style="list-style-type: none"> – керівництво не має якісного діагнозу кадрової роботи, але прагне впливати на ситуацію; – кадрова служба не має засобів прогнозування кадрової ситуації, але в програми розвитку організації включаються плани кадрової роботи, які не передбачають своєчасного усунення можливих змін ситуації; – плани будуються на емоціональних мало аргументованих заходах без попереднього та всебічного розгляду, а при різких змінах ситуації на ринку виявляється нездатність швидкого здійснення перенавчання персоналу для роботи в нових умовах, або залучення із зовнішніх джерел.

Динаміка структури активів ТОВ «Бердичівський пивоварний завод»

Показник	2020 р.		2021 р.		2022 р.		2022 р. до 2020 р.		
	тис. грн.	%	тис. грн.	%	тис. грн.	%	+, -	в %	п. с.
I. Необоротні активи									
Незавершені капітальні інвестиції	7115	4,54	4381	2,51	505	0,27	-6610	7,10	-4,27
Основні засоби:	79405	50,63	91610	52,48	104193	55,67	24788	131,22	5,04
залишкова вартість	54430	34,70	70666	40,48	88623	47,35	34193	162,82	12,65
первісна вартість	133835	85,33	162276	92,97	192816	103,02	58981	144,07	17,69
Довгострокові фінансові інвестиції	218	0,14	219	0,13	219	0,12	1	100,46	-0,02
Усього за розділом I	86738	55,30	96210	55,12	104917	56,06	18179	120,96	0,76
II. Оборотні активи									
Виробничі запаси	21903	13,97	28755	16,47	45045	24,07	23142	205,66	10,10
Незавершене виробництво	2496	1,59	3234	1,85	4805	2,57	2309	192,51	0,98
Готова продукція	146	0,09	682	0,39	343	0,18	197	234,93	0,09
Дебіторська заборгованість за товари, роботи і послуги	25523	16,27	26248	15,04	18596	9,94	-6927	72,86	-6,34
Дебіторська заборгованість за розрахунками з бюджетом	27	0,02	190	0,11	903	0,48	876	3344,44	0,47
Грошові кошти та їх еквіваленти	19753	12,59	15976	9,15	12296	6,57	-7457	62,25	-6,02
Усього за розділом II	69848	44,53	78085	44,74	81988	43,81	12140	117,38	-0,73
III. Витрати майбутніх періодів	255	0,16	255	0,15	250	0,13	-5,	98,04	-0,03
Сума активів	156841	100,00	174550	100,00	187155	100,00	30314	119,33	

**Динаміка структури пасивів ТОВ «Бердичівський пивоварний завод»
(станом на 31.12.2022 р.)**

Показник	2020 р.		2021 р.		2022 р.		2022 р. до 2020 р.		
	тис. грн.	%	тис. грн.	%	тис. грн.	%	+, -	в %	п. с.
I. Власний капітал									
Статутний капітал	2720	1,56	2720	1,73	2720	1,45		93,26	-0,10
Інший додатковий капітал	5063	2,90	5063	3,23	5063	2,71		93,26	-0,20
Резервний капітал	3701	2,12	3076	1,96	4693	2,51	992,00	118,26	0,39
Нерозподілений прибуток	150037	85,96	138181	88,10	167224	89,35	17187	103,95	3,39
Усього за розділом I	161521	92,54	148571	94,73	179730	96,03	18209	103,78	3,50
Кредиторська заборгованість за товари, роботи та послуги	6193	3,55	532	0,34	1680	0,90	-4513	25,30	-2,65
Поточні зобов'язання за розрахунками: з бюджетом	4208	2,41	4263	2,72	3454	1,85	-754	76,55	-0,57
зі страхування	-	-	34	0,02	198	0,11			
з оплати праці	631	0,36	626	0,40	909	0,49	278	134,35	0,12
Інші	1997	1,14	2815	1,79	215	0,11	-1782	10,04	-1,03
Усього за розділом IV	13029	7,46	8270	5,27	7425	3,97	-5604	53,15	-3,50
Сума пасивів	174550	100,00	156841	100,00	187155	100,00	12605	100,00	

**Оцінка наявності виробничих ресурсів
ТОВ «Бердичівський пивоварний завод»**

Показники	2020 р.	2021 р.	2022 р.	2022 р. до 2020 р.	
				+, -	у %
Загальна вартість активів, тис. грн.	156841	174550	187155	30314	119,33
Вартість необоротних активів, тис. грн.	86738	96210	104917	18179	120,96
Вартість оборотних активів, тис. грн.	69848	78085	81988	12140	117,38
Дебіторська заборгованість, тис. грн.	25550	26438	19499	-6051	
Власний капітал, тис. грн.	161521	148571	179730	18209	103,78
Залучений капітал, тис. грн.	1546	2021	1523	-23	98,5
Середньооблікова чисельність працівників, чол.	535	541	556	21	103,93
Фондоозброєність, тис. грн.	293,16	322,64	336,61	43,45	114,82
Вартість основних засобів, тис. грн.:					
- первісна	133835	162276	192816	58981	144,07
- залишкова	54430	70666	88623	34193	162,82
Коефіцієнт зносу основних засобів	0,41	0,44	0,46	0,049	112,2
Матеріаломісткість, грн. господарської діяльності	0644	0,684	0,652	0,01	101,2
Трудомісткість господарської діяльності, грн.					
• за питомою вагою витрат на оплату праці у всіх витратах	0,244	0,241	0,277	0,03	113,4
• за питомою вагою витрат на оплату праці у виручці	0,235	0,198	0,225	-0,01	95,4
Фондомісткість господарської діяльності, грн.					
• за виручкою	0,747	0,492	0,460	-0,29	61,6
• за витратами виробництва	0,774	0,599	0,567	-0,21	73,2
Коефіцієнт співвідношення:					
• необоротних і оборотних активів	1,242	1,232	1,28	0,038	103,06
• оборотних і необоротних активів	0,805	0,8112	0,781	-0,024	97,02

**Оцінка ефективності виростання ресурсів підприємства
ТОВ «Бердичівський пивоварний завод»**

Показники	2020 р.	2021 р.	2022 р.	2022 р. до 2020 р.	
				+, -	у %
Доход від реалізації продукції, тис. грн	24501	40203	55355	30854	225,9
Чистий дохід від реалізації продукції, тис. грн.	17334	27902	37390	20056	215,7
Фактичні обсяги виробництва продукції, тис. грн.	16716	22928	30346	13630	181,5
Валовий фінансовий результат від реалізації продукції, тис. грн.	3128	7876	11735	8607	375,2
Чистий фінансовий результат, тис. грн.	364	4118	5801	5437	1593,7
Матеріаловіддача, грн.	1,554	1,461	1,535	-0,02	98,8
Продуктивність праці (за оплатою праці), грн.					
• відносно виручки від реалізації продукції	5,79	6,90	6,07	0,3	104,8
• відносно витрат на виробництво продукції	5,59	5,67	4,93	-0,7	88,2
Фонд оплати праці, тис. грн.:					
• річний	2993,0	4046,0	6159,0	3166,0	205,8
• місячний	249,42	337,17	513,25	263,8	205,8
Фондовіддача, грн.					
• за виручкою	1,340	2,033	2,174	0,83	162,3
• за витратами виробництва	1,292	1,671	1,764	0,47	136,6