

Національний університет  
«Полтавська політехніка імені Юрія Кондратюка»

Навчально-науковий інститут фінансів, економіки, управління та права

Кафедра економіки, підприємництва та маркетингу

## **Кваліфікаційна робота бакалавра**

на тему: **«ФОРМУВАННЯ ЕФЕКТИВНОЇ КАДРОВОЇ  
ПОЛІТИКИ НА ПІДПРИЄМСТВІ  
(НА МАТЕРІАЛАХ ПРАТ «ФІРМА  
«ПОЛТАВПИВО»»»**

Виконала: здобувач першого рівня  
вищої освіти, групи 401-ЕП

Спеціальності 076 «Підприємництво,  
торгівля та біржова діяльність»

Ноженко К.І.

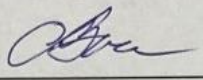
Керівник: Іваницька С.Б.

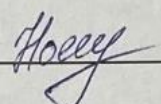
Рецензент: Перепеляк Л.Б.

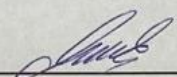
Полтава – 2022 р.

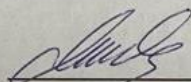
Консультанти:

з кафедри економіки, підприємництва та маркетингу  
(охорона праці)

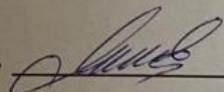
10 . 06 . 2022 р.  Валявський С.М.

Здобувач 13 . 06 . 2022 р.  Ноженко К.І.

Керівник роботи 17 . 06 . 2022 р.  Іваницька С.Б.

Нормоконтроль 17 . 06 . 2022 р.  Іваницька С.Б.

Допустити до захисту

Завідувачка кафедри 14 . 06 . 2022 р.  М.Б. Чижевська

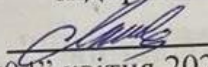
Національний університет «Полтавська політехніка імені Юрія Кондратюка»  
( повне найменування вищого навчального закладу )

навчально-науковий інститут фінансів, економіки управління та права  
кафедра економіки, підприємництва та маркетингу  
ступінь вищої освіти «бакалавр»

спеціальність 076 «Підприємництво, торгівля та біржова діяльність»  
(шифр і назва)

**ЗАТВЕРДЖУЮ**

В.о.завідувача кафедри економіки,  
підприємництва та маркетингу

 М.Б. Чижевська  
"04" квітня 2022 року

## ЗАВДАННЯ НА ВИПУСКНУ КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ БАКАЛАВРА

Ноженко Каріна Іванівна

(прізвище, ім'я, по батькові)

Тема роботи Формування ефективної кадрової політики на підприємстві (на матеріалах ПрАТ «Фірма «Полтавпиво»)

рівень роботи Іваницька С.Б., к.е.н., доцент,  
( прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання)

затверджені наказом закладу вищої освіти від "01" квітня 2022 року № 157фа

Строк подання здобувачем роботи 13.06.2022 р.

Вихідні дані до роботи Законодавство України, навчальна, наукова, довідкова та методична література, фахові періодичні видання, інформаційні ресурси, установчі документи підприємства, фінансова, оперативна та статистична звітність підприємства

Зміст випускної кваліфікаційної роботи бакалавра (перелік питань, які потрібно розробити) Розділ 1. Теоретичні аспекти формування кадрової політики на підприємстві

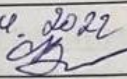
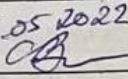
Розділ 2. Організаційно-економічна характеристика діяльності ПрАТ «Фірма Полтавпиво»

Розділ 3. Вдосконалення кадрової політики на ПрАТ «Фірма Полтавпиво»

Перелік графічного матеріалу:

ілюстративний матеріал у кількості 27 аркушів представлений у додатку Г

### 6. Консультанти розділів роботи

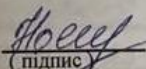
Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв
Охорона праці	Валявський С.М., к.е.н., доцент	25.04.2022 	15.05.2022 

7. Дата видачі завдання 04.04.2022

### КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1	Теоретична частина	04.04–24.04.2022	
2	Аналітична частина	25.04–15.05.2022	
3	Проектна частина. Виготовлення ілюстративного матеріалу, перевірка на плагіат	16.05–05.06.2022	
4	Рецензування та підготовка до захисту	06.06–12.06.2022	
5	Захист випускної роботи бакалавра	20.06–26.06.2022	

Здобувач

  
(підпис)

Ноженко К.І.  
(прізвище та ініціали)

Керівник роботи

  
(підпис)

Іваницька С.Б.  
(прізвище та ініціали)

**Примітки:**

1. Форму призначено для видачі завдання студенту на виконання дипломного проекту (роботи) і контролю за ходом роботи з боку кафедри (циклової комісії) і декана факультету (завідувача відділення).
2. Розробляється керівником дипломного проекту (роботи). Видається кафедрою (цикловою комісією).
3. Формат бланка А4 (210 × 297 мм), 2 сторінки.

## РЕФЕРАТ

Ноженко К.І. «Формування ефективної кадрової політики на підприємстві (на матеріалах ПрАТ «Фірма «Полтавпиво»»)). Кваліфікаційна робота на здобуття ступеня вищої освіти «бакалавр» зі спеціальності 076 «Підприємництво, торгівля та біржова діяльність» – Національний університет «Полтавська політехніка ім. Юрія Кондратюка», Полтава, 2022.

Робота містить 102 сторінки тексту, 14 таблиць, 22 рисунків, список використаних джерел з 108 найменувань, 4 додатки.

Ключові слова: персонал, кадрова політика, управління, кваліфікація, оцінка, професійний відбір, плинність, наймання.

Метою кваліфікаційної роботи бакалавра є дослідження особливостей формування кадрової політики на підприємстві та розроблення заходів щодо її вдосконалення на ПрАТ «Фірма «Полтавпиво»».

Об'єкт дослідження: кадрова політика, як система управлінських рішень та принципів, за допомогою яких забезпечується досягнення цілей та завдань управління персоналом.

Предметом дослідження виступають теоретичні положення та методичні підходи щодо дослідження кадрової політики з подальшою розробкою заходів по формуванню ефективної кадрової політики на ПрАТ «Фірма «Полтавпиво»».

У роботі досліджено теоретичні аспекти формування кадрової політики на підприємстві – сутність та значення, напрями та типи, показники оцінки ефективності кадрової політики. Надана оцінка стану та визначено проблеми та перспективи розвитку галузі пивоваріння. Розглянуто організаційно-правові основи функціонування та проведений аналіз основних економічних та фінансових показників діяльності ПрАТ «Фірма «Полтавпиво»». Проаналізовано діючу кадрову політику та розроблено заходи удосконалення її на підприємстві.

Одержані результати можуть бути використані в практичній діяльності ПрАТ «Фірма «Полтавпиво»» і сприятимуть підвищенню ефективності господарської діяльності.

## SUMMARY

Nozhenko K. Formation of an effective personnel policy at the enterprise PJSC «Firm «Poltavpivo»»). Qualification work for obtaining a higher education degree "bachelor" in the specialty 076 "Entrepreneurship, trade and exchange activities"- National University «Yuri Kondratyuk Poltava Polytechnic», Poltava, 2022.

The work contains 102 pages of text, 14 tables, 22 figures, a list of sources used by 108 name, 4 appendices.

Key words: personnel, personnel policy, management, qualification, assessment, professional selection, fluidity, employment.

The purpose of the bachelor's qualification work is to study the peculiarities of the formation of personnel policy at the enterprise and to develop measures for its improvement at PJSC «Firm «Poltavpivo»».

Object of research: personnel policy as a system of management decisions and principles that ensure the achievement of goals and objectives of personnel management.

The subject of the research are theoretical provisions and methodological approaches to the study of personnel policy with further development of measures for the formation of effective personnel policy at PJSC «Firm «Poltavpivo»».

The paper investigates the theoretical aspects of personnel policy formation at the enterprise - the essence and significance, directions and types, indicators for assessing the effectiveness of personnel policy. An assessment of the state is given and the problems and prospects of development of the brewing industry are determined. The organizational and legal bases of functioning are considered and the analysis of the basic economic and financial indicators of activity of PJSC «Firm «Poltavpivo» is carried out. The current personnel policy is analyzed and measures to improve it at the enterprise are developed.

The obtained results can be used in the practical activities of PJSC «Firm «Poltavpivo» and will help increase the efficiency of economic activity.

## ЗМІСТ

Вступ.....	7
Розділ 1. Теоретичні аспекти формування кадрової політики на підприємстві.....	10
1.1. Сутність і значення кадрової політики .....	10
1.2. Напрями та типи кадрової політики.....	23
1.3. Показники оцінки ефективності кадрової політики.....	30
Розділ 2. Організаційно-економічна характеристика діяльності ПрАТ «Фірма «Полтавпиво»».....	36
2.1. Оцінка стану, визначення проблем та перспектив розвитку галузі.....	36
2.2. Організаційно-правові основи функціонування підприємства.....	41
2.3. Аналіз основних економічних та фінансових показників діяльності підприємства.....	50
2.4. Стан охорони праці на підприємстві.....	60
Розділ 3. Вдосконалення кадрової політики на ПрАТ «Фірма «Полтавпиво»».....	74
3.1. Аналіз діючої кадрової політики підприємства.....	74
3.2. Розробка заходів щодо удосконалення кадрової політики .....	84
Висновки.....	96
Глосарій.....	103
Список використаних джерел.....	111
Додатки.....	122
Додаток А. Фінансова та статистична звітність за 2018 рік.....	123
Додаток Б. Фінансова та статистична звітність за 2019 рік.....	134
Додаток В. Фінансова та статистична звітність за 2020 рік.....	144
Додаток Г. Ілюстративний матеріал.....	153

## ВСТУП

Однією з найважливіших проблем сучасного розвитку економіки у більшості країн світу є проблема у сфері управління персоналом. Працівники є складовою частиною кожного підприємства, тому що саме підприємство це і є взаємодія людей, об'єднаних спільними цілями. Персонал підприємства – це штатний склад його працівників. Також до складу персоналу відносять залучених із зовні спеціалістів. Управління персоналом, як і підприємством в цілому, є необхідним елементом цієї взаємодії. Щоб ефективно управляти своїм персоналом підприємство потребує цілісної системи роботи з кадрами, що дозволяє керувати ними від моменту їх прийому на роботу до моменту завершення кар'єри.

В нинішніх умовах кадрова політика на підприємствах повинна орієнтуватися на людські відносини, соціальну політику та соціальні цінності, охоплювати нові галузі. Попри те, що наразі розробляються нові напрямки кадрової політики, що орієнтують на організацію соціального управління та соціальну політику, соціальна некомпетентність вітчизняних кадрів та керівників значно послаблює дані перетворення.

Наразі від кадрової політики залежить життєздатність країни, її стабільність, стійкість та ефективність. Серйозною проблемою кадрової політики в Україні є недостатня системність законодавчого регулювання, відсутність узгодженого загального правового поля у регулюванні різних рівнів та видів діяльності.

Кадрова політика є складовою управлінської та виробничої діяльності підприємства. Кадрова політика – це діяльність, що спрямована на створення трудового колективу, який найкращим чином сприяв би суміщенню цілей та пріоритетів підприємства та його працівників. Основним принципом кадрової політики вважається підбір та розстановка кадрів за діловими та особистісними якостями працівників. Оцінка ділових якостей працівників будь-якого



підприємства відбувається за їх загальноосвітньою підготовкою, досвідом роботи, умінням ефективно виконувати свої трудові функції та покладені на них обов'язки.

Реалізуючи завдання кадрової політики, підприємство досягає стратегічних цілей управління персоналом, орієнтованих на зближення інтересів працівника з його інтересами у досягненні високої продуктивності праці та підвищення ефективності виробництва.

На багатьох підприємствах кадрова політика, яка цілеспрямовано проводиться по відношенню до персоналу, не пов'язана зі стратегією розвитку підприємства, і це призводить до втрати конкурентоспроможності. Найгострішою проблемою стає розробка кадрової політики, орієнтованої на стратегічні цілі підприємства, цим і обумовлена актуальність обраної теми дослідження.

Метою кваліфікаційної роботи бакалавра є дослідження особливостей формування кадрової політики на підприємстві та розроблення заходів щодо її вдосконалення на ПрАТ «Фірма «Полтавпиво»».

Об'єкт дослідження: кадрова політика, як система управлінських рішень та принципів, за допомогою яких забезпечується досягнення цілей та завдань управління персоналом.

Предметом дослідження виступають теоретичні положення та методичні підходи щодо дослідження кадрової політики з подальшою розробкою заходів по формуванню ефективної кадрової політики на ПрАТ «Фірма «Полтавпиво»».

Для досягнення встановленої мети в роботі потрібно виконати наступні завдання:

- дослідити сутність і значення кадрової політики;
- розглянути напрями та типи кадрової політики;
- визначити показники оцінки ефективності кадрової політики;
- провести оцінку стану, визначити проблеми та перспективи розвитку галузі;

- дослідити організаційно–правові основи функціонування ПрАТ «Фірма «Полтавпиво»»;
- провести аналіз основних економічних та фінансових показників діяльності підприємства;
- проаналізувати діючу кадрову політику на ПрАТ «Фірма «Полтавпиво»»;
- розробити заходи удосконалення кадрової політики.

Практична значимість роботи визначається її спрямованістю до підвищення ефективності діяльності підприємства шляхом покращення кадрової політики на ньому.

Інформаційна база: теоретичною та практичною базою дослідження послужили законодавчі та нормативні акти, підручники, посібники, праці українських та зарубіжних науковців, статті, монографії, збірники конференцій, а також бухгалтерська та фінансова звітність, матеріали та внутрішня документація ПрАТ «Фірма «Полтавпиво»».

Методи дослідження: метод теоретичного обґрунтування, методи організації дослідження; емпіричні методи (анкетування, тестування, спостереження, контент-аналіз); методи обробки даних (якісний та кількісний аналіз із застосуванням математичної статистики); метод інтерпретації результатів дослідження (структурний метод), графічні методи.

Обсяг і структура роботи. Робота складається зі вступу, 3 розділів, висновків, глосарію, списку використаних джерел та додатків. Основний текст дослідження складає 102 сторінки тексту, 22 рисунків, 14 таблиць, 4 додатків.

## РОЗДІЛ 1

### ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ФОРМУВАННЯ КАДРОВОЇ ПОЛІТИКИ НА ПІДПРИЄМСТВІ

#### 1.1. Сутність і значення кадрової політики

Підвищення якості товарів, робіт, послуг в сучасних ринкових умовах можливе за наявності на підприємствах висококваліфікованих працівників, які є запорукою успіху будь-якого підприємства. Прибутковість підприємства залежить від кваліфікації персоналу та його професійної компетентності. Проте ефективність діяльності значною мірою визначається особистісними якостями працівників, особливостями їх характеру, що суттєво впливає на міжособистісні стосунки, які встановлюються у трудовому колективі.

Кадрова політика підприємства тісно пов'язана з виробничою та управлінською політикою, яку проводить керівництво. Вона реалізується через систему роботи з персоналом, а саме через конкретні заходи з управління працівниками: планування персоналу, підбір (відбір) і розстановку, формування кадрового резерву, організація щоденної роботи, оцінка роботи кожного працівника окремо та повністю відділом (департаменти, служби), мотивація та стимулювання персоналу, навчання та професійний розвиток (підвищення кваліфікації) працівників.

Говорячи про кадрову політику, не можна ототожнювати її з управлінням персоналом. Поняття «управління персоналом» та «політика» самі по собі далеко не тотожні. Управління - термін набагато ширший, однією із складових якого є політика, в даному випадку кадрова політика. Реалізація цілей і завдань управління персоналом здійснюється саме через кадрову політику.

Кадрова політика як наукова категорія трактується по-різному. Через кадрову політику здійснюється реалізація цілей і завдань управління персоналом, тому її вважають ядром системи управління персоналом.

У документальній формі кадрова політика викладена у правилах внутрішнього розпорядку та колективному договорі.

Кадрова політика – це широке поняття, що охоплює різні сфери діяльності. Це і вибір методів роботи з персоналом, і розробка правил відбору і розстановки працівників, і постановка цілей і завдань у кадровій роботі на різних етапах розвитку компанії. На практиці під кадровою політикою розуміють сукупність специфічних принципів і обмежень, що застосовуються роботодавцем у відносинах з персоналом.

У розумінні поняття «кадрова політика» рекомендується розрізняти «широкий» і «вузький» зміст її тлумачення. В широкому розумінні кадрову політику розробляють центральні органи державної влади та управління. У вузькому розумінні, кадрова політика - це робота керівництва підприємства зі своїм персоналом, окремими групами та з кожним працівником. Побудова професійного ядра кадрового потенціалу, наявність команди однодумців - це основна конкурентна перевага будь-якої організації, яка прагне закріпити свої позиції на ринку праці [48].

Кадрова політика підприємства – це загальний напрям роботи з персоналом, що відображає сукупність принципів, методів, звід правил і норм у сфері роботи з персоналом, які необхідно розуміти і сформулювати певним чином.

Кадрова політика забезпечує оптимальний баланс усіх процесів, пов'язаних із наймом нових працівників та утриманням ефективних працівників. Якщо завдання поставлені правильно, а інструменти підібрані з урахуванням специфіки конкретного підприємства, то кількісний і якісний склад персоналу буде збалансованим.

На сьогодні, відсутній однозначний підхід до розуміння економічної категорії «кадрова політика». Кадрова політика підприємства в економічній

літературі розглядається під різними кутами. Зокрема, найпоширенішими є такі трактування кадрової політики, які представлені у таблиці 1.1.

Таблиця 1.1 – Визначення сутності поняття «кадрова політика» різними авторами

<b>Джерело, автор</b>	<b>Визначення</b>
Балабанова Л.В.	система принципів, ідей, вимог, що визначають основні напрямки роботи з персоналом, її форми і методи
Виноградський М.Д., Виноградська А.М., Шканова О.М.	це система правил і норм, прагнень і обмежень у взаємовідносинах персоналу і організації в цілому, за якими діють працівники у внутрішньому і зовнішньому середовищі
Кібанов А. Я.	генеральний напрям кадрової роботи, сукупність принципів, методів, форм, організаційного механізму для формування цілей і завдань, що спрямовані на збереження, зміцнення та розвиток кадрового потенціалу, створення відповідального та високопродуктивного згуртованого колективу, який здатен своєчасно реагувати на мінливі вимоги ринку з урахуванням стратегії розвитку організації.
Крушельницька О.В.	сукупність принципів, методів, форм організаційного механізму для формування, відтворення, розвитку та використання персоналу, створення оптимальних умов праці, його мотивації та стимулювання
Мельничук Д. П.	це система теоретичних поглядів, ідей, вимог, принципів, які визначають основні напрями роботи з персоналом.
Співак В. А.	діяльність, що пов'язана з відносинами між суб'єктами організації (соціальними та професійно-кваліфікаційними групами, особистостями та організацією в цілому). Основна проблема кадрової політики - організація відносин «влада - підпорядкування» та спільної діяльності, визначення ролей суб'єктів організації у справах підприємства, визначення форм, завдань, змісту діяльності суб'єктів організації, принципів та методів їх взаємодії.
Стец В. А., Стец І. І. та Костючик М. Ю.	це цілісна кадрова стратегія, яка об'єднує різні форми кадрово роботи, стилі її проведення в організації і плани використання робочої сили
Федулова Л.І.	система роботи з персоналом, що поєднує різні форми діяльності й має на меті створення високопродуктивного колективу для реалізації можливостей підприємства адекватно реагувати на зміни
Шаповал О.А.	збалансована кадрова робота, спрямована на досягнення цілей і завдань організації, яка реалізується через формулювання високопродуктивного, згуртованого кадрового потенціалу, здатного своєчасно реагувати на мінливі вимоги ринку, та розроблення програми реалізації поставлених цілей з урахуванням мікро- і макрооточення

Наведені визначення досить точно відображають сутність терміна кадрова політика. Важко дати єдине визначення для широкого змісту кадрової політики, оскільки кожне підприємство має свої методи діагностики та вирішення проблем управління персоналом з урахуванням цілей і завдань підприємства.

Метою кадрової політики є забезпечення оптимального балансу між процесами оновлення та підтримки чисельності та якості персоналу відповідно до потреб самого підприємства, вимог чинного законодавства та стану ринку праці.

Найгірший варіант кадрової політики – її відсутність. У цьому випадку немає єдиного підходу до управління персоналом, наприклад, незрозуміло, за якими принципами підбирати працівників – за рекомендаціями, професійними компетенціями тощо.

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

Об'єктами кадрової політики є: (рисунок 1.1).



Рисунок 1.1 – Об'єкти кадрової політики

Основні функції кадрової політики представлено на рисунку 1.2.

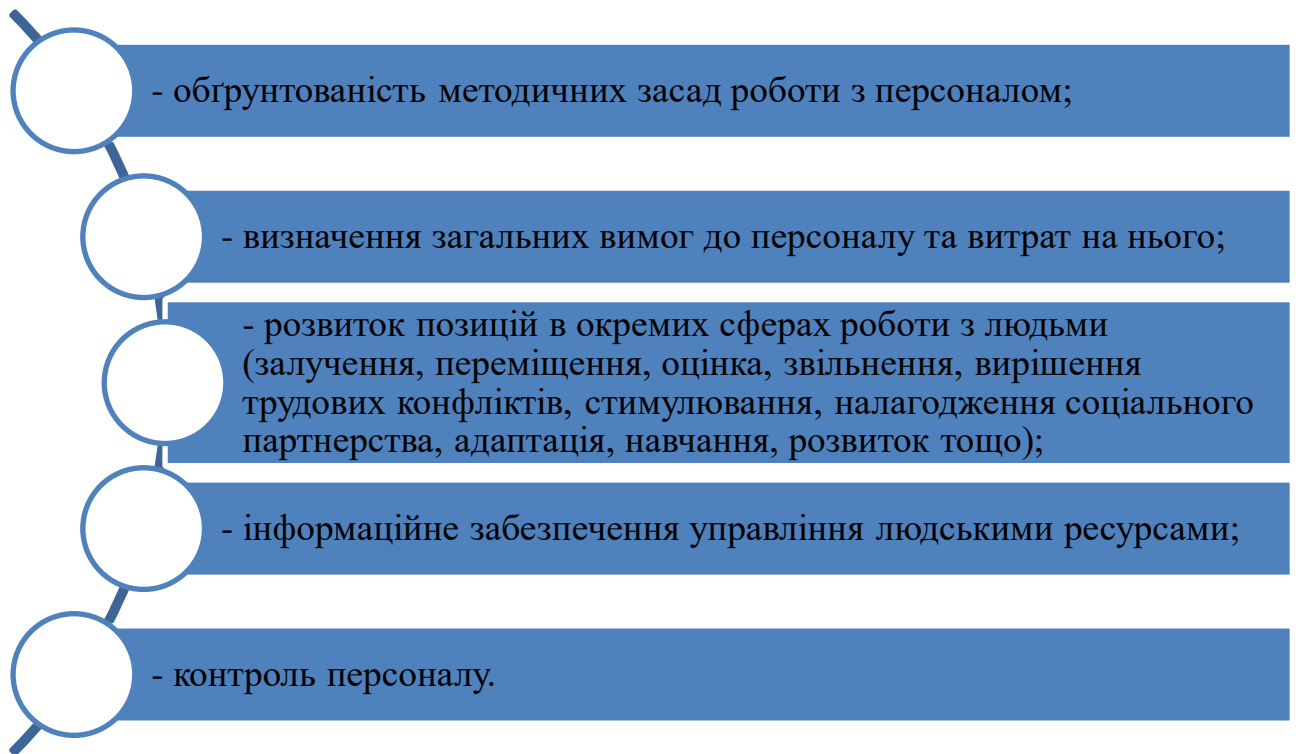


Рисунок 1.2 – Основні функції кадрової політики

При цьому вирішуються такі конкретні завдання:

1. Визначення загальної стратегії, цілей управління персоналом, формування ідеології та принципів кадрової роботи. Побудова системи мотивації в організації. Ідеологія кадрової роботи може бути відображена у вигляді документа, що містить етичні норми в роботі з персоналом підприємства і впроваджується в повсякденну роботу всіма керівниками структурних підрозділів, включаючи керівника підприємства. У міру розвитку підприємства та зміни зовнішніх умов ідеологія кадрової роботи може вдосконалюватися.

2. Планування потреби організації в персоналі з урахуванням наявного персоналу. Планування здійснюється з урахуванням факторів, що впливають на потребу в персоналі (стратегія розвитку підприємства, кількість виробленої продукції, використовувані технології, динаміка робочих місць тощо).

3. Підбір, відбір та управління персоналом. Для цього необхідно розробити критерії відбору персоналу та оптимізувати співвідношення внутрішнього (переміщення всередині підприємства) і зовнішнього (прийом нових працівників) набору персоналу. Для організації управління персоналом

рекомендується розробити посадові інструкції та визначити зміст роботи на кожному робочому місці, розробити чітку систему оплати праці, планувати та контролювати роботу персоналу.

4. Розвиток та перепідготовка персоналу. Для цього рекомендується визначити форми навчання працівників під час підвищення кваліфікації (за допомогою працівників структурного підрозділу підприємства, відповідального за роботу з персоналом, або у відповідному навчальному закладі, з відривом від роботи чи без).

5. Побудова та організація робочого процесу, включаючи визначення робочих місць, умов праці, змісту та послідовності виконання робіт тощо.

Принципи кадрової політики:

1. Стратегічна спрямованість. Кадрова політика повинна враховувати не лише короткострокові ефекти, а й наслідки, до яких призведуть ті чи інші рішення та рішення, прийняті на її основі в довгостроковій перспективі. Дуже часто кадрові рішення, які дають швидкі результати, мають руйнівні наслідки протягом тривалого періоду часу, тому необхідно узгоджувати короткострокові кадрові потреби з довгостроковими перспективами.

Наприклад, політика «жорсткого менеджменту», побудована на обмеженнях і санкціях, забезпечує дотримання працівниками трудової дисципліни, але в кінцевому підсумку призводить до відбору на підприємстві виконавчих і дисциплінованих посередностей, які погоджуються із заборонами і покараннями, що в кінцевому підсумку зменшує ефективність діяльності підприємства.

2. Комплексність. Кадрова політика повинна поєднуватися з іншими стратегіями підприємства (зі стратегією маркетингу продукції та стратегією розвитку підприємства, з виробничо-фінансовими стратегіями тощо) таким чином, щоб їх взаємодія сприяла досягненню необхідного результату економічної діяльності.

3. Системність. Менеджери часто забувають, що управління персоналом вимагає системного підходу, в результаті чого їх невеликі зміни не дають



бажаного ефекту. Наприклад, підприємство реорганізує свою організаційну структуру, щоб звільнити керівників від рутинних функцій та надати їм можливість реалізувати свій підприємницький потенціал. Але при цьому не оцінюють самих керівників на наявність необхідних підприємницьких якостей, не перебудовують систему їх підготовки та матеріального стимулювання.

І, як наслідок, не з'являються нові напрями діяльності та стратегії, що дозволяють підприємству гнучко адаптуватися до постійних змін зовнішнього середовища. Справа в тому, що зміна будь-якого елемента системи управління персоналом вимагає зміни всіх інших елементів управління персоналом.

4. Послідовність. Принципи та методи роботи з кадровим ресурсом підприємства, описані в кадровій політиці, по-перше, не повинні суперечити один одному; по-друге, їх необхідно неухильно дотримуватися на практиці; по-третє, необхідно дотримуватися певної послідовності їх застосування, забезпечуючи очікуваний результат.

5. Економічна доцільність. Завдання, яке вирішує система управління персоналом, полягає в тому, щоб максимально ефективно використовувати потенціал як кожного окремого працівника, так і потенціал усієї команди підприємства, тобто досягати бізнес-цілей з оптимальним співвідношенням отриманого результату до вкладених ресурсів у співробітників, а міркування на кшталт «чому б не зробити щось приємне співробітникам» не можна використовувати як аргументи при прийнятті кадрових рішень.

Для ефективного виробничого процесу необхідний баланс між якістю трудового ресурсу та його вартістю. Використання ресурсу більш високої якості, відповідно має більшу вартість, так само нераціонально, як і дешевий ресурс, що дає нижчий результат.

6. Законність. Деякі керівники вважають, що трудове законодавство не поширюється на їхнє підприємство, і вони можуть поводитися з працівниками, як їм заманеться. Вони почуваються в цьому плані досить вільно, поки якийсь працівник не вирішить відстоювати свої інтереси та не ініціює перевірку дотримання на підприємстві законодавства про працю контролюючими

органами. Ступінь дотримання роботодавцем законодавства про працю в майбутньому залежить від співвідношення розміру штрафу та вигод, які отримує власник від недотримання законодавства.

Разом з тим, керівники повинні враховувати і той факт, що діяльність підприємства поза законодавчою базою погіршує їх імідж як роботодавця на ринку праці, а отже, зменшує шанси на роботу та утримання професіоналів, які чутливі до своїх прав.

Серед держпідприємств поширена інша крайність – відділ кадрів настільки боїться санкцій з боку контролюючих органів, що бачить мету своєї роботи в ретельному дотриманні норм трудового законодавства. Кадрова політика, перш за все, повинна бути спрямована на досягнення виробничих цілей підприємства, а її законність повинна бути лише формою, що забезпечує безпеку організації.

7. Гнучкість. Оскільки гнучкість і здатність змінюватися сьогодні є ключовими характеристиками бізнесу, а основним бар'єром (як і фактором змін) є люди – людський ресурс підприємства, однією з найважливіших вимог до кадрової політики є його здатність сприяти швидкому впровадженню нововведень, які забезпечують відповідність підприємства умовам зовнішнього середовища.

Тому розробка та реалізація кадрової політики є еволюційним процесом. Кадрова політика може бути удосконалена, оскільки вона впроваджується у відповідь на нові вимоги зовнішнього середовища, що постійно змінюється.

Однак для того, щоб працівники відчували себе в безпеці в стані постійних змін, повинна та частина кадрової політики, яка зачіпає ключові інтереси працівників (наприклад, політика зайнятості, заробітної плати), а також стосується організаційної культури підприємства бути передбачуваною і стабільною.

8. Наукова обґрунтованість. При розробці кадрової політики підприємства необхідно враховувати не лише професійний досвід її розробників, а й результати передових досліджень у цій сфері, а також зовнішні і внутрішні

фактори, що впливають на діяльність підприємства (їх сучасний стан, а також прогноз їх зміни).

Основні принципи кадрової політики представлено на рисунку 1.3.



Рисунок 1.3 – Принципи кадрової політики

Цілі кадрової політики наведені на рисунку 1.4.

Цілі кадрової політики поділяються на економічні та соціальні.

Економічні цілі – досягнення прийнятної пропорції між витратами і результатами. У сучасній економічній ситуації кадрові рішення спрямовані на беззастережне зниження витрат на персонал. Вони необхідні для оптимізації співвідношення між цими витратами, з одного боку, і продуктивністю праці, з іншого.

Соціальні цілі – покращення матеріального та нематеріального становища персоналу підприємства. Більшою мірою це стосується заробітної плати, скороченого робочого часу, соціальних видатків, організації робочого місця та надання можливості працівнику брати участь у прийнятті рішень.

Основні цілі кадрової політики підприємства представлені на рисунку 1.4.



Рисунок 1.4 – Основні цілі кадрової політики підприємства

Основними завданнями формування та реалізації кадрової політики підприємств та організацій нині є найбільш ефективно використання здібностей співробітників відповідно до цілей установи та суспільства в цілому. При цьому має бути забезпечено безпеку здоров'я людей та налагодження конструктивного партнерства між членами команди та різними соціальними групами.

Формування кадрової політики починається з визначення потенційних можливостей у сфері управління людськими ресурсами та визначення тих напрямків роботи з персоналом, які необхідно посилити для успішної реалізації організаційної стратегії.

При формуванні кадрової політики необхідно забезпечити узгодження таких аспектів, як:

1. Формування спільних принципів, пріоритетів та цілей;
2. Планування кадрових потреб, створення кадрів і резерву;
3. Інформування зацікавлених сторін про кадрову політику;
4. Заохочення персоналу;
5. Підготовка, включаючи підвищення кваліфікації та професійну перепідготовку;
6. Аналіз кадрової політики.

Як правило, процес розробки кадрової політики включає такі етапи:

- нормування – зв’язок кадрової політики із загальними цілями та принципами організації;
- програмування - формування планів, а також їх можливі корективи з урахуванням ймовірностей різних сценаріїв зміни поточної ситуації;
- моніторинг персоналу – це розробка методів діагностики поточної кадрової ситуації та прогнозування її змін.

На формування та розвиток кадрової політики впливають зовнішні та внутрішні фактори.

Фактори зовнішнього середовища – це ті, які підприємство, як суб’єкт управління, не може змінити, а повинно враховувати, щоб правильно визначити потребу в персоналі та оптимальних джерелах покриття цієї потреби. До них належать:

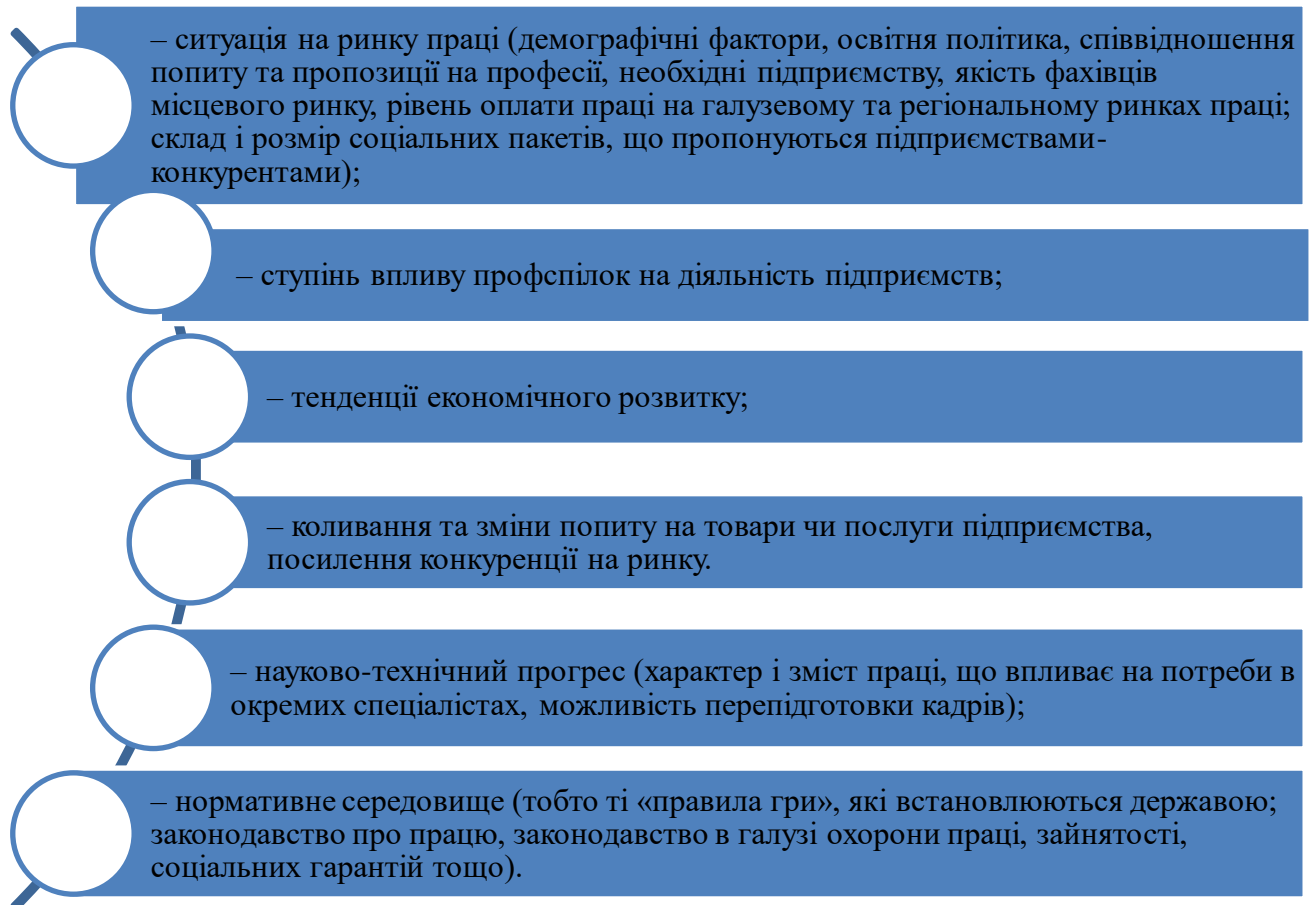


Рисунок 1.5 – Фактори зовнішнього середовища

Фактори внутрішнього середовища – це фактори, якими може керувати само підприємство. До них належать:

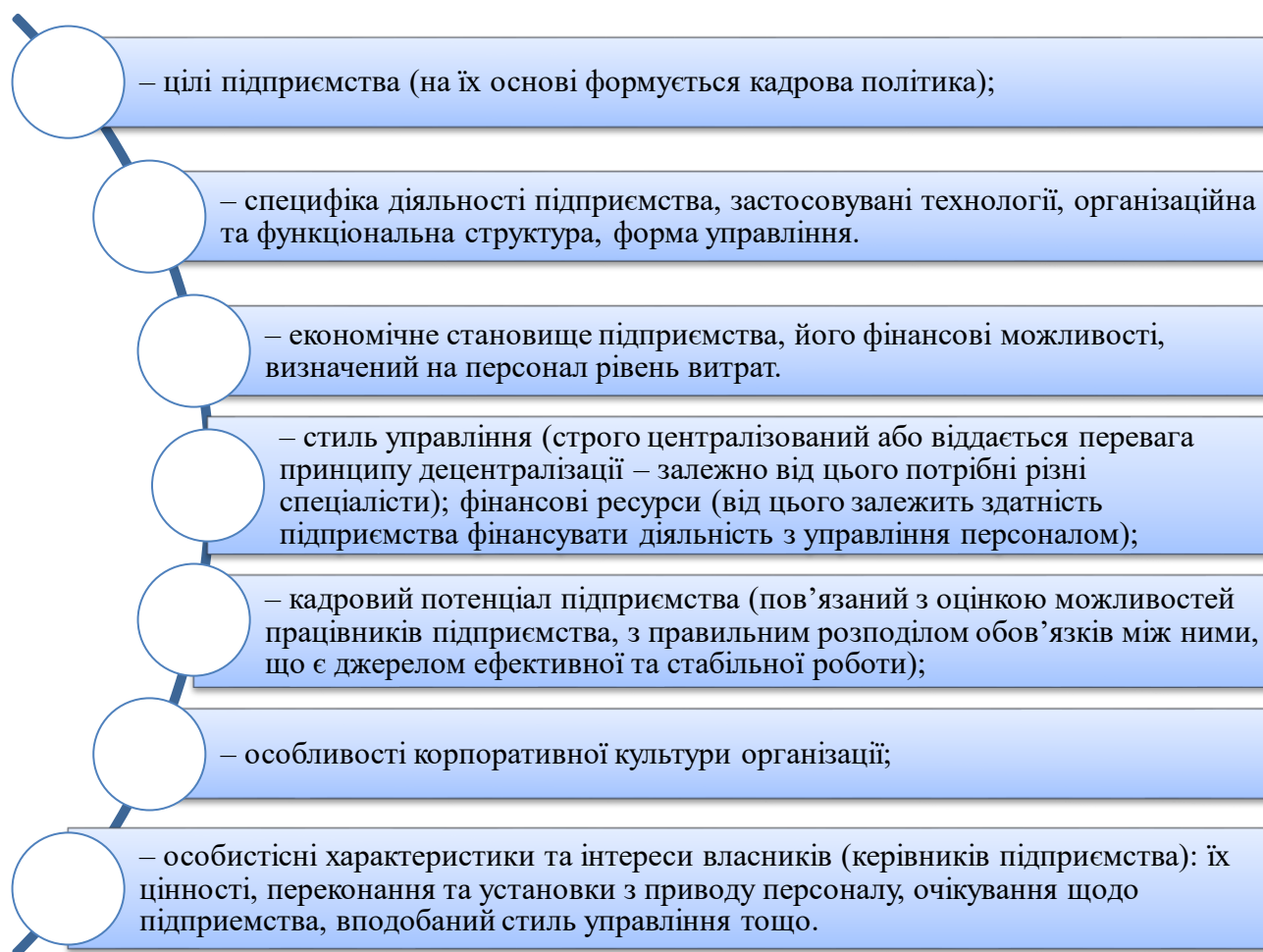


Рисунок 1.6 – Фактори внутрішнього середовища

Сукупність цих факторів спрямовує кадрову політику на формування системи роботи з персоналом, орієнтованої отримання як економічного, так й соціального ефекту за умови дотримання чинних нормативно-правових актів. Також необхідно враховувати загальнополітичну ситуацію, оскільки державна політика відтворення робочої сили впливає на кадрову політику через регулювання ринку праці, а також через вимоги щодо забезпечення адекватного соціального захисту працівника.

Інструментами реалізації кадрової політики є (рисунок 1.7):

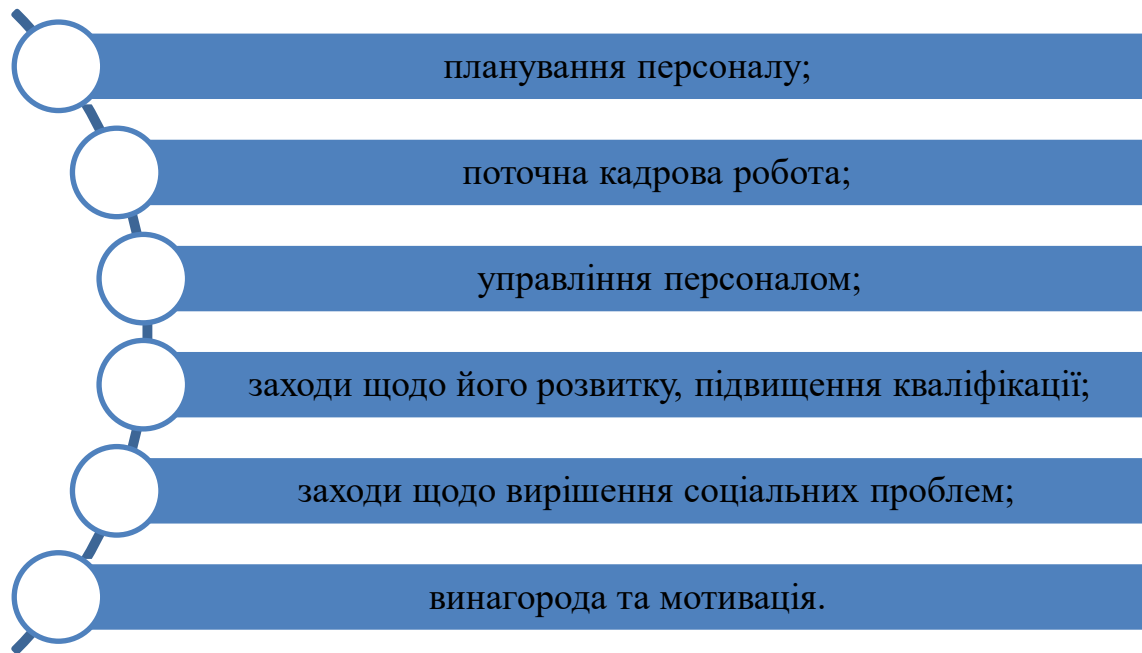


Рисунок 1.7 – Інструменти реалізації кадрової політики

У результаті використання цих інструментів змінюється поведінка співробітників, підвищується ефективність їх роботи, покращується структура колективу.

Етапи розробки кадрової політики:

1. аналіз ситуації та складання прогнозів розвитку підприємства. Визначення його стратегічних цілей;
2. розробка загальних засад кадрової політики, визначення ключових моментів і пріоритетів;
3. офіційне затвердження кадрової політики підприємства;
4. пропагандистський етап. Створення та підтримка системи просування кадрової інформації. Інформування команди про розроблену кадрову політику та збір думок;
5. оцінка фінансових ресурсів для реалізації обраного типу стратегії – формулювання принципів розподілу коштів, забезпечення дієвої системи стимулювання праці;
6. розробка плану оперативних заходів: планування потреби в трудових ресурсах, прогнозування чисельності персоналу, формування структури та

штату, призначення, створення резерву, переміщення. Визначення значущості подій;

7. здійснення кадрових заходів: забезпечення програми розвитку, підбір та прийняття на роботу персоналу, профорієнтація та адаптація працівників, формування команди, професійне навчання та підвищення кваліфікації;

8. оцінка результатів діяльності – аналіз відповідності кадрової політики, поточної діяльності та стратегії підприємства, виявлення проблем у кадровій роботі, оцінка кадрового потенціалу.

## 1.2. Напрями та типи кадрової політики

Напрями кадрової політики збігаються з напрямками кадрової роботи на конкретному підприємстві. Іншими словами, напрями кадрової політики конкретного підприємства відповідають функціям системи управління персоналом, що діє на цьому підприємстві. У таблиці 1.2 представлено характеристику основних напрямів кадрової політики.

Таблиця 1.2 – Характеристика основних напрямів кадрової політики

<b>Напрями</b>	<b>Принципи</b>	<b>Характеристика</b>
1	2	3
1. Управління персоналом підприємства	Принцип рівності потреби досягнення індивідуальних та організаційних цілей (основний)	Необхідність шукати справедливі компроміси між керівництвом і співробітниками, а не віддавати перевагу інтересам організації
2. Підбір і розстановка кадрів	Принцип: відповідність, професійна компетентність, практичні досягнення, індивідуальність.	Відповідність обсягу завдань, повноважень та відповідальності можливостям людини. Рівень знань, що відповідає вимогам посади. Потрібний досвід, лідерські здібності (організація власної роботи та підлеглих).



		Зовнішній вигляд, інтелектуальні риси, характер, наміри, стиль керівництва
1	2	3
3. Формування та підготовка резерву для просування на керівні посади	Принцип: конкурентоспроможність, ротації, індивідуальне навчання перевірки актів, відповідність займаній посаді, регулярність оцінки індивідуальних якостей і можливостей.	Відбір кандидатів на конкурсній основі Систематична зміна посад по вертикалі та горизонталі Підготовка резерву на конкретну посаду за індивідуальною програмою. Ефективне стажування на керівних посадах. Ступінь відповідності кандидата займаній посаді на даний момент. Оцінка діяльності, співбесіди, виявлення нахилів тощо.
4. Оцінка та атестація персоналу	Принцип: вибір показників оцінки, кваліфікаційне оцінювання, оцінка завдань.	Система показників, що враховує мету оцінок, критерії оцінювання, частоту оцінок. Придатність, визначення знань, необхідних для виконання цього виду діяльності. Оцінка ефективності.
5. Розвиток персоналу	Принцип: підвищення кваліфікації, самовираження, самовдосконалення.	Необхідність періодичного перегляду посадових інструкцій для безперервного розвитку персоналу. Самостійність, самоконтроль, вплив на формування виконавської методики. Здатність і можливість саморозвитку.
6. Мотивація та стимулювання персоналу, оплата праці.	Принцип відповідності заробітної плати обсягу та складності виконуваної роботи: 1. Принцип рівномірного поєднання стимулів і санкцій 2. Принцип мотивації	Ефективна система оплати праці: 1. Конкретність опису завдань, обов'язків та показників 2. Мотивуючі фактори, що впливають на підвищення ефективності праці

На різних підприємствах існують різні типи кадрової політики, але їх можна згрупувати за двома принципами.

Перший принцип вказує на ступінь реалізації в діяльності підприємства положень кадрової політики, на основі яких здійснюється безпосередній управлінський вплив при роботі з персоналом. Відповідно до цього принципу можна виділити такі типи кадрової політики: активна / пасивна, превентивна / реактивна.

Другий принцип показує, що керівництво керується внутрішніми або зовнішніми джерелами набору персоналу і демонструє ступінь відкритості підприємства по відношенню до зовнішнього середовища. Існує два типи кадрової політики: відкрита і закрита. Коротко охарактеризуємо зазначені типи кадрової політики.

Типи кадрової політики підприємства представлено на рисунку 1.8.



Рисунок 1.8 – Типи кадрової політики підприємства

Пасивна кадрова політика характеризується наступним:

- 1) керівництво організації немає чіткої програми дій відносно персоналу, а кадрова робота полягає в усуненні негативних наслідків;
- 2) відсутність прогнозу кадрових потреб та способів оцінки праці персоналу, діагностики кадрової ситуації;
- 3) керівництво працює у режимі екстреного реагування на конфліктні ситуації, прагне усунути їх будь-якими засобами без аналізу причин і можливих наслідків [25].

Реактивна кадрова політика полягає у наступному:

- 1) керівництво організації здійснює контроль за симптомами негативного стану в роботі з персоналом, причинами і ситуацією розвитку кризового стану;
- 2) відсутність мотивації до високопродуктивної праці;
- 3) кадрова служба має засоби діагностики ситуації, а за необхідності надає екстрену допомогу;
- 4) труднощі виникають при середньостроковому прогнозуванні [25].

Превентивна кадрова політика характеризується наступним

- 1) керівництво організації має обґрунтовані прогнози розвитку кадрової ситуації, але не має засобів впливу на неї;
- 2) кадрова служба має не тільки засоби діагностики персоналу, а і прогнози кадрової ситуації на середньостроковий період;
- 3) головний недолік цієї політики – відсутність цільових кадрових програм [25].

Активна кадрова політика полягає в наступному:

- 1) керівництво організації має не тільки прогнози, а й засоби впливу на ситуацію;
- 2) кадрова служба розробляє антикризові кадрові програми, здійснює моніторинг ситуації, регулює виконання програм відповідно до внутрішньої та зовнішньої ситуацій;
- 3) керівництво організації має якісні програми кадрової роботи з варіантами їх реалізації при різних ситуаціях [25].

Активна кадрова політика поділяється на два підтипи.

При раціональній кадровій політиці керівництво підприємства має як якісну діагностику, так і обґрунтований прогноз розвитку ситуації та має засоби впливу на неї. У відділі кадрів підприємства є засоби не лише діагностики персоналу, а й прогнозування кадрової ситуації на середньо- та довгострокову перспективу. Програми розвитку організації містять короткострокові, середньострокові та довгострокові прогнози потреби в персоналі (якісні та кількісні). Крім того, невід'ємною частиною плану є програма кадрової роботи з варіантами її виконання.

Авантюристична кадрова політика полягає у наступному:

1) керівництво не має якісного діагностики кадрової роботи, але прагне впливати на ситуацію;

2) 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;

3) 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 [25].

Проблеми в реалізації такої кадрової політики можуть виникнути, якщо посилиться вплив факторів, які раніше не враховувалися, що призведе до різкої зміни ситуації, наприклад, при значній зміні ринку, появі нового продукту, який може замінити поточний на підприємстві. З точки зору людських ресурсів перепідготовка персоналу буде необхідною, але швидку та ефективну перепідготовку можна успішно провести, наприклад, на підприємстві з досить молодим персоналом, ніж на підприємстві з дуже кваліфікованим, добре спеціалізованим літнім персоналом. Таким чином, поняття «якість персоналу» включає ще один параметр, який, швидше за все, не був врахований при складанні плану роботи персоналу в рамках даного типу кадрової політики.

За ступенем відкритості формування кадрового складу виділяють два типи кадрової політики – відкриту і закриту.

Відкрита кадрова політика характеризується тим, що організація прозора для співробітників на будь-якому рівні при прийнятті як на низову так і на керівну посади. Приймають на роботу спеціалістів високої кваліфікації на основі конкурсного відбору [25].

Така кадрова політика характерна для сучасних телекомунікаційних компаній або автомобільних концернів, які готові «купити» людей на будь-які рівні роботи, незалежно від того, чи працювали вони раніше на таких підприємствах. Такий тип кадрової політики характерний і для нових

організацій, які проводять агресивну політику завоювання ринку, орієнтовану на швидке зростання та швидкий вихід на передові позиції своєї галузі.

Закрита кадрова політика організації характеризується тим, що вона зорієнтована на просування на вищі посади тільки своїх працівників. Цей тип кадрової політики використовується в умовах дефіциту кадрових ресурсів [25].

Такий тип кадрової політики характерний для компаній, орієнтованих на створення певної корпоративної атмосфери, формування особливого духу залучення, а також, можливо, роботи в умовах дефіциту людських ресурсів.

Порівняльна характеристика відкритого та закритого типів кадрової політики представлена в таблиці 1.3.

Таблиця 1.3 – Порівняльна характеристика відкритого та закритого типів кадрової політики

<b>Кадровий процес</b>	<b>Відкрита кадрова політика</b>	<b>Закрита кадрова політика</b>
Набір на роботу	Ситуація високої конкуренції на ринку праці	Ситуація з дефіцитом робочої сили, відсутністю притоку нових працівників
Адаптація персоналу	Уміння швидко вступати в конкурентні відносини, впровадження нових підходів до організації, запропонованих новачками	Ефективна адаптація за рахунок інституту наставників («опікунів»), високої згуртованості команди, включеності в традиційні підходи
Навчання та розвиток персоналу	Часто проводиться в зовнішніх центрах, сприяє запозичення нового	Часто проводиться у внутрішньокорпоративних центрах, сприяє формуванню єдиного погляду, єдиних технологій, адаптованих до роботи організації
Просування персоналу	Важко розвиватися, оскільки переважає тенденція до найму	Перевага при призначенні на вищі посади завжди надається працівникам компанії, здійснюється планування кар'єри
Мотивація	Перевага надається питанням стимуляції (зовнішньої мотивації)	Перевага надається питанням мотивації (задоволення потреби в стабільності, безпеці, соціальному прийнятті)
Впровадження інновацій	Постійний інноваційний вплив з боку нових співробітників, основним механізмом інновації є контракт, визначення відповідальності працівника та організації.	Необхідність конкретного ініціювання процесу розвитку інновацій, високе почуття власності, відповідальність за зміни через усвідомлення спільної долі людини і підприємства.

Переваги та недоліки кадрової політики за ознакою відкритості формування кадрового складу наведено в таблиці 1.4

Таблиця 1.4 – Переваги та недоліки відкритої та закритої кадрової політики підприємства

	Відкрита кадрова політика	Закрита кадрова політика
Переваги	<p>можливість прийому персоналу «зі сторони» на будь-які посади; організація отримує безліч можливостей для розвитку; нові співробітники швидко та легко проходять період адаптації; інноваційні підходи до робочого процесу, запозичення та використанню нового досвіду; персонал отримує мотивацію до розвитку та вдосконалення</p>	<p>ефективна адаптація персоналу за рахунок інституту наставництва, високої згуртованості колективу, використання традиційних підходів; колектив завжди більш згуртований, переймає єдиний корпоративний дух, діє як патріот своєї організації</p>
Недоліки	<p>складність досягнення кар'єрних успіхів – керівництво компанії завжди може прийняти на високу посаду висококваліфікованого спеціаліста.</p>	<p>необхідність керівного апарату штучно надавати колективу нові ідеї, посилювати мотивацію, вчасно помічати негативні настрої серед співробітників; потрібно вчасно залучати інновації в бізнес, створювати умови для розвитку та вдосконалення персоналу</p>

Характерні ознаки кадрової політики.

По-перше, вона повинна бути гнучкою, тобто такою, щоб її можна було пристосувати (адаптувати) до мінливої економічної ситуації, а також до тактики розвитку підприємства. Але водночас стабільність є важливою якістю кадрової політики. Стабільними повинні бути ті моменти, які спрямовані на задоволення очікувань та інтересів працівників, наприклад, обрана політика оплати праці.

По-друге, кадрова політика повинна бути ефективною з економічної точки зору, оскільки формування кваліфікованого трудового потенціалу підприємства пов'язане зі значними фінансовими витратами.

По-третє, кадрова політика повинна забезпечувати диференційований підхід до різних соціальних груп, що працюють на підприємстві, що особливо важливо при реалізації політики мотивації та стимулювання персоналу.

### 1.3. Показники оцінки ефективності кадрової політики

Ефективність кадрової політики можна оцінити за станом трудових ресурсів підприємства. Аналіз трудових ресурсів здійснюється методами ланцюгової заміни, абсолютних різниць, відносних різниць або інтегральним методом.

Інформаційною базою для аналізу кадрової політики є кадрові документи та звітність підприємства:

- звіт про виконання плану праці;
- кадрове забезпечення;
- тарифікаційні списки;
- матеріали обліку робочого часу та руху персоналу;
- реєстри обліку нарахування заробітної плати, особові рахунки працівників;
- матеріали результатів атестації та обстежень умов праці персоналу тощо.

При цьому виділяють такі види аналізу кадрової політики підприємства:

- кількісний та якісний склад персоналу. Для зручності аналізу кількісний склад підприємства зазвичай поділяють на такі категорії: старші, керівні та службові, чоловіки та жінки, пенсіонери та особи віком до 18 років, які працюють та перебувають у відпустці (наприклад, по догляду за дитиною), а також на тих, хто працює в центральному апараті чи філіях тощо. У свою чергу, якісний склад зазвичай поділяють на працівників з вищою, середньою спеціальною, середньою та іншою освітою, і також включає досвід роботи, розвиток персоналу та інші фактори.

- рівень плинності кадрів є одним із найбільш показових критеріїв кадрової політики підприємства. Звичайно, плинність кадрів можна розглядати як позитивне, так і негативне явище. По-перше, розширюються можливості працівника, підвищується його здатність до адаптації. По-друге, персонал

підприємства «освіжається», відбувається приплив нових людей, а отже, нових ідей.

- гнучкість політики, що проводиться, оцінюється виходячи з її характеристик: стабільності чи динамізму. Кадрова політика повинна динамічно перебудовуватися під впливом умов і обставин, що змінюються.

- ступінь врахування інтересів працівника/виробництва тощо. Ступінь врахування інтересів працівника розглядається в порівнянні зі ступенем врахування інтересів виробництва. Перевіряє наявність чи відсутність індивідуального підходу до працівників підприємства.

Оцінка кадрової політики підприємства формується відповідно до аналізу структури персоналу, ефективності використання робочого часу, прогнозів розвитку підприємства. Іноді для якісної оцінки необхідно залучати спеціальні консалтингові компанії, але це може зробити як керівництво підприємства, так і кадровики.

Метою оцінки кадрової політики є визначення рівня забезпечення кадрового резерву підприємства, формування умов для зростання ефективності, техніко-економічне обґрунтування вкладання інвестицій у розвиток персоналу, виявлення працівників із зростаючим потенціалом.

Оцінка кадрової політики проводиться також з метою перевірки відповідності вимогам до освіти, навичок, знань та досвіду персоналу у певній галузі, вдосконалення переліку кваліфікаційних характеристик, якими повинен володіти працівник, аналізу і покращення шкали для оцінки та порівняння кваліфікаційних характеристик працівників.

Оцінка кадрової політики є частиною загального аналізу економічної діяльності підприємства, беручи до уваги те, що одним із найважливіших ресурсів підприємства є людський капітал. Для оцінки кадрової політики підприємства необхідно проаналізувати динаміку чисельності і складу персоналу, визначити рівень професійної підготовки кадрів. Щоб найбільш раціонально провести оцінку кадрової політики, важливо проаналізувати ефективність використання ресурсів підприємства.



Для ефективної оцінки існують основні функції (таблиця 1.5), які містять основні параметри оцінки ефективності кадрової політики.

Таблиця 1.5 – Основні параметри оцінки ефективності кадрової політики на підприємстві

<b>Основні функції</b>	<b>Зміст функцій</b>
Планування персоналу	Оцінка наявних ресурсів, цілей та перспектив розвитку персоналу підприємства, розрахунок майбутніх потреб у персонал; аналіз оптимальності персоналу, ступінь його обґрунтованості; аналіз кадрового потенціалу підприємства
Використання персоналу	Аналіз рівня зайнятості та забезпеченості персоналом; стабільність складу працівників; вивчення зайнятості в залежно від посади та місця роботи
Підбір та відбір персоналу	Оцінка використаних методів набору, джерела та способи покриття потреб у персоналі, вартість найму; оцінка результативності набору
Ділова оцінка персоналу	Аналіз використаних форм ділової оцінки персоналу, часові рамки проведення, презентації результатів та рішень, прийнятих за результатами її проведення
Профорієнтація та адаптація персоналу	Аналіз використаних методів профорієнтації, їх оцінка та адаптація ефективності, виявлення і діагностика кадрових проблем
Навчання	Аналіз цілей і використовуваних форм навчання, їх відповідність цілям організації; вивчення змісту та тривалості навчання; оцінка персоналу, оцінка ефективності навчання
Професійне просування, ділова кар'єра персоналу	Аналіз системи просування персоналу в організації; аналіз впровадження, оцінка ефективності методів просування персоналу, планування кар'єри
Організація праці персоналу	Аналіз умов праці, аналіз нормування праці в діяльності підприємства, оцінка діяльності забезпечення працівників робочими місцями та оцінювання результатів.
Мотивація та стимулювання праці	Аналіз використовуваних форм і систем стимулювання, зв'язок з мотивацією персоналу; аналіз рівня та структури оплати праці, оцінка принципів, структура оплати праці.

Завдання оцінки ефективності кадрової політики складається у визначенні:

- по-перше, його економічної ефективності, що характеризує досягнення цілей підприємства шляхом покращення використання людських ресурсів.

Критерії оцінки економічної ефективності кадрової політики повинні відображати продуктивність живої праці або індивідуальний внесок працівників.

- по-друге, його соціальної ефективності, що виражає результативність очікування та задоволення потреб та інтересів персоналу підприємства.

Соціальна ефективність кадрової політики багато в чому визначається наявністю корпоративної культури, прикладних форм стимулювання та мотивації, станом соціально-психологічного клімату в трудовому колективі, тобто більше залежить від форм і методів співпраці з кожним співробітником.

- по-третє, організаційної ефективності, яка оцінює цілісність та оптимальність організаційної структури підприємства.

Цей підхід ґрунтується на тому, що працівники підприємства є сукупним соціальним суб'єктом, який безпосередньо впливає на хід діяльності підприємства.

Тому критеріями оцінки організаційної ефективності кадрової політики мають бути кінцеві результати такої діяльності.

Таким чином, склад показників, які комплексно відображають ефективність кадрової політики, має виражатися в економічному, соціальному та організаційному аспектах.

При цьому для визначення деяких з них необхідно оперувати додатковою оперативною інформацією на основі додаткових досліджень.

Відповідно до наведених критеріїв ефективності кадрової політики підприємства можна виділити відповідні показники, які представлені у табл. 1.6.

Враховуючи вплив факторів та орієнтуючись на показники ефективності більш раціональними і продуктивними будуть функції кадрової служби в процесі управління підприємством. Отже, важливість роботи в цьому напрямку полягає в вдосконаленні інструментарію управління для більш ефективного використання персоналу підприємства. Реальний ефект від використання персоналу може бути досягнутий лише тоді, коли всі його елементи будуть базуватися на об'єктивній основі та відповідатимуть потребам виробничої системи. Ефективності використання персоналу в системі управління

підприємством можна досягти за рахунок оптимальної зайнятості персоналу; відповідності трудового потенціалу працівника вимогам робочого місця, займаної посади; періодична зміна однієї роботи на іншу.

Таблиця 1.6 – Показники ефективності кадрової політики

<b>Критерії ефективності кадрової політики</b>	<b>Параметри критерію</b>
Наявність персоналу	Укомплектованість штату (керівники, робітники, спеціалісти, службовці), %
Компетентність персоналу	Відсоток дефектів через низьку кваліфікацію персоналу, розподіл персоналу за рівнями освіта (вища, середня спеціальна, середня та базова) та виконання плану підготовки персоналу, %
Задоволеність персоналу	Рівень плинності кадрів: (керівники, робітники, службовці, спеціалісти) відсоток звільнення з ініціативи співробітника, рівень середньомісячної заробітної плати
Ефективність персоналу	Зростання продуктивності праці, %
Стан основних засобів	Норми амортизації основних засобів, оновлення оборотних коштів та фондів

Загалом, будь-яку оцінку ефективності кадрової політики з позицій керівництва та власників підприємства слід звести до аналізу її ефективності з точки зору досягнення поставлених перед підприємством основних цілей, таких як: прибуток, рентабельність, частка ринку, сталий розвиток, виконання соціальних функцій тощо).

Передумовами підвищення ефективності використання персоналу можуть бути:

- ефективне використання інтелектуального, організаційного, творчого потенціалу персоналу підприємства шляхом удосконалення змісту праці;
- виключення одноманітності праці;
- забезпечення безпеки та надійності виробничих процесів;
- забезпечення раціональних режимів праці та відпочинку;
- визначення здібностей працівника, встановлення характеристик, що впливають на ефективність праці.

Отже, ефективність кадрової політики вимірює рівень ефективності управлінської політики та відображає здатність системи управління людськими

ресурсами та підприємства в цілому забезпечити певний результат при різних умовах.

Показники, що характеризують використання персоналу на рівні підприємства, включають:

- продуктивність праці;
- рівень використання фонду робочого часу;
- стан трудової дисципліни та рівень плинності кадрів;
- кількість та питома вага працівників, які зайняті фізичною працею;
- якісна відповідність персоналу виробничим вимогам;
- відносна та абсолютна кількість вивільнених працівників.

Слід також зазначити, що показники ефективності кадрової політики можна було б оцінити не тільки за результатами діяльності підприємства, досягнутими за певний період, а й порівняти з відповідними показниками на ринку. Орієнтиром можуть бути провідні підприємства.

Таким чином, ефективне функціонування та подальший розвиток вітчизняних підприємств можливий лише на основі використання дійового управління, важливою складовою якого є кадрова політика як механізм управління трудовими ресурсами та ефективної їх оцінки. Трудові ресурси є одним із найважливіших факторів, що впливає на ефективність діяльності підприємства, тому управління персоналом є основою підвищення прибутковості та конкурентоспроможності будь-якого підприємства. Інструментами реалізації кадрової стратегії є оперативна кадрова робота, управління персоналом, формування заходів щодо розвитку трудового потенціалу, управління розвитком персоналу, задоволення соціальних потреб, ефективне стимулювання та мотивація, удосконалення менеджменту підприємства.

Склад показників, які комплексно відображають ефективність кадрової політики, має виражатися в економічних, соціальних, психологічних, інформаційних та організаційних аспектах.

## РОЗДІЛ 2

### ОРГАНІЗАЦІЙНО-ЕКОНОМІЧНА ХАРАКТЕРИСТИКА ДІЯЛЬНОСТІ ПРАТ «ФІРМА«ПОЛТАВПИВО»»

#### 2.1. Оцінка стану, визначення проблем та перспектив розвитку галузі

Одним із найрозвиненіших галузевих ринків з високим експортним потенціалом є український ринок пива.

Ринок пива України 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. У контексті цієї проблеми є потреба в обережному і регулярному виявленні та вивченні причин і максимальному нівелюванні зовнішніх негативних факторів, що викликають таку ситуації, або в максимальній адаптації до цих змін. Для пивної промисловості аналіз ринку є одним з основних інструментів ефективного бізнес-планування.

Пивоварна промисловість в Україні забезпечує велику кількість робочих місць у роздрібній торгівлі, ресторанному бізнесі та готельній індустрії. Одне робоче місце в цій промисловості створює до 5 додаткових робочих місць у суміжних галузях. Це стосується виробників агропромислового комплексу, які виробляють обладнання для пивоварень, вирощують ячмінь та солод, а також сфери логістики, послуг та роздрібною торгівлі. Такі робочі місця створюють високу додану вартість, тим самим розширюючи базу оподаткування населених пунктів, в яких вони працюють. Пивоварна галузь бюджетоутворююча, тому вона і є такою важливою.

За даними офісу ефективного регулювання BRDO, пиво є лідером продажів у сегменті алкогольних напоїв з часткою 35%. Всього в Україні налічується 241 пивоварня, в тому числі 204 малі пивоварні з об'ємом виробництва до 300 тис. літрів. Дрібні пивоварні виробляють крафтове пиво, але його частка становила близько 3% від загального ринку пива у 2019 році. Надходження акцизного податку на промислову продукцію до бюджету у 2019 році склали понад 4,6 млрд грн. В Україні поняття «крафтове пиво» та «дрібні виробники пива» досі законодавчо не визначені. А для малих пивоварень передбачений максимальний обсяг виробництва пива в 3000 гектолітрів на рік, що в 66 разів менше загальноприйнятої європейської норми. Крім того, такі пивоварні значно постраждали через карантинні обмеження.

Ефективність розвитку пивоварної галузі залежить від реалізації державної політики та законодавчих змін, спрямованих на спрощення ведення бізнесу у сфері.

Наразі ринок пива України перебуває у складному становищі, насамперед через скорочення виробництва та споживання продукції на ринку. Це пов'язано із погіршенням соціально-економічної ситуації в цілому в країні, зниженням купівельної спроможності громадян та боротьбою з пандемією COVID-19.

Крім того, негативно на розвиток пивної галузі вплинули законодавчі нововведення, в частині прирівнювання пива до алкогольного напою, підвищення ставки акцизу, зміни умов ліцензування та реклами. В свою чергу, це призвело до збільшення регуляторного та податкового навантаження на пивоварів та зробило пивоваріння збитковим.

Найбільшими представниками пивного ринку на сьогодні є:

- ПРАТ «АБІнБев Ефес Україна»;
- ПрАТ «Карлсберг Україна»;
- ПрАТ «Оболонь» - корпорація;
- «Перша приватна броварня».

Варто зазначити, що до ТОП-100 найбільших платників податків за 2018 рік увійшли 3 пивні компанії:

- ПрАТ «КАРЛСБЕРГ УКРАЇНА» – 2 928,6 млн грн;
- ПАТ «САН ІНБЕВ УКРАЇНА» – 1 595,7 млн грн;
- ПрАТ «ОБОЛОНЬ» – 1 245,8 млн грн [106].

Частка обсягу виробництва пива великими та середніми підприємствами (9 виробників пива) складає 87% від загального обсягу виробленого пива в Україні.

Разом з тим, починаючи з 2017 року в Україні почали розвиватися також маленькі пивоварні з обсягом виробництва пива до 3 000 гектолітрів на рік. У 2017 році кількість таких виробників пива складала 123, а у 2019 році – 204, тобто збільшилася майже на 40%. Однак, частка виробленого пива такими СГ на сьогодні складає всього 3% від усього ринку пива в країні [106].

Виробництво пива почало знижуватися під кінець 2013 – початку 2014 років. Криза в країні, анексія Криму, військові дії досить негативно вплинули на економічну діяльність в галузі пивоваріння.

Розвиток пивоварної галузі гальмують також і інші фактори:

- закриття виробництв через бойові дії;
- заборона реклами пивної продукції;
- запровадження ліцензування торгівлі пивними напоями;
- зниження рівня доходів населення;
- підвищення цін на сировину та матеріали.

Лише ринок безалкогольного пива залишається більш-менш стабільним. В останні роки обсяг його виробництва майже не змінюється і в середньому становить 3 млн. дал на рік.

Тренд пивного ринку України - крафтове пивоваріння.

Глобальним трендом на пивному ринку України є крафтове пивоваріння, про що, в тому числі, свідчить збільшення кількості крафтових пивоварень. Даний тренд прийшов із США, де частка крафту щодо загального ринку становить понад 12% і зростає [106].

Водночас, в Україні частка крафтового пива складає близько 3% від усього ринку пива, проте має значні перспективи для зростання.

В 2019 году серед усіх алкогольних продуктів пиво займало перше місце з продажів і склало 35% у сегменті алкогольних напоїв.

Загальний роздрібний товарообіг алкогольних напоїв у 2019 році склав 53,4 млрд грн, у тому числі пива — 18,4 млрд грн [106].

Проводячи аналіз виробництва пива в Україні можна сказати, що за 2012-2020 роки виробництво пива в Україні зменшилось майже на 39,9% (із 301 млн. дал у 2012 році до 180,8 млн. дал у 2020 році).

Згідно з повідомленням генерального директора ПрАТ «Укрпиво» Коренькової Г.М., експертна оцінка обсягу виробництва пива по Україні (крім пива безалкогольного з умістом спирту до 0,5 об. %) за січень 2022 року –9,4 млн.дал, або становить 96,3 % до аналогічного періоду 2021 року [107].

Виробництво солоду – 18 602 тонн, що становить 110,8 % до аналогічного періоду 2021 року.

Проведений аналіз ринку пива в Україні показав тенденції, які вплинули на стан підприємств галузі та дали змогу визначити основні напрями розвитку цих підприємств у сучасних умовах.

До факторів макросередовища належать економічні (криза, фіскальна політика держави, експортні «війни»), політичні (війна, нестабільність політичної ситуації, непродумані законодавчі ініціативи, регуляторні рішення місцевих рад), природні (пандемія, використання іноземної сировини), культурні (підвищення культури споживання пива). Для успішної діяльності на ринку підприємствам необхідно вміти нівелювати фактори економічного характеру – контроль витрат, наявність альтернативних ринків збуту, політичного характеру – лобювання власних інтересів на законодавчому та місцевому рівнях, природного характеру – використання угод промислового франчайзингу, культурного характеру – пропаганди високої культури споживання пива.



Підприємствам також потрібно звернути увагу на чинники мікросередовища, такі як: на конкурентів (конкуренція з виробниками алкоголю, існування ринку олігополії пива, застосування крафтового пивоваріння) і споживачів (поляризація споживчих переваг). Останні роки як і усвіті, так і в Україні, відбувається зменшення кількості великих виробників на пивному ринку та збільшення обсягів крафтових. Це дає змогу швидше дізнатися потреби споживачів та задовольнити їх. Основними тенденціями у зміні потреб споживачів можна назвати поляризацію споживчих переваг із застосуванням також у портфелі продукції преміального й економ-сегменту та переорієнтацію на високоякісну брендову продукцію, що відповідає принципам здорового способу життя та екологічності.

Отже, з метою зменшення регуляторного навантаження та створення умов для розвитку пивоварної галузі, можна запропонувати:

1. Юридичне закріплення терміну «дрібні виробники пива».
2. Підвищення ліміту на виробництво пива для дрібних виробників та встановлення знижених ставок акцизного податку на алкогольні напої для них.
3. Встановлення необмеженого строку дії ліцензії на виробництво пива.
4. Скасування обов'язкової сертифікації виробництва для виробників пива кожні 5 років.
5. Скасування необхідності отримання окремої ліцензії на право оптової торгівлі для малих виробників пива.
6. Зниження вартості ліцензії на право оптової торгівлі пивом для певних категорій виробників.

Все це запропоноване стимулюватиме розвиток малого бізнесу в Україні та покращать інвестиційну привабливість у сфері пивоваріння, забезпечать спрощення ведення господарської діяльності з виробництва пива.

Також пивоварну галузь в Україні також необхідно розвивати в напрямі ресурсозбереження та енергозбереження, зниження собівартості пива та підвищення якості кінцевого продукту, а також враховувати потреби споживача.

## **2.2. Організаційно-правові основи функціонування підприємства**

Товариство було створено на базі Полтавського пивзаводу, який збудований у 1965 році.

Приватне акціонерне товариство «Фірма «Полтавпиво»» відповідно до законодавства є юридичною особою. До 1993 року Полтавський пивзавод був орендним. У 1993 році організація орендарів пивзаводу придбала державне майно цілісного майнового комплексу Полтавського орендного пивзаводу. Розпорядженням міськвиконкому орендне підприємство Полтавський пивзавод перереєстроване в Колективну виробничо-торговельну фірму «Полтавпиво»». Іншим розпорядженням в 1995 р. воно перереєстроване в закрите акціонерне товариство «Фірма «Полтавпиво», яке стало правонаступником Колективної виробничо-торговельної фірми «Полтавпиво»» [105].

У зв'язку з приведенням діяльності підприємства у відповідність до ЗУ "Про акціонерні товариства" у 2011 році на загальних зборах акціонерів прийнято Рішення про зміну найменування на Публічне акціонерне товариство "Фірма" Полтавпиво". Рішенням загальних зборів акціонерів Товариства від 20 квітня 2017р., у зв'язку зі зміною типу Товариства з публічного на приватне, найменування Публічне акціонерне товариство "Фірма "Полтавпиво" було змінено на Приватне акціонерне товариство «ФІРМА «ПОЛТАВПИВО»» [105].

Повне найменування товариства: ПРИВАТНЕ АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО «ФІРМА «ПОЛТАВПИВО»».

Скорочене найменування: ПрАТ «ФІРМА «ПОЛТАВПИВО»» [105].

Дата проведення державної реєстрації – 20 січня 1992 р. запис №1 588 120 0000 000480. Дата перереєстрації 13.10.2004 року. Термін діяльності - необмежений.

Статутний капітал 67416310,5 грн.

За організаційно-правовою формою Товариство є акціонерним товариством, а за типом – приватним.

Ідентифікаційний код юридичної особи: 05518768.

Місцезнаходження: 36008, Полтавська обл., м. Полтава, вул. Європейська, 160.

Товариство здійснює діяльність, для якої передбачено законодавством обов'язкове одержання спеціальних дозволів (ліцензій), після їх отримання у порядку, встановленому чинним законодавством України. Товариство має право здійснювати інші види діяльності у межах чинного законодавства.

Метою діяльності Товариства є одержання прибутку на основі здійснення виробничої, комерційної, посередницької та іншої діяльності в порядку та за умов, визначених чинним законодавством і Статутом [104].

Основним предметом діяльності Товариства є виробництво і реалізація пива, безалкогольних напоїв, солоду.

Предметом діяльності Товариства є:

- виробництво, розлив, реалізація, науково-дослідна розробка пива, солоду, хлібного квасу, пивної дробини, пивних дріжджів, фруктових напоїв, газованої води, безалкогольних напоїв, слабоградусних сильногазованих напоїв, коктейлів плодово-ягідних, сухих безалкогольних напоїв (концентратів), мінеральних вод, питної газованої води, гірких настоїв і напоїв, горілки, коньяку, вина, шампанського, інших лікєро-горілочаних виробів та іншої продукції;

- створення і розвиток власної збутової мережі з використанням різних форм та видів торгівлі, організація мережі спеціалізованих підприємств, торгових домів та фірмової торгівлі;

- організація, проведення та прийняття участі у ярмарках, аукціонах, сезонних розпродажах, презентаціях нових видів продукції, "святах пива" та інших масових заходах;

- організація, проведення та прийняття участі у конференціях, симпозиумах, виставках, аукціонах, конкурсах, салонах для демонстрації і реалізації виробів і товарів народного споживання, а також заходах по зв'язках з

громадськістю, обміну досвідом;

- організація, проведення та прийняття участі у дегустаціях продукції;
- розробка та впровадження нової техніки та нових технологій;
- здійснення зовнішньоекономічної діяльності [104].

У відповідності із Статутом основними видами діяльності за КВЕД-2010 є:

11.05 - Виробництво пива;

11.03 - Виробництво сидру та інших плодово-ягідних вин;

11.07 - Виробництво безалкогольних напоїв; виробництво мінеральних вод та інших вод, розлитих у пляшки;

43.99 - Інші спеціалізовані будівельні роботи, н.в.і.у.;

46.34 - Оптова торгівля напоями;

47.25 - Роздрібна торгівля напоями в спеціалізованих магазинах [108].

На сьогодні Товариство випускає 4 види продукції: пиво, квас, сидр та безалкогольні напої. За час, що минув (з моменту створення першого полтавського пива до сьогодні) Товариство накопичило чимало досвіду і нагород, які стали гарантією якості. Продукція Товариства користується популярністю не тільки в Україні, а й за кордоном.

Змін господарської діяльності, що дають змогу Товариству підвищувати результативність своєї діяльності шляхом ефективного використання усіх наявних ресурсів, у звітному періоді не було.

Основними видами продукції, що виробляються підприємством, є декілька марок пива та безалкогольних напоїв (БАН).

Проведемо аналіз обсягу реалізованої продукції, робіт, послуг за видами економічної діяльності ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» за 2018 – 2020 роки (таблиця 2.1).

З таблиці 2.1 видно, що головним продуктом ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» є пиво. Обсяги реалізації пива зросли з 259551,03 тис. грн. у 2018 році до 277487,76 тис. грн. у 2020 році. Це свідчить про зростання попиту на пиво

виробництва ПрАТ «Фірма «Полтавпиво». У першу чергу цьому сприяє висока якість продукції та відносно не висока вартість.

Таблиця 2.1 – Аналіз обсягу реалізованої продукції, робіт, послуг за видами економічної діяльності ПрАТ «Фірма «Полтавпиво»» за 2018 – 2020 роки

Види економічної діяльності	Обсяг реалізованої продукції						Відхилення			
	2018 рік		2019 рік		2020 рік		2020 до 2018 року		2020 до 2019 року	
	Тис.грн.	Питома вага, %	Тис.грн.	Питома вага, %	Тис.грн.	Питома вага, %	У сумі	У стр-рі	У сумі	У стр-рі
Пиво	259551,03	88,5	293941,83	91	277487,76	89	17936,73	+0,5	-16454,07	-2
Безалкогольні напої	27861,41	9,5	22610,91	7	24942,72	8	-2918,69	-1,5	2331,81	+1
Квас	5865,56	2	6460,26	2	9353,52	3	3487,96	+1	2893,26	+1
Разом	293278	100	323013	100	311784	100	18506	x	-11229	x

Обсяги реалізації безалкогольних напоїв на ПрАТ «Фірма «Полтавпиво»» за аналізований період з 2018 по 2020 рік трішки зменшилися. Таким чином, обсяги реалізації безалкогольних напоїв в 2020 році склали 24942,72 тис. грн., що на 2918,69 тис. грн. менше за 2018 рік та на 2331,81 тис. грн. більше від 2019 року.

З кожним роком зростають обсяги реалізації квасу, які в 2020 році склали 9353,52 тис. грн., що на 3487,96 тис. грн. більше за 2018 рік.

Загальні обсяги реалізації продукції на ПрАТ «Фірма «Полтавпиво»» зросли у 2020 році на 18506 тис. грн. відносно 2018 року та зменшилися на 11229 тис. грн. порівняно з 2019 роком. Вцілому загальні зміни є позитивними та свідчать про зростання попиту на продукцію досліджуваного товариства.

Основні проблеми ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» у 2021 році залишилися тими ж, що були і в минулому звітному періоді, а саме: військові дії на сході України, анексія Криму; пандемія коронавірусу, різке падіння курсу національної

валюти; посилення конкуренції на ринку; відтік працездатного населення у більш активні промислові регіони та за кордон; низька платоспроможність населення.

В 2020 році було реалізовано 2 641,6 тис. дал пива, що менше на 7,6% ніж у 2019 році, коли було продано 2 860,1 тис. дал. БАНу 2020 році продано 724,1 тис. дал, в 2019 році - 635,7 тис. дал (ріст 13,9%). Продаж квасу в 2020 році - 112,7 тис. дал, в 2019 році - 82,7 тис. дал (ріст 36,2%). З цих об'ємів в 2020 році експорт було реалізовано 59,9 тис. дал пива (2,3% від загального об'єму продаж); 32,3 тис. дал БАН (4,5%); 19,7 тис. дал квасу (17,5%).

Асортимент продукції підприємства постійно розширюється та оновлюється. На цей час підприємство пропонує екологічне чисте пиво 36 найменувань, 15 найменувань БАН та 2 квасу. Кожен з них має свій особливий, оригінальний, гармонічний смак та аромат.

Сезонні зміни досить помітно впливають на роботу підприємства. Виробництво пива та безалкогольних напоїв влітку зростає в декілька разів в порівнянні з зимовими місяцями. Квас взагалі, виготовляється тільки літном.

Основними ринками збуту є центральний, східний і південний регіони України. Продукція реалізується в 22 областях України, а також відправляється на експорт.

Товариство здійснює збут продукції через дистрибуторські компанії, які в свою чергу реалізують продукцію через національні та локальні мережі, лінійний роздріб - це фасована продукція. Продукція в кег-тарі реалізується через ресторани, кафе та бари. Продукція продається в гіпермаркетах, супермаркетах, мінімаркетах, павільйонах, кіосках, лотках тощо.

Особливістю стану розвитку галузі виробництва, в якій здійснює свою діяльність товариство відноситься перенасичення ринку виробниками та товарами. Ринок в останні роки скорочується. Лідери ринку втрачають свої позиції на ринку, а локальні виробники нарощують виробництво.

Конкуренція з боку таких міцних товаровиробників, як "САН ІнБевУкраїна", "CarlsbergUkraine", "Оболонь" стимулює до роботи в нових

сегментах ринку, впровадження нових технологій та нових товарів. Основні конкуренти митента в галузі "САН ІнБевУкраїна", "CarlsbergUkraine", "Оболонь", "Перша Приватна Броварня".

Інформація про органи управління:

Загальні збори акціонерів (Загальні збори) - вищий орган Товариства; Наглядова рада - наглядовий орган Товариства; Генеральний директор - виконавчий орган Товариства; Органом контролю Товариства є Ревізійна комісія.

Загальні збори є вищим органом управління Товариства, що здійснює управління діяльністю Товариства в цілому, визначає цілі та основні напрямки його діяльності. Загальні збори вирішують питання, що віднесені чинним законодавством України, Статутом, внутрішніми положеннями Товариства до компетенції Загальних зборів, а також будь-які інші питання, які можуть виникати під час діяльності Товариства.

Наглядова рада Товариства є колегіальним органом управління Товариства, який здійснює захист прав акціонерів Товариства у період між проведенням Загальних зборів акціонерів, здійснює управління Товариством, а також контролює та регулює діяльність Генерального директора Товариства в межах повноважень, визначених чинним законодавством України, Статутом та Положенням про Наглядову раду Товариства [105].

Генеральний директор - Лавріченко Василь Микитович. Одноосібним виконавчим органом Товариства, що здійснює керівництво його поточною діяльністю, є Генеральний директор, який підзвітний Загальним зборам акціонерів і Наглядовій раді. Генеральний директор Товариства обирається та повноваження його припиняються Загальними зборами акціонерів. Генеральний директор має право призначати на строк до 35 днів особу, що буде виконувати обов'язки Генерального директора Товариства [105].

Ревізійна комісія є органом Товариства, який контролює фінансово-господарську діяльність Товариства та Генерального директора Товариства. Завдання ревізійної комісії полягає у здійсненні планових та позапланових перевірок фінансово-господарської діяльності Товариства, його філій та

представництв. Ревізійна комісія доповідає про результати проведених нею перевірок загальним зборам акціонерів та наглядовій раді Товариства.

Оргструктура: Організаційна структура Товариства складається з виробничих ділянок та органів управління самостійного підприємства (рис. 2.1).

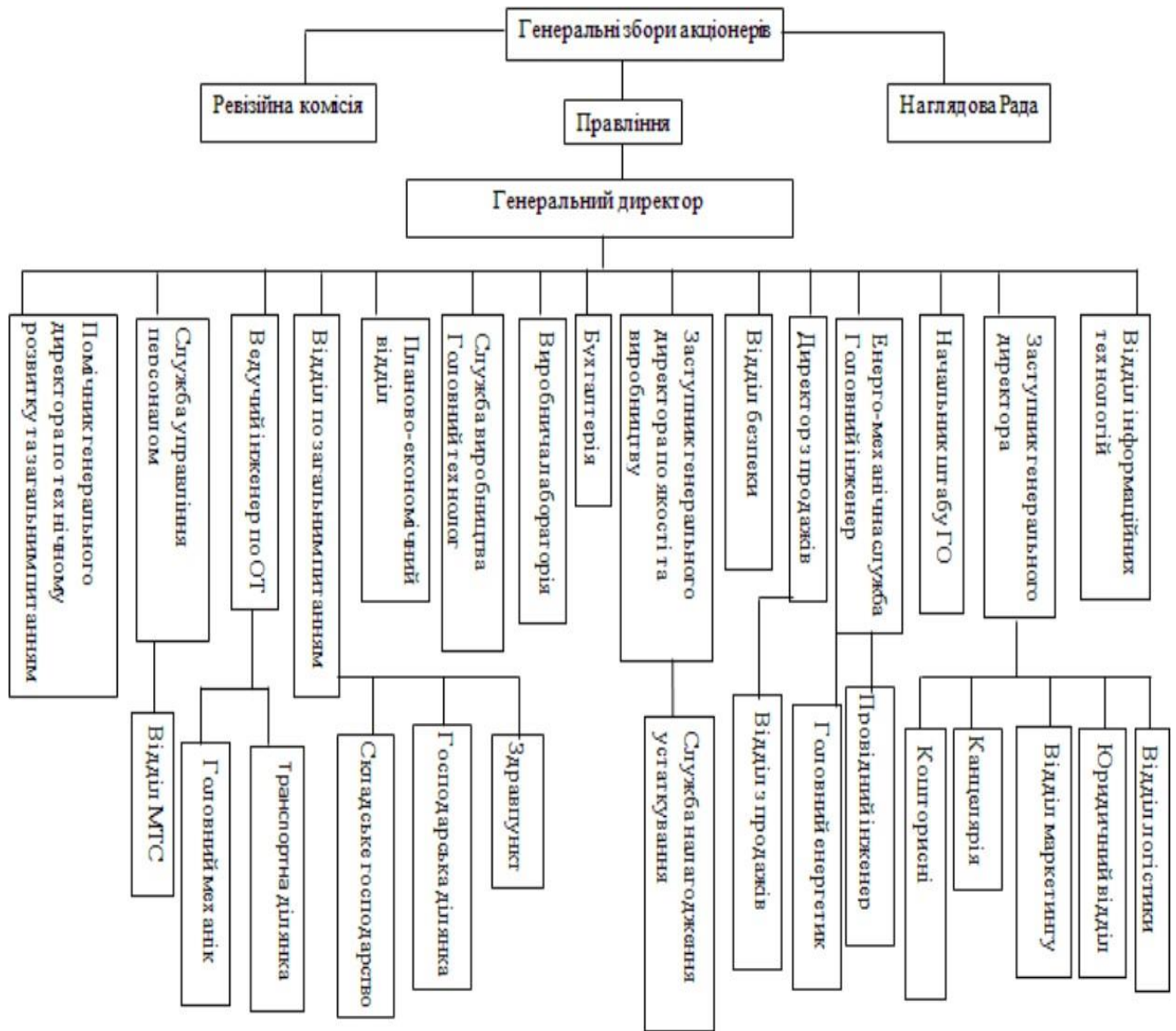


Рисунок 2.1 – Організаційна структура ПрАТ «Фірма «Полтавпиво»»

Компанію очолює Генеральний директор, якому підпорядковуються:

- Помічник генерального директора з технічного розвитку та загальним питанням;
- Виробнича лабораторія;



- Служба виробництва Головний технолог;
- Заступник генерального директора;
- Канцелярія;
- Служба управління персоналом;
- Відділ безпеки;
- Начальник штабу ЦО;
- Провідний інженер з охорони праці;
- Відділ інформаційних технологій [105].

Помічнику генерального директора з технічного розвитку та загальним питанням підпорядковуються:

- Енерго-механічна служба Головний інженер (Головний механік (ремонтно-механічний цех, холодильно-компресорний цех), Головний енергетик (провідний інженер, паросиловий цех, електроцех, дільниця АСУТП), Ремонтно-будівельний цех);

- Відділ МТП (матеріальний склад);
- Відділ по загальним питанням (транспортна дільниця, складське господарство, господарська дільниця, оздоровчий пункт) [105].

Службі виробництва Головному технологу підпорядковуються:

- Начальник виробництва пива та безалкогольних напоїв;
- Змінні технологи;
- Варильний цех;
- Бродильно-лагерний цех;
- Цех розливу;
- Дільниця з виробництва безалкогольних напоїв та квасу;
- Служба наладки обладнання [105].

Заступнику генерального директора підпорядковуються:

- Директор по продажам;
- Відділ маркетингу;
- Відділ продаж;
- Відділ логістики;

- Бухгалтерія;
- Планово-економічний відділ;
- Юридичний відділ [105].

Виробнича структура підприємства ПрАТ «Фірма «Полтавпиво»» представлена на рисунку 2.2.



Рисунок 2.2 – Виробнича структура підприємства  
ПрАТ «Фірма «Полтавпиво»»

Виробнича структура підрозділу включає в себе цехи основного виробництва, допоміжні цехи та обслуговуюче господарство.

До основного виробництва належать: солодова дільниця, варочний відділ, фільтрувальна дільниця, бродильно-лагерний відділ, цех розливу пива в пляшки, цех розливу пива в КЕГбої, цех хмільних екстрактів.

До допоміжних цехів належить: лабораторія, ремонтно-механічний цех, холодильно-компресорний відділ, парокотельня.

До обслуговуючого господарства належить: тарна дільниця, транспортна дільниця, склад готової продукції, зерносклад.

## 2.3. Аналіз основних економічних та фінансових показників діяльності підприємства

Економічні, фінансові та трудові показники підлягають комплексному аналізу з метою розроблення програм заходів з підвищення ефективності діяльності суб'єкта підприємництва та використання його трудових ресурсів (підвищення ефективності та продуктивності праці, ефективності використання витрат на оплату праці, раціонального використання робочого часу, зниження трудомісткості виробництва продукції (робіт, послуг, обслуговування) та поліпшення якості праці.

За періодичністю подання звітність поділяють на місячну, квартальну і річну. Фінансова звітність згідно з П(С)БО – це бухгалтерська звітність, що відображає фінансовий та економічний стан підприємства і результати його діяльності за звітний період. Фінансова звітність складається з: форми № 1 – «Баланс» («Звіт про фінансовий стан»); форми № 2 – «Звіт про фінансові результати» («Звіт про сукупний дохід»); форми №3 – «Звіт про рух грошових коштів»; форма №4 – «Звіт про власний капітал»; форма №5 – «Примітки до річної фінансової звітності».

Статистична звітність є одним з джерел отримання Державною службою статистики України (Держстат) статистичної інформації для її узагальнення, аналізу, поширення її в доступній формі для сприйняття.

Для всіх суб'єктів підприємництва необхідна форма №1-підприємство «Структурне обстеження підприємства» (річна), 1-підприємство (коротка) (річна) «Структурне обстеження підприємства».

Для аналізу трудових показників використовуються дані статистичної звітності з праці: форми № 1-ПВ (місячна) – «Звіт з праці»; форми № 1-ПВ (квартальна) – «Звіт з праці», «Звіт про травматизм на виробництві» – форма № 7-тнв (річна), «Звіт про умови праці, пільги та компенсації за роботу зішкідливими умовами праці» – форма № 1-ПВ (умови праці).

Складаємо узагальнюючу таблицю 2.2. та визначаємо динаміку показників за даними фінансової та статистичної звітності підприємства за 2 роки шляхом розрахунку абсолютного відхилення та темпів приросту у відсотках.

Після проведення аналізу узагальнюючих основних економічних та фінансових показників діяльності ПрАТ «Фірма «Полтавпиво»» за 2018- 2020 рр. можна сказати, що середня вартість сукупного капіталу у 2020 році порівняно з 2018 роком зросла на 81390,5 тис. грн., або на 47,53%. Середня вартість власного капіталу впродовж аналізованого періода також зростає.

Таким чином, у 2020 році вона зросла на 98162,5 тис. грн, або майже у 2 рази. Збільшення свідчить про покращення загального стану підприємства.

Динаміку даних показників представлено на рисунку 2.3.

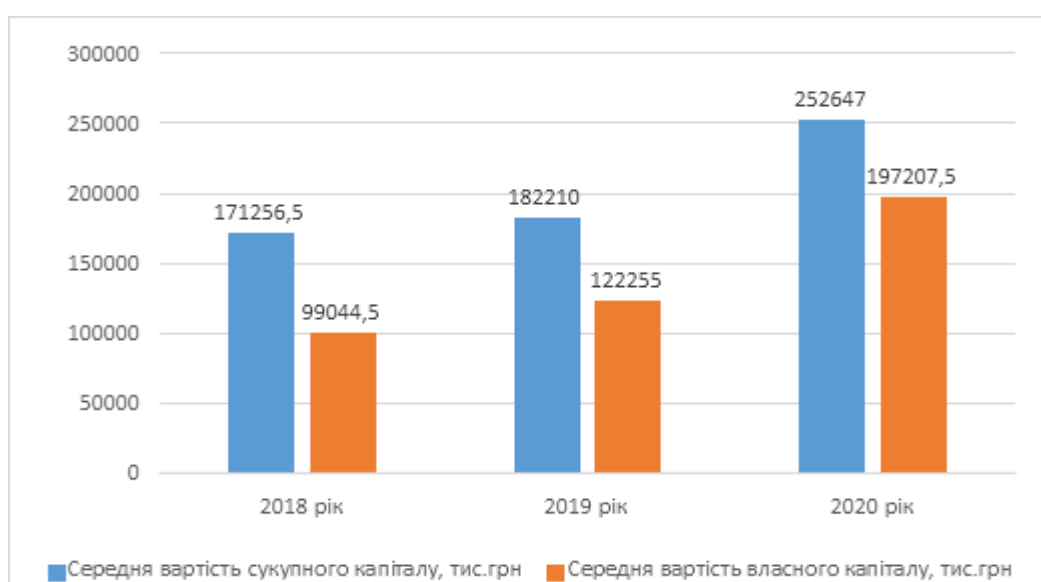


Рисунок 2.3 – Динаміка середньої вартості сукупного та власного капіталу на ПрАТ «Фірма «Полтавпиво»» за 2018-2020 рр.

Аналіз ресурсів підприємства показує, що основні засоби за первинною вартістю на кінець року зменшились у 2020 році порівняно з 2018 роком на -7269 тис.грн., або на 3,33%, а середньорічна вартість основних засобів за цей же період зросла на 5245,5 тис.грн., або на 2,44%. Середньорічна вартість основних засобів у 2020 році зменшилась на 3624,5 тис. грн. (1,6%) порівняно з 2019 роком.

Таблиця 2.2 – Економіко-фінансові показники діяльності ПрАТ «Фірма «Полтавпиво»» за 2018 – 2020 роки

№	Показники	Одиниці виміру	Рік			Відхилення			
			2018	2019	2020	2020 до 2018		2020 до 2019	
						Абсолютне	Темп зростання, %	Абсолютне	Темп зростання, %
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
	<b>1. КАПІТАЛ ТА РЕСУРСИ ПІДПРИЄМСТВА</b>								
1.1	Середня вартість сукупного капіталу	тис. грн.	171256,5	182210	252647	81390,5	47,53	70437	38,66
1.2	Середня вартість власного капіталу	тис. грн.	99044,5	122255	197207,5	98162,5	99,11	74952,5	61,31
1.3	<b>Основні засоби</b>								
1.3.1	за первинною вартістю на кінець року	тис. грн.	217997	228916	210728	-7269	-3,33	-18188	-8
1.3.2	знос на кінець року	тис. грн.	146308	157446	31302	-115006	-78,61	-126144	-80,12
1.3.3	середньорічна вартість основних засобів	тис. грн.	214576,5	223456,5	219822	5245,5	2,44	-3624,5	-1,6
1.4	<b>Нематеріальні активи</b>								
1.4.1	за первинною вартістю на кінець року	тис. грн.	2828	2899	3127	299	10,57	228	7,86
1.4.2	знос (накопичена амортизація) на кінець року	тис. грн.	1872	2418	503	-1369	-73,13	-1915	-79,2
1.4.3	середня вартість нематеріальних активів	тис. грн.	2812	2863,5	3013	201	7,15	149,5	5,22
1.5	<b>Оборотні активи</b>								
1.5.1	усього на кінець року	тис. грн.	100530	119283	131510	30980	30,82	12227	10,25
1.5.2	дебіторська заборгованість на кінець року	тис. грн.	29358	36716	40662	11304	38,5	3946	10,75
1.5.3	запаси на кінець року	тис. грн.	50889	44504	36281	-14608	-28,71	-8223	-18,48
1.5.4	грошові кошти та їх еквіваленти на кінець року	тис. грн.	19035	37423	54493	35458	186,28	17070	45,61
1.5.5	середні залишки оборотних засобів	тис. грн.	96016,5	109906,5	127250,5	31234	32,53	54947	75,99
1.6	<b>Середньооблікова чисельність</b>								
1.6.1	середньооблікова чисельність працівників	осіб	273	280	281	8	2,93	1	0,36
1.6.2	середньооблікова чисельність робітників	осіб	232	238	239	7	3,02	1	-0,42

## Продовження таблиці 2.2

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
	<b>5. ЕКОНОМІЧНІ ТА ФІНАНСОВІ РЕЗУЛЬТАТИ</b>								
2.1	Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції	тис. грн.	293278	323013	311 784	18506	6,31	-11229	-3,5
2.2	Обсяг реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	тис. грн.	293278	323013	311 784	18506	6,31	-11229	-3,5
2.3	Обсяг виробництва продукції	тис. грн.	293278	323013	311 784	18506	6,31	-11229	-3,5
2.4	Собівартість реалізованої продукції	тис. грн.	214639	221304	204621	-10018	-4,67	-16683	-7,54
2.5	Валовий прибуток (збиток)	тис. грн.	78639	101709	107 163	28524	36,27	5454	5,4
2.6	Прибуток (збиток) від операційної діяльності	тис. грн.	24639	40178	44443	19804	80,38	4265	10,62
2.7	Прибуток (збиток) від звичайної діяльності до оподаткування	тис. грн.	20328	37514	42141	21813	107,31	4627	12,3
2.8	Чистий прибуток (збиток)	тис. грн.	16628	29718	31819	15191	91,36	2101	7,1
2.9	Фонд оплати праці усіх працівників	тис. грн.	32 154,2	39 619, 4	39 632, 8	7478,6	23,26	13,4	0,03
2.10	Фонд робочого часу	люд-години	524160	537600	539995	15835	3,02	2395	0,45
	<b>6. ПОКАЗНИКИ ЕФЕКТИВНОСТІ ВИКОРИСТАННЯ РЕСУРСІВ</b>								
3.1	Продуктивність праці одного працівника	тис. грн. / особа	1074,28	1153,62	1109,55	35,27	3,28	-44,07	-3,8
3.2	Продуктивність праці одного робітника	тис. грн. / особа	1263,86	1357,2	1304,54	40,68	3,22	-52,66	-3,88
3.3	Рівень оплати праці за 1людино-годину	тис. грн. / люд-год.	0,55	0,6	0,57	0,02	3,64	-0,03	-5
3.4	Середньомісячна заробітна плата одного працівника	тис. грн.	9815,08	11791,5	11753,5	1938,42	19,75	-38	-0,3
3.5	Коефіцієнт зносу основних засобів на кінець року		0,67	0,69	0,15	-0,52	-77,61	-0,54	-78,26
3.8	Фондовіддача	грн./ грн.	1,37	1,45	1,42	0,05	3,65	-0,03	-2,1
3.9	Фондоозброєність праці працівників	тис. грн./чол.	785,99	798,06	782,28	-3,7	-0,47	-15,78	-1,98

## Продовження таблиці 2.2

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
3.10	Коефіцієнт обіговості оборотних засобів	обороти	3,05	2,94	2,45	-0,6	-19,67	0,49	-16,67
3.11	Середній період обороту оборотних засобів	дні	117,86	122,49	146,94	29,08	24,67	24,45	19,96
3.12	Коефіцієнт обіговості активів	грн./ грн.	1,71	1,77	1,23	-0,48	-28,07	-0,54	-30,51
3.13	Коефіцієнт обіговості дебіторської заборгованості	обороти	10,61	10,58	8,93	-1,68	-15,83	-1,65	15,6
3.14	Середній період обороту дебіторської заборгованості	дні	33,93	34,03	40,31	6,38	18,80	6,28	18,45
3.15	Коефіцієнт обіговості запасів	обороти	6,20	6,77	7,72	1,52	24,52	0,95	14,03
3.16	Середній період зберігання запасів	дні	58,07	53,16	46,63	-11,44	-19,7	-6,53	-12,28
3.17	Тривалість операційного циклу	дні	92,00	87,18	86,94	-5,06	-5,5	-0,24	-0,28
	<b>7. ПОКАЗНИКИ РЕНТАБЕЛЬНОСТІ</b>								
4.1	Рентабельність продажу	%	6,93	11,61	13,52	6,59	-	1,91	-
4.2	Рентабельність активів	%	11,87	20,59	16,68	4,81	-	-3,91	-
4.3	Рентабельність власного капіталу	%	16,79	24,31	16,13	-0,66	-	-8,18	-

Нематеріальні активи за первинною вартістю на кінець року зросли у 2020 році порівняно з 2018 роком на 299 тис.грн., або на 10,57%. Аналіз нематеріальних активів свідчить про збільшення їх вартості у 2020 році порівняно з 2019 роком на 149,5 тис. грн. (5,22%). Середня вартість нематеріальних активів за цей же період зросла на 3013 тис.грн., або на 7,15%. Збільшення нематеріальних активів свідчить про те, що підприємство з кожним роком мало більше патентів, ноу-хау, відкриттів.

Динаміка основних засобів та нематеріальних активів за первинною вартістю на кінець року представлена на рисунку 2.4.



Рисунок 2.4 – Динаміка основних засобів та нематеріальних активів за первинною вартістю на кінець року на ПрАТ «Фірма «Полтавпиво»» за 2018-2020 рр.

Оборотні активи усього на кінець року у 2020 році порівняно з 2018 та 2019 роками збільшилися 30,82 % та 10,25% відповідно. Грошові кошти та їх еквіваленти на кінець року у 2020 році порівняно з 2018 роком збільшилися на 186,28%, або на 35458 тис.грн. Середні залишки оборотних засобів у 2020 році збільшились на 54947 тис. грн. (75,99%) порівняно з 2019 роком.

Щодо середньооблікової чисельності працівників та робітників підприємства можна сказати, що вона поступово зростає з кожним роком. Так у 2020 році порівняно з 2018 роком середньооблікова чисельність працівників



зросла на 8 осіб, а середньооблікова чисельність робітників за цей же період зросла на 7 осіб. Середньооблікова чисельність працівників та робітників на ПрАТ

«Фірма «Полтавпиво» у 2020 році збільшилася порівняно з 2019 роком на 1 особу (0,36%). Кадрова програма підприємства, яка була б спрямована на забезпечення рівня кваліфікації її працівників операційним потребам в Товаристві відсутня.

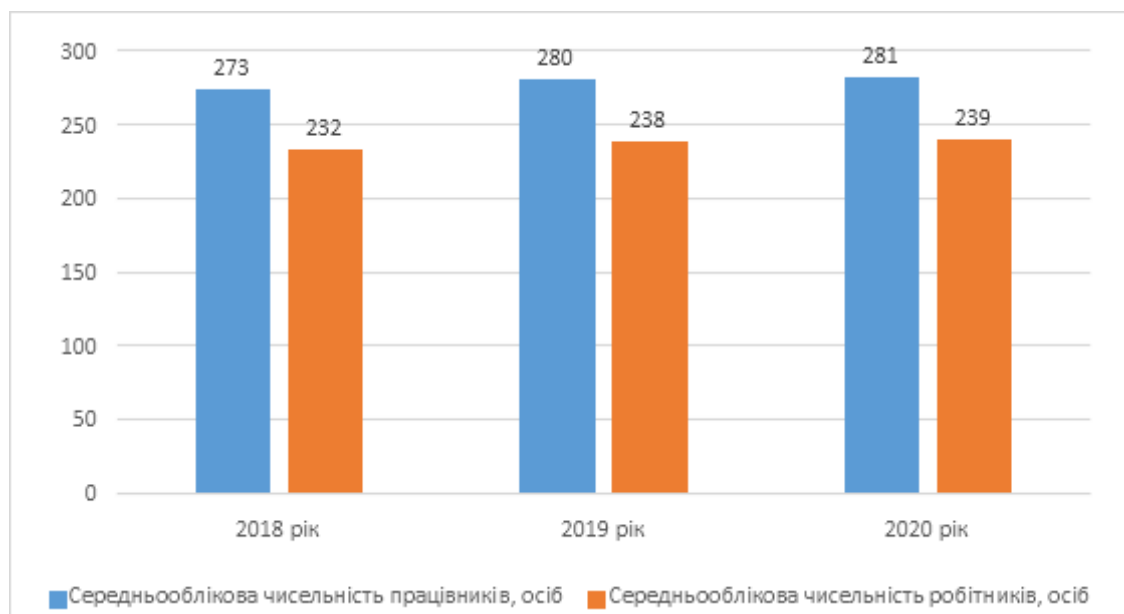


Рисунок 2.5 – Динаміка середньооблікової чисельності працівників та робітниківПрАТ «Фірма «Полтавпиво»» за 2018-2020 рр.

Аналіз економічних показників свідчить про збільшення чистого доходу (виручка) від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг) у 2020 році у порівнянні з 2018 роком на 18506 тис.грн., або на 6,31%. А у 2020 році порівняно з 2019 рокомпро зменшення його на 11229 тис. грн. (3,5%). Собівартість реалізації продукції зменшилась у 2020 році порівняно з 2018 роком на 10018 тис.грн, або на 4,67%, а у2020 році порівняно з 2019 роком на 16683 тис.грн. (7,54%).

При аналізі фінансових показників бачимо, що валовий прибуток має тенденцію до збільшення так у 2020 році у порівнянні з 2018 роком він зріс на

28524 тис.грн., або на 36,27%. А у 2020 році порівняно з 2019 роком він збільшився на 5454 тис.грн., або на 5,4%. Також ця тенденція спостерігається і для чистого прибутку: так у 2019 році підприємства отримало прибуток в сумі 29 718 тис. грн., а у 2020 році прибуток склав 31 819 тис. грн., що свідчить про збільшення на 2101 тис.грн., або на 7,1%. А у 2020 році порівняно з 2018 роком він збільшився на 15191 тис.грн, або на 91,36%. Це також відображається на показниках рентабельності ПрАТ «Фірма «Полтавпиво». Динаміка показників прибутковості на ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» за 2019 – 2020 роки відображена на рисунку 2.6.

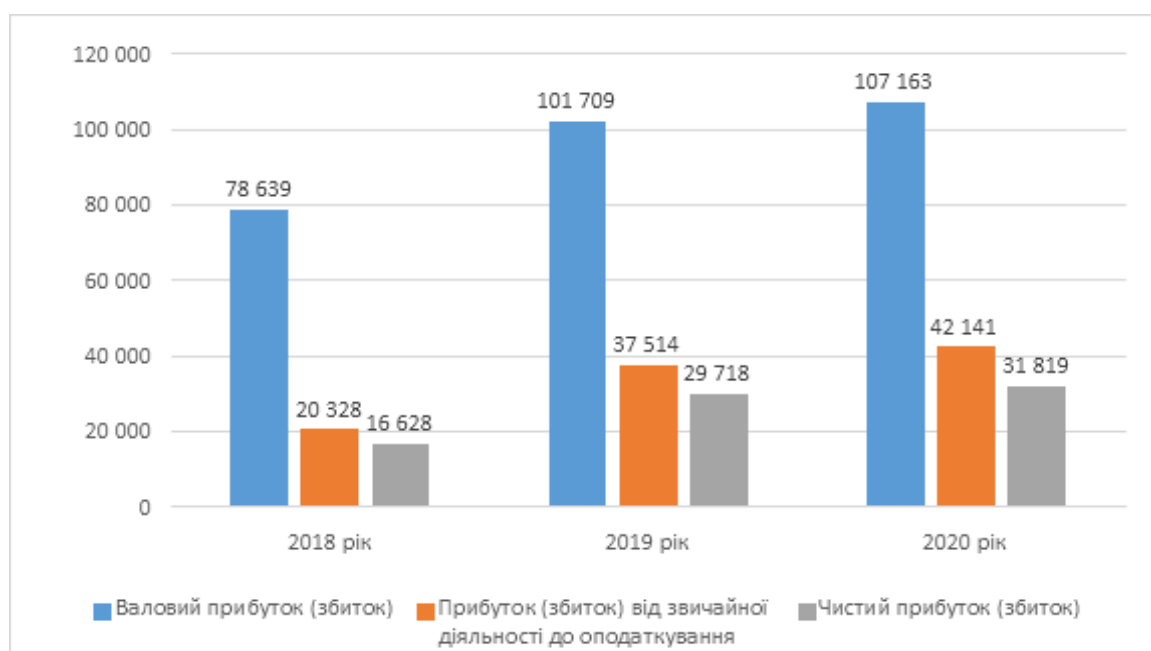


Рисунок 2.6 – Динаміка показників прибутковості ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» за 2018 – 2020 роки, тис. грн.

Фонд оплати праці в 2020 році склав 39 632, 785 тис.грн. Фонд оплати праці в 2019 році складав 39 619, 4 тис.грн. Фонд оплати праці збільшився в порівнянні з 2019 роком на 13 385 грн. А у 2020 році фонд оплати праці збільшився порівняно з 2018 роком на 7478,6 тис.грн, або на 23,26%

Кількість відпрацьованого робочого часу штатними працівниками збільшилась на 2395 люд/год у 2020 році порівняно з 2019 роком, а у порівнянні з 2018 роком на 15835 люд/год.

Щодо показників ефективності використання ресурсів, то тут можна сказати, що продуктивність праці одного працівника і робітника у 2020 році порівняно з 2008 роком збільшилась відповідно на 1109,55 тис. грн. / особу та 1304,54 тис. грн. / особу. А у 2020 році порівняно з 2019 роком вона зменшилась відповідно на -44,07 тис. грн. / особу та 52,66 тис. грн. / особу.

Спостерігається збільшення середньомісячної заробітної плати у 2020 році порівняно з 2018 роком на 1938,42 грн, а потім невелике зменшення середньомісячної заробітної плати на 38 грн. у 2020 році порівняно з 2019 роком.

Також спостерігається збільшення фондівдачі у 2020 році порівняно з 2018 роком на 0,05 грн/грн та її зменшення на 0,03 грн/грн у 2020 році порівняно з 2019 роком (рисунок 2.7).

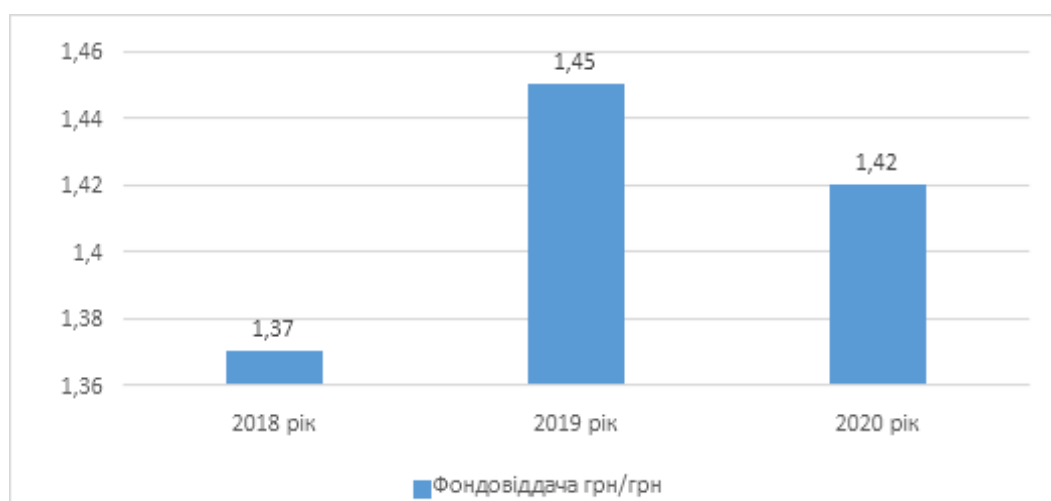


Рисунок 2.7 – Динаміка фондівдачі ПрАТ «Фірма «Полтавпиво»» за 2018 – 2020 роки, тис. грн.

Фондоозброєність праці працівників зменшується впродовж обстежуваного періоду, так у 2020 році порівняно з 2018 роком спостерігається зменшення на 3,7 тис. грн./особу, а у 2020 порівняно з 2019 роком на 15,78 тис. грн./особу. Зниження фондоозброєності не негативною тенденцією, бо це означає, що працівники підприємства не достатньо забезпечені основними виробничими засобами.

Коефіцієнт обіговості дебіторської заборгованості показує, скільки разів за рік обернулися кошти, вкладені в розрахунки. Його збільшення показує, що

підприємство швидше одержує оплату по рахунках. За даним ми бачимо, що з кожним роком показник знижується, це вказує на те, що підприємство повільніше отримує оплату по рахунках, що негативно впливає на його діяльність.

Рентабельність продажу у 2020 році збільшилась порівняно із 2019 роком на 1,91% , а у порівнянні 2020 року з 2018 роком вона збільшилась на 6,59%.

Рентабельність активів зросла у 2020 році порівняно з 2018 роком на 4,81%,а у 2020 порівняно з 2019 зменшилась на 3,91 %.

Рентабельність власного капіталу зменшилась на 0,66% у 2020 році порівняно з 2018 роком.

Динаміка показників рентабельності на ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» за 2018-2020 роки відображена на рисунку 2.8.

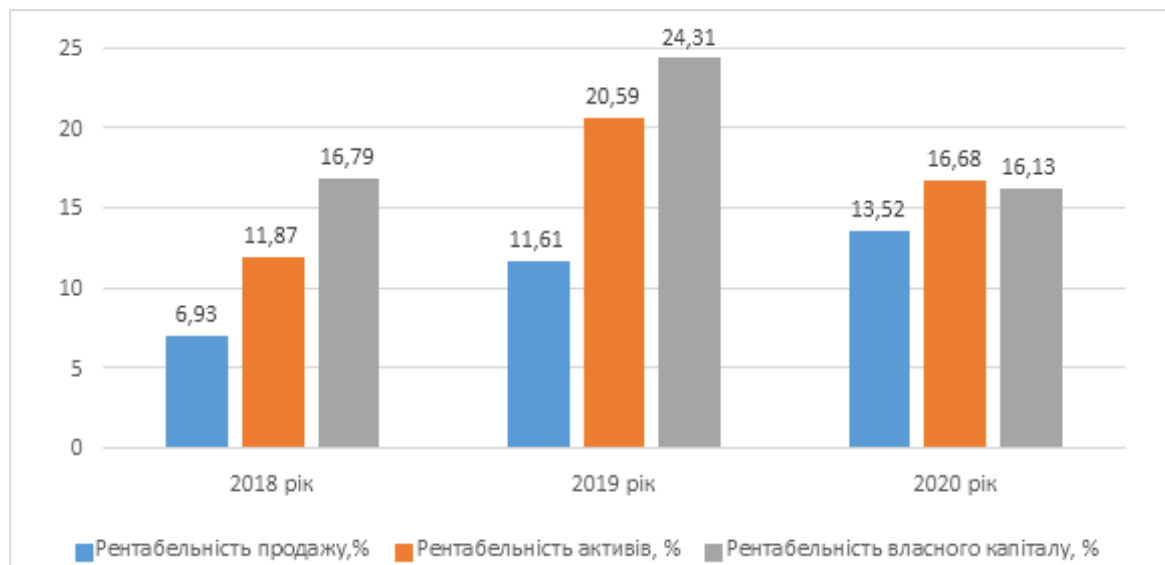


Рисунок 2.8 – Динаміка показників рентабельності ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» у 2018 – 2020 роках, %

Аналіз основних економічних та фінансових показників діяльності ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» дає змогу зробити висновок, що ресурси у 2018 - 2020 роках використовуються досить ефективно, підприємство є досить конкурентоспроможним.

## 2.4. Стан охорони праці на підприємстві

Законодавство про охорону праці складається з Конституції України, Кодексу законів про працю, Законів України "Про охорону праці", "Про охорону здоров'я", "Про пожежну безпеку", "Про загальнообов'язкове державне соціальне страхування від нещасного випадку на виробництві та професійного захворювання, які спричинили втрату працездатності" та прийнятих відповідно до них нормативно-правових актів, серед яких важливе місце посідають державні стандарти України та відповідні нормативні акти (правила, норми, інструкції тощо). Коло питань щодо охорони праці розглядається в підзаконних актах, указах Президента, постановах Верховної Ради та Кабінету Міністрів.

Охорона праці – це система правових, соціально-економічних, організаційно-технічних, санітарно-гігієнічних, лікувально-профілактичних заходів та засобів, які спрямовані на збереження життя, здоров'я та працездатності людини в процесі трудової діяльності.

Охорона праці містить три основні складові: правові норми законодавства про працю, виробничу санітарію, гігієну та техніку безпеки, а також протипожежну та електробезпеку.

Метою охорони праці є забезпечення безпечних, нешкідливих і сприятливих умов праці шляхом вирішення багатьох складних завдань.

Документи з охорони праці регулюють питання, які пов'язані із збереженням життя, здоров'я та працездатності людини під час роботи. Серед них можна виділити такі документи: положення (наприклад, Положення про службу охорони праці підприємства); інструкції з охорони праці; журнали обліку (наприклад, журнал реєстрації вступного інструктажу з охорони праці); переліки, затверджені наказами (наприклад, перелік робіт підвищеної небезпеки, для виконання яких необхідна щорічна перевірка знань з охорони праці); інструкції служби охорони праці тощо.

Служба охорони праці на підприємстві повинна забезпечити виконання вимог чинного законодавства України з питань охорони праці.

Основними завданнями служби охорони праці на ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» є:

- навчання працівників безпечним методам праці та пропаганда питань охорони праці;
- забезпечення безпечності технологічних процесів, виробничого устаткування, будівель і споруд;
- нормалізація санітарно-гігієнічних умов праці;
- забезпечення працівників засобами індивідуального захисту;
- забезпечення оптимальних режимів праці та відпочинку;
- організація лікувально-профілактичного обслуговування;
- професійний добір працівників з окремих професій;
- удосконалення нормативної бази з питань охорони праці.
- підготовка, прийняття і реалізація заходів із забезпечення безпечних умов праці, утримання у належному стані обладнання, споруд, інженерних мереж;
- організація і проведення навчання працівників охороні праці та облік, аналіз і оцінка стану умов безпеки праці;
- забезпечення страхування працівників від нещасних випадків на виробництві.

Об'єкти управління СУОП підприємства :

- виробнича діяльність робітників підприємства;
- виробниче обладнання;
- технологічні процеси, будівлі і споруди;
- виробниче середовище.

Органи управління СУОП підприємства:

2. роботодавець;
3. структурні підрозділи підприємства;
4. професійні спілки;
5. комісія охорони праці ;
6. уповноважені трудових колективів.

Метою планування заходів з охорони є визначення необхідних вкладень та заходів в охорону праці для ефективнішого впливу на стан охорони праці. Планування даних заходів здійснюється в три етапи:

1-й етап – перспективне планування (план комплексних заходів) розробляється на основі комплексного (натурного) обстеження стану охорони праці за всіма напрямками в усіх підрозділах і на всіх робочих місцях, на декілька років;

2-й етап – поточне (річне) планування розроблюється як складова частина (угода) колективного договору між власником і трудовим колективом на виконання першочергових завдань охорони праці;

3-й етап – оперативне планування (місячне, декадне); головні спеціалісти, відповідальні інженерно-технічні працівники в свої плани роботи включають питання охорони праці відповідно своїм посадовим обов'язкам.

Фінансування заходів з охорони праці на підприємстві здійснюється на основі положень Закону України „Про охорону праці” (стаття 19), згідно угоди, яка прикладається до колективного договору. В цьому договорі наводиться перелік конкретних заходів, об'єкт на якому вони здійснюються, їх об'єм, грошова сума, відповідальні за виконання робіт.

Фінансування робіт з охорони праці здійснюється роботодавцем. Фінансування профілактичних заходів з охорони праці, виконання загальнодержавних, галузевих та регіональних програм поліпшення стану безпеки, гігієни праці та виробничого середовища, інших державних програм, спрямованих на запобігання нещасним випадкам та професійним захворюванням, передбачається здійснювати за рахунок коштів від реалізації продукції.

На ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» використовують найману працю, тому витрати на охорону праці становлять не менше 0,5 відсотка від фонду оплати праці за попередній рік.

Виходячи з цієї нормативної величини на підприємстві виділяються кошти на поліпшення умов праці, таблиця (згідно звіту про основні показники діяльності підприємства).

Таблиця 2.3 - Виділені кошти на поліпшення умов праці ПрАТ «Фірма «Полтавпиво»

Плановий рік	Фонд оплати праці за попередній рік тис. грн..	Виділені кошти на поліпшення умов праці, тис. грн..
2018	32154,2	160,8
2019	39619,4	198,1
2020	39632,8	198,2

тобто, витрати на охорону праці у період 2018-2019 рік збільшилися на:

$$198,1 - 160,8 / 160,8 * 100 = 23,2\%$$

витрати на охорону праці у період 2019-2020 рік збільшилися на:

$$198,2 - 198,1 / 198,1 * 100 = 0,05\%$$

Дані кошти, що передбачені на охорону праці, не підлягають оподаткуванню, та були використані тільки на заходи з підвищення безпеки праці.

Важливе місце в управлінні охороною праці на підприємстві займають служба охорони праці (СОП) та комісія з питань охорони праці. Згідно з Законом України «Про охорону праці» на підприємстві з кількістю працюючих 50 і більше осіб роботодавець створює службу охорони праці відповідно до типового положення, яке затверджується спеціально уповноваженим центральним органом виконавчої влади з питань нагляду за охороною праці.

Кількість працівників СОП визначається:

- загальною кількістю працюючих на підприємстві;
- небезпекою та шкідливістю виробництва.



Служба охорони праці комплектується інженерами відповідної спеціальності, професіоналами з питань гігієни праці, юристами у сфері охорони праці. Обмеження: обов'язкова вища освіта, стаж роботи на виробництві не менше 3 років. СОП підкоряється безпосередньо керівнику підприємства. За своїм посадовим положенням і умовами оплати праці керівник і фахівці служби прирівнюються до керівників і фахівців основних виробничо-технічних служб підприємства.

Так як на підприємстві ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» середньооблікова чисельність працівників склала:

- у 2017 році – 273 чол.;
- у 2018 році – 280 чол.;
- у 2019 році – 281 чол.

отже, згідно положення тут передбачається один штатний співробітник.

Фахівці служби охорони праці мають право:

- представляти підприємство в державних і суспільних установах при розгляді питань охорони праці;
- безперешкодно у будь-який час відвідувати структурні підрозділи підприємства, зупиняти роботу виробництв у разі порушень, які створюють загрозу життю або здоров'ю працюючих; одержувати від посадовців необхідні документи і пояснення з питань охорони праці;
- перевіряти стан безпеки, гігієни праці на об'єктах підприємства, видавати керівникам перевіреного об'єкта обов'язкове для виконання розпорядження, яке складається в 2 примірниках: один видається керівникові об'єкта, а другий зберігається в службі охорони праці протягом 5 років;
- вимагати від посадовців усунення від роботи працівників, які не пройшли медичного огляду, навчання, інструктажу, перевірки знань з питань охорони праці, не мають допуску до відповідних робіт або порушують нормативні акти з охорони праці;
- надсилати керівнику підприємства подання про залучення до відповідальності працівників, які порушують вимоги охорони праці.

Працівники служби охорони праці несуть персональну відповідальність за:

- невідповідність ухвалених ними рішень вимогам чинного законодавства з охорони праці;
- невиконання своїх функціональних обов'язків;
- невчасність підготовки і недостовірність статистичних звітів з охорони праці;
- низьку якість проведеного ними розслідування нещасних випадків на виробництві.

Ліквідація СОП допускається тільки у разі ліквідації підприємства або припинення використання найманої праці фізичної особи.

Основні технологічні процеси при експлуатації приміщення підприємства є робота в цехах, офісах, експлуатуючи ЕОМ, тому норми санітарії, гігієни праці та пожежної безпеки розроблено під дані види роботи.

Найважливішим заходом, спрямованим на запобігання нещасним випадкам, є обов'язкове проведення виробничих інструктажів. Вступний інструктаж проходять всі працівники, вперше надходять на роботу, і учні, спрямовані в цех для проходження виробничої практики. Інструктаж на робочому місці і повторний інструктаж проводяться для закріплення і перевірки знань правил та інструкцій з безпеки праці і вміння практично застосовувати навички. Позаплановий інструктаж проводиться при зміні технологічного процесу, придбання нового обладнання тощо.

Професійні захворювання можуть виникати в результаті тривалого впливу на організм людини несприятливою виробничого середовища (забруднення повітря газами, пилом, парами, занадто висока температура і вологість повітря та ін.), А також особливостей трудового процесу (режим праці, поза під час роботи).

Відповідно до Закону України “Про охорону праці” ст. 7 працівники, які зайняті на роботах з важкими та шкідливими умовами праці, безоплатно забезпечуються молоком або рівноцінними харчовими продуктами, мають право на скорочення тривалості робочого часу, додаткову оплачувану відпустку,

пільгову пенсію, оплату праці у підвищеному розмірі та інші пільги і компенсації, що надаються в порядку, визначеному законодавством.

Пільги і компенсації визначаються за результатами атестації робочих місць за умовами праці, яка проводиться відповідно до Порядку, затвердженого постановою КМУ від 01.08.1992р. № 442 та Методичних рекомендацій, затверджених постановою Міністерства праці України і Головним санітарним лікарем України від 01.09.92 р. № 41.

Заходи і засоби попередження пожеж. Під пожежною безпекою розуміють такий стан промислового або цивільного об'єкта, за якого з регламентованою ймовірністю виключається можливість виникнення і розвитку пожеж та впливу на людей небезпечних чинників пожежі, а також забезпечується захист матеріальних цінностей та довкілля.

Пожежна безпека об'єкта – доволі складне і багатоаспектне завдання, тому для його вирішення потрібно підходити комплексно. Комплекс заходів та засобів щодо пожежної безпеки складається із відповідних систем, зокрема:

- системи запобігання пожеж, що містить підсистеми запобігання утворенню горючого середовища та виникненню в горючому середовищі джерела запалювання;
- системи протипожежного захисту, що, своєю чергою, містить такі підсистеми: підсистема обмеження розвитку пожежі; підсистема забезпечення безпечної евакуації людей та майна; підсистема створення умов для успішного гасіння пожежі;
- системи організаційно-технічних заходів, що передбачає організаційні, технічні, режимні та експлуатаційні заходи.

Організаційні заходи пожежної безпеки передбачають організацію пожежної охорони на об'єкті, проведення навчань з питань пожежної безпеки (інструктажі та пожежно-технічні мінімуми), застосування наочних засобів протипожежної пропаганди та агітації, організацію ДПД та ПТК, проведення перевірок, оглядів стану пожежної безпеки приміщень, будівель, об'єкта загалом та ін..

До технічних заходів належать суворе дотримання правил і норм, визначених чинними нормативними документами при реконструкції приміщень, будівель та об'єктів, технічному переоснащенні виробництва, експлуатації чи можливому переобладнанні електромереж, опалення, вентиляції, освітлення тощо.

Заходи режимного характеру передбачають заборону куріння та застосування відкритого вогню у недозволених місцях, недопущення появи сторонніх осіб у вибухонебезпечних приміщеннях чи об'єктах, регламентацію пожежної безпеки при проведенні вогневих робіт тощо.

Експлуатаційні заходи передбачають своєчасне проведення профілактичних оглядів, випробувань, ремонтів технологічного та допоміжного устаткування, а також інженерного господарства (електромереж, електроустановок, опалення, вентиляції).

Система запобігання пожежі – це комплекс заходів і технічних засобів, які запобігають виникненню пожежі.

Передумови виникнення пожежі (горіння). Одним із основних принципів запобігання пожежам є положення про те, що горіння (пожежа) можливе лише за певних умов. Основною умовою є наявність трьох чинників: горючої речовини, окисника та джерела запалювання (так званий трикутник Лавуазьє). Крім того, необхідно, щоб горюча речовина була нагріта до необхідної температури і знаходилась у відповідному кількісному співвідношенні з окисником, а джерело запалювання мало необхідну енергію для створення початкового імпульсу (запалювання). Так, наприклад, сірником неможливо запалити дерев'яну колоду чи стіл, тоді як аркуш паперу легко загориться. Крім того, всі три чинники повинні збігтися в одному просторі та в один момент часу.

До джерел запалювання, які ініціюють горіння, належать: відкрите полум'я, розжарені предмети, електричні заряди, теплові процеси хімічного, електричного та механічного походження, іскри від ударів та тертя, сонячна радіація, електромагнітні та інші випромінювання. Джерела запалювання можуть бути високо-, середньо- та малопотужними.

Горючими речовинами називаються речовини, які при дії на них високої температури, відкритого полум'я чи іншого джерела запалювання можуть займатися і надалі горіти з утворенням та зазвичай випромінюванням тепла. До складу переважної більшості горючих речовин входять вуглець (карбон) та водень (гідроген), які є основними горючими складниками цих горючих речовин. Крім того, горючі речовини можуть містити й інші елементи та сполуки. Є також ціла низка речовин, які являють собою прості елементи, наприклад, сірка, фосфор. Горючі речовини відрізняються не лише за своїм складом, а й за фізичним станом, тобто можуть перебувати в твердому, рідкому чи газоподібному стані. Найнебезпечнішими у пожежному відношенні є речовини, що знаходяться у газоподібному стані. Горючі речовини мають різну теплотворну здатність, тому температура на пожежах залежить не лише від кількості речовини, що горить, але і від її складу.

До окисників належать: хлор, фтор, оксиди азоту, селітра тощо, однак з практичного погляду найважливіше значення має горіння, яке виникає при окисненні горючої речовини киснем повітря. Зі зменшенням вмісту кисню в повітрі уповільнюється швидкість горіння, а при вмісті кисню менше 14 % (норма 21 %) горіння більшості речовин стає неможливим. Хоча деякі речовини містять стільки кисню, що його достатньо для горіння, тому вони можуть горіти без доступу повітря.

Процес горіння проходить тим інтенсивніше, чим більшою є площа контакту горючої речовини з окисником і чим вищою є концентрація окисника, температура та тиск. При пожежах температура в деяких випадках сягає 1000 – 1300 °С, а в окремих випадках, наприклад, при горінні магнієвих сплавів – 3000 °С.

Окисник разом з горючою речовиною утворює так зване горюче середовище, здатне горіти після видалення джерела запалювання. Тому система запобігання пожежі містить такі два основні напрямки: запобігання утворенню горючого середовища і виникненню в цьому середовищі (чи внесенню до нього) джерела запалювання.

Утворенню горючого середовища запобігають застосуванням герметичного виробничого устаткування, максимально можливою заміною в технологічних процесах горючих речовин та матеріалів негорючими, обмеженням кількості пожежо-, вибухонебезпечних речовин та матеріалів під час використання та зберігання, а також правильним їх розміщенням, ізоляцією горючого та вибухонебезпечного середовища, організацією контролю за складом повітря в приміщенні та контролю за станом середовища в апаратах, застосуванням робочої та аварійної вентиляції, відведенням горючого середовища в спеціальні пристрої та безпечні місця, застосуванням в установках з горючими речовинами пристроїв від пошкодження та аварій, використанням інгібувальних (хімічно активні компоненти, що сприяють припиненню пожеж) та флегматизаційних (інертні компоненти, що роблять середовище негорючим) речовин.

Виникненню в горючому середовищі джерела запалювання запобігають використанням устаткування та пристроїв, при роботі яких не виникає джерел запалювання, використанням електроустаткування, що відповідає за досягнення класу пожежо- та вибухонебезпеки приміщеннями та зонами груп і категорій вибухонебезпечної суміші, виконанням вимог щодо сумісного зберігання речовин та матеріалів, використанням устаткування, що задовольняє вимоги електростатичної іскробезпеки, улаштуванням блискавкозахисту, організацією автоматичного контролю параметрів, що визначають джерела запалювання, використанням швидкодіючих засобів захисного вимкнення, заземленням устаткування, видовжених металокопструкцій, використанням при роботі з ЛЗР інструментів, що не допускають іскроутворення, ліквідацією умов для самоспалахування речовин і матеріалів, усуненням контакту з повітрям пірофорних речовин, підтриманням температури нагрівання поверхні устаткування, пристроїв, речовин та матеріалів, які можуть контактувати з горючим середовищем нижче гранично допустимої (80 %) температури займання.

Заходи і засоби системи протипожежного захисту. Система протипожежного захисту - це сукупність організаційних заходів а також

технічних засобів, спрямованих на запобігання впливу на людей небезпечних чинників пожежі та обмеження матеріальних збитків від неї.

### Навчання з питань ОП

Основним нормативним актом, що регламентує порядок та види навчання, а також форми перевірки знань з охорони праці є НПАОП 0.00-4.12-05 «Типове положення про порядок проведення навчання і перевірки знань з питань охорони праці». Даний нормативний документ спрямований на реалізацію на підприємствах системи безперервного навчання з питань охорони праці, яке проводиться з працівниками в процесі трудової діяльності. Організацію навчання та перевірки знань з питань охорони праці працівників, у т. ч. під час професійної підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації на підприємстві, здійснюють працівники служби кадрів або інші спеціалісти, яким роботодавець доручає організацію цієї роботи.

Усі працівники під час влаштування на роботу та періодично повинні проходити на підприємстві інструктажі з питань охорони праці, надання першої медичної допомоги потерпілим від нещасних випадків, а також з правил поведінки та дій у разі виникнення аварійних ситуацій, пожеж і стихійних лих.

За характером і часом проведення інструктажі з питань охорони праці поділяються на вступний, первинний, повторний, позаплановий та цільовий.

Вступний інструктаж проводиться з усіма працівниками, які щойно прийняті на роботу (постійну або тимчасову), незалежно від їх освіти, стажу роботи за цією професією або посади; працівниками, які знаходяться у відрядженні на підприємстві й беруть безпосередню участь у виробничому процесі; з водіями транспортних засобів, які вперше в'їжджають на територію підприємства; учнями, вихованцями та студентами навчально-виховних закладів перед початком трудового й професійного навчання в лабораторіях, майстернях на полігонах тощо.

Первинний інструктаж проводиться на робочому місці до початку роботи з новоприйнятим працівником або працівником, який буде виконувати нову для

нього роботу, студентом, учнем та вихованцем перед роботою в майстернях, лабораторіях, дільницях тощо.

Повторний інструктаж проводиться на робочому місці з усіма працівниками: на роботах із підвищеною небезпекою - один раз на квартал; на інших роботах - один раз у півріччя. Мета інструктажу - поновити знання та уміння виконувати працівником роботу правильно і безпечно.

Позаплановий інструктаж проводиться з працівниками на робочому місці або в кабінеті охорони праці у таких випадках:

- при введенні в дію нових або змінених нормативних актів про охорону праці;

- при зміні технологічного процесу, заміні або модернізації устаткування, приладів та інструментів, вихідної сировини, матеріалів та інших факторів, що впливають на охорону праці;

- при порушенні працівником нормативних актів, що може призвести до травми, отруєння або аварії;

- на вимогу працівника органу державного нагляду або вищої за ієрархією державної чи господарської організації при виявленні недостатнього знання працівником безпечних прийомів праці і нормативних актів про охорону праці;

- при перерві в роботі виконавця робіт більше, ніж 30 календарних днів (для робіт із підвищеною небезпекою), а для решти робіт - більше 60 днів.

Цільовий інструктаж проводиться у таких випадках:

- при виконанні разових робіт, що не пов'язані безпосередньо з основними роботами працівника;

- при ліквідації наслідків аварії і стихійного лиха;

- при виконанні робіт, що оформляються нарядами-допуском, письмовим дозволом та іншими документами;

- в разі проведення екскурсій або організації масових заходів з учнями та вихованцями (екскурсії, походи, спортивні заходи тощо).

Оцінка економічної ефективності СУОП.



Визначення соціальної ефективності заходів для охорони праці на підприємстві із загальною (середньообліковою) кількістю працюючих 217 осіб на підставі:

1. кількість робочих місць, що не відповідають вимогам санітарних норм, до проведення заходів 10, після проведення заходів 7;
2. чисельність працівників, які працюють в умовах, що не відповідають вимогам санітарних норм до проведення норм 9, після 6;
3. кількість випадків травматизму до проведення заходів 4, після 2;
4. кількість днів непрацездатності через травматизм до проведення заходів 18, після 11;
5. кількість працівників, що звільнилися до проведення заходів 7, після 5;

Розв'язання:

Визначимо скорочення кількості робочих місць, що не відповідають вимогам нормативних актів щодо безпеки виробництва:

$$\Delta K = \frac{P_1 - P_2}{K_3} \times 100, \% \quad (2.1)$$

$$\Delta K = \frac{10 - 7}{217} \times 100 = 1,38 \%$$

де  $P_1, P_2$  – кількість робочих місць, що не відповідають вимогам санітарних норм до і після проведення заходів;

$K_3$  – загальна кількість робочих місць.

Визначаємо скорочення чисельності працівників, які працюють в умовах, які не відповідають вимогам санітарних норм:

$$\Delta Ч = \frac{N_1 - N_2}{N} \times 100, \%$$

$$\Delta Ч = \frac{9 - 6}{217} \times 100 = 1,38 \%$$

де  $N_1, N_2$  – чисельність працівників, які працюють в умовах, що не відповідають санітарним нормам до і після здійснення заходу, чол.;

$N$  – річна середньооблікова чисельність працівників, чол.

Зменшення коефіцієнта частоти травматизму

$$\Delta K_{\text{ч}} = \frac{T_1 - T_2}{N} \times 100$$

$$\Delta K_{\text{ч}} = \frac{4-2}{217} \times 100 = 0,92 \%$$

де  $T_1, T_2$  – кількість випадків травматизму відповідно до і після проведення заходу.

Визначимо скорочення плинності кадрів через незадовільні умови праці.

$$\Delta Ч_{\text{п}} = \frac{3_1 - 3_2}{N} \times 100$$

$$\Delta Ч_{\text{п}} = \frac{7-5}{217} \times 100 = 0,92 \%$$

Як бачимо, за рахунок поліпшення умов праці підприємство змогло домогтися відчутного соціального ефекту. Зокрема, скоротилася плинність кадрів на 0,92 %, як і кількість коефіцієнта частоти травматизму. Крім того, на 1,38 % скоротилася кількість працівників, які працюють на підприємстві в умовах, що не відповідають санітарним нормам.

## РОЗДІЛ 3

### ВДОСКОНАЛЕННЯ КАДРОВОЇ ПОЛІТИКИ НА ПРАТ «ФІРМА «ПОЛТАВПИВО»»

#### 3.1. Аналіз діючої кадрової політики підприємства

Для забезпечення підприємства кадрами потрібної кваліфікації на ПрАТ «Фірма «Полтавпиво»», як і на більшості підприємств проводиться кадрова політика. Сутність кадрової політики полягає у проведенні заходів з набору, відбору, переміщення та звільнення працівників.

Щоб добре розуміти кадрову політику підприємства потрібно провести її аналіз.

При реалізації кадрової політики ПрАТ «Фірма «Полтавпиво»» переслідує наступні основні цілі:

1. забезпечення підприємства кваліфікованими кадрами;
2. максимальна ефективність інвестицій у розвиток персоналу;
3. підвищення мотивації персоналу та продуктивності праці.

Для проведення аналізу кадрової політики підприємства використаємо інформацію звітних форм 1-ПВ «Звіт із праці», а також дані планово-нормативної, облікової та оперативної інформації зі звітів підрозділів підприємства, інші оперативні дані.

Аналіз кадрової політики підприємства слід розпочати з визначення структури персоналу та рівня її оптимальності. Для цього потрібно порівняти фактичну питому вагу кожної категорії персоналу в його загальній чисельності з попередньою і визначити відхилення. Отже, проведемо оцінку забезпеченості підприємства кадрами, яка представлена в таблиці 3.1.

Проводячи аналіз структури кадрів ПрАТ «Фірма «Полтавпиво»» за 2018–2020 роки можна сказати, що на підприємстві у звітному періоді відбулося

невелике збільшення персоналу як у цілому, так і за окремими категоріями працівників. Так, загальна чисельність персоналу підприємства становить в 2018 році 273 особи, у 2019 році – 280 особи, а у 2020 році – 281 осіб. Якщо порівнювати 2020 з 2018 роком, то абсолютне відхилення складає 8 осіб. Отже чисельність персоналу підприємства щороку зростає, що є позитивною тенденцією.

Таблиця 3.1 - Структура кадрів ПрАТ «Фірма «Полтавпиво»» у 2018-2020 роках

Категорії персоналу	Персонал підприємства						Зміни у питомій вазі, %	
	2018		2019 рік		2020 рік		2020-2018	2020-2019
	Кількість, осіб	Питома вага, %	Кількість, осіб	Питома вага, %	Кількість, осіб	Питома вага, %		
1	2	3	4	5	6	7	8	9
Загальна чисельність працівників всього:	273	100	280	100	281	100	-	-
У тому числі:								
а) робітники	232	85	238	85	239	85	-	-
б) адміністративно-управлінський персонал	41	15	42	15	42	15	-	-

Розглядаючи робітників підприємства можна побачити, що в 2018 році їх загальна чисельність становила 232 особи, у 2019 році – 238 особа, а у 2020 році – 239 осіб. Отже, чисельність робітників підприємства також поступово зростає.

При цьому адміністративно-управлінський персонал протягом аналізованого періоду залишається майже незмінним і налічував у 2018 році 41 особу, у 2019 році – 42 особи, а у 2020 році – 42 особи.

Загалом результати проведеного аналізу свідчать, що питома вага робітників та адміністративно-управлінського персоналу у загальній чисельності

працівників підприємства ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» за 2018–2020 роки не змінилася.

Середня чисельність позаштатних працівників та осіб, які працюють за сумісництвом: сумісники - 1 особа, позаштатних – немає [105].

Осіб, які працюють на умовах неповного робочого часу (дня, тижня) на підприємстві немає [105].

Динаміка чисельності персоналу на ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» за 2018-2020 роки представлена на рисунку 3.1.

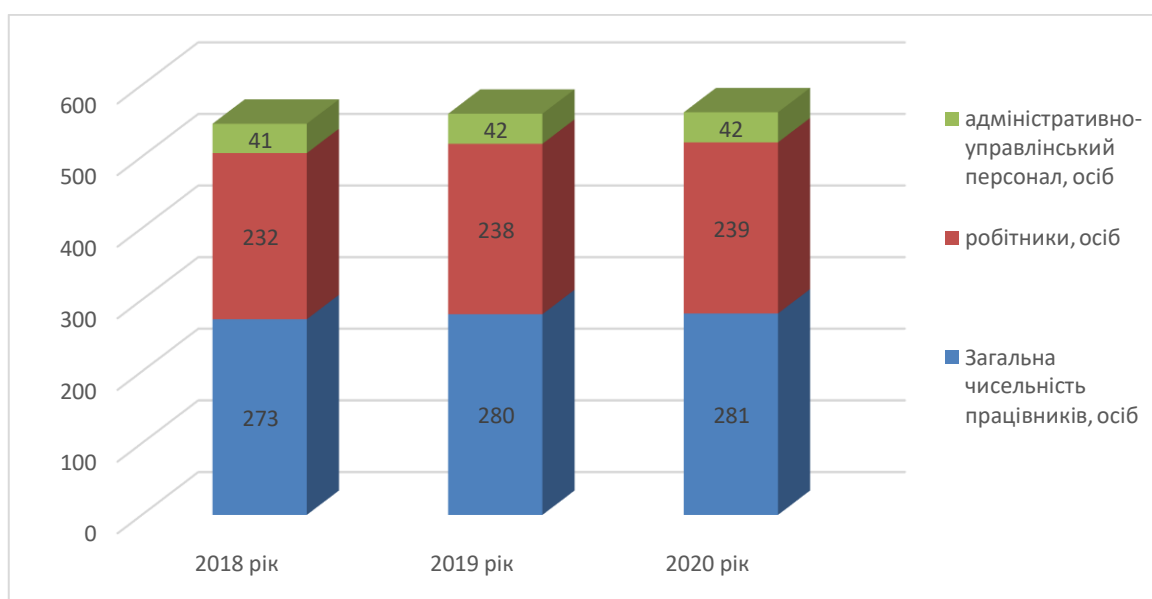


Рисунок 3.1 – Динаміка чисельності персоналу ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» за 2018–2020 роки

Основними елементами діагностики кадрового потенціалу є його дослідження з різних сторін. Сюди належить і структура персоналу за статевою структурою, що наведена у таблиці 3.2

Таблиця 3.2 - Структура персоналу підприємства «Фірма «Полтавпиво» за статевою структурою за 2018–2020 роки

Рік	Працівники		З них:			
	Кількість, осіб	Питома вага, %	чоловіки, осіб	Питома вага, %	жінки, осіб	Питома вага, %
2018	273	100	147	53,8	126	46,2
2019	280	100	159	56,7	121	43,3
2020	281	100	160	56,9	121	43,1

Із таблиці 3.2. можна побачити, що чисельність персоналу змінювалась протягом трьох досліджуваних років. Видно, що у загальній структурі чисельність працівників - чоловіків на «Фірма «Полтавпиво»» більше ніж 50% у кожному році досліджуваного періоду і поступово зростає. Так, у 2020 році порівняно з 2018 роком питома вага чоловіків збільшилася, а жінок навпаки – зменшилась.

Далі розглянемо освітній рівень працівників «Фірма «Полтавпиво» за 2018-2020 роки, наведемо у таблиці 3.3.

Таблиця 3.3 – Освітній рівень працівників «Фірма «Полтавпиво»» за 2018-2020 роки

Рік	Всього працівників, осіб	Питома вага, %	Кількість працівників							
			Повна вища освіта	Питома вага, %	Базова вища освіта	Питома вага, %	Неповна вища освіта	Питома вага, %	Професійно-технічна освіта	Питома вага, %
2018	273	100	57	20,89	23	8,43	35	12,82	158	57,88
2019	280	100	59	21,07	24	8,57	36	12,86	161	57,5
2020	281	100	60	21,35	25	8,9	33	11,74	163	58,01

Отже, можна сказати, що освітній рівень працівників «Фірма «Полтавпиво» має таку структуру: у 2018 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 2020 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 2018 – 2020 роки, які представлені в таблиці 3.4.

Таблиця 3.4 – Коефіцієнти руху робочої сили на ПрАТ «Фірма «Полтавпиво»» за 2018–2020 роки

Показники	2018 рік	2019 рік	2020 рік	Темп приросту 2020/2019	Темп приросту 2020/2018
1	2	2	3	5	7
1. Середньооблікова чисельність штатних працівників, осіб	273	280	281	0,36	2,93
2. Кількість прийнятих штатних працівників, осіб	9	8	10	25	11,1
3. Кількість звільнених штатних працівників, осіб	11	13	16	23,08	45,45
у т.ч.	11	13	16	23,08	45,45
а) з причин плинності кадрів					
б) з причин змін в організації виробництва і праці	-	-	-	-	-
4. Кількість штатних працівників, які знаходились в списковому складі постійно, осіб	243	259	255	-1,5	4,9
5. Коефіцієнт обороту по прийому	0,032	0,029	0,036	24,14	12,5
6. Коефіцієнт обороту по звільненню	0,04	0,046	0,057	23,9	42,5
7. Коефіцієнт загального обороту робочої сили	0,073	0,075	0,093	24	27,4
8. Коефіцієнт плинності	0,04	0,046	0,057	23,9	42,5
9. Коефіцієнт постійності персоналу	0,89	0,925	0,907	-1,95	1,9

За даними таблиці 3.4 можна зробити наступні висновки: кількість прийнятих штатних працівників у 2020 році порівняно з 2019 роком збільшилася на 2 особи, а у порівнянні з 2018 роком на 1 особу. Кількість звільнених штатних працівників у 2020 році збільшилась на 3 особи порівняно з 2019 роком і на 5 осіб порівняно з 2018 роком. Кількість штатних працівників, які знаходились в

списковому складі постійно у 2020 році порівняно з 2018 роком збільшилась на 12 особи, або на 4,9%.

В свою чергу коефіцієнт обороту по прийому у період з 2018 по 2020 роки збільшився на 12,5%, а коефіцієнт обороту по звільненню та коефіцієнт плинності збільшилися за аналізований період на 42,5%. Коефіцієнт загального обороту робочої сили збільшився у 2020 році порівняно з 2018 роком на 27,4%. Коефіцієнт постійності персоналу за аналізований період має позитивну динаміку.

Динаміка руху робочої сили на ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» за 2019 – 2020 роки представлена на рисунку 3.2.

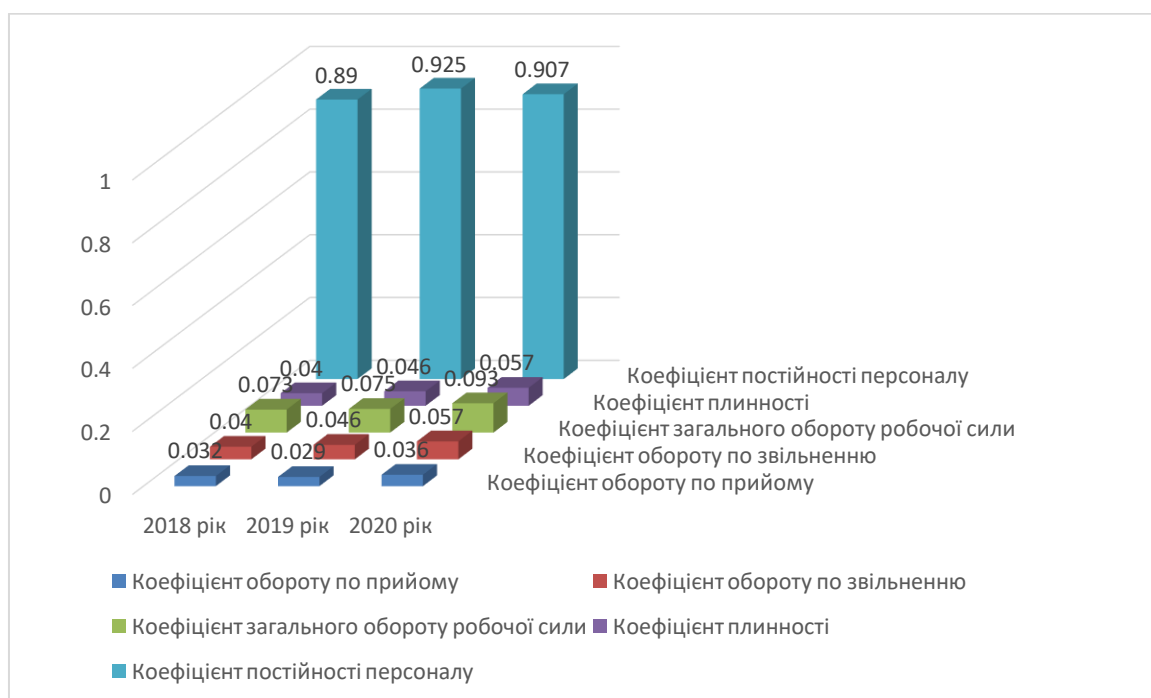


Рисунок 3.2 – Динаміка руху робочої сили на ПрАТ «Фірма «Полтавпиво»» за 2018 – 2020 рр.

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



Для оцінки кадрової політики на ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» можна застосувати такі показники: продуктивність праці персоналу; трудомісткість продукції; коефіцієнт віддачі повної заробітної плати; зарплатомісткість продукції; рентабельність витрат на персонал; частка витрат на персонал у вартості продукції.

Розрахунок вище зазначених показників представлений у таблиці 3.5.

Таблиця 3.5 – Оцінка кадрової політики на ПрАТ «Фірма «Полтавпиво»» за 2018–2020 роки

Показники	Значення			Темп приросту, %	Темп приросту, %
	2018 рік	2019 рік	2020 рік	2020/2018	2020/2019
1	2	3	4	5	6
1. Обсяг реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг), тис.грн.	293278	323013	311 784	+6,31	-3,5
2. Середньооблікова чисельність працівників	273	280	281	+2,93	0,36
3. Середньооблікова чисельність робітників	232	238	239	+3,02	-0,42
4. Фонд робочого часу, люд.-год.	524160	537600	539995	+3,02	+0,45
5. Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції, тис.грн	293278	323013	311 784	+6,31	-3,5
6. Фонд оплати праці, тис.грн.	32 154,2	39 619, 4	39 632, 8	+23,26	+0,03
7. Чистий прибуток	16628	29718	31819	+91,36	+7,1
8. Продуктивність праці одного працівника	1074,28	1153,62	1109,55	+3,28	-3,8
9. Продуктивність праці одного робітника	1263,86	1357,2	1304,54	+3,22	-3,88
10. Трудомісткість продукції люд.-год. /тис.грн	1,787	1,664	1,732	-3,01	+4,1
11. Зарплатомісткість продукції, грн./грн.	0,1096	0,1227	0,1271	+15,97	+3,59
12. Зарплатовіддача (коефіцієнт віддачі заробітної плати), грн./грн	9,12	8,15	7,87	-13,7	-3,4
13. Рентабельність витрат на оплату праці	0,52	0,75	0,8	-	-

Отже із проведених розрахунків можна зробити висновок, що кадрова політика на ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» за аналізований період покращилась. Про це свідчить зростання продуктивності праці персоналу. Ці зміни відбулись за рахунок зниження трудомісткості продукції.

Розрахувавши показники ефективності використання ресурсів, особливо трудових ресурсів, виділяємо такі показники, як продуктивність праці одного працівника та одного робітника. Дані показники протягом досліджуваного періоду мають тенденцію до збільшення. Отже, порівнюючи продуктивність праці одного працівника у 2020 році порівняно з 2018 роком, можемо зазначити, що збільшення становило 3,28%.

Щодо продуктивності праці одного робітника, то порівнюючи 2018 та 2020 роки, можемо сказати, що збільшення за цей період становило 3,22%. Отже, дане явище є позитивним, оскільки продуктивність праці збільшується, а збільшення даного показника свідчить про ефективну роботу працівників та робітників підприємства.

Динаміка продуктивності праці одного працівника та одного робітника ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» за 2015–2017 роки представлена на рисунку 3.3.

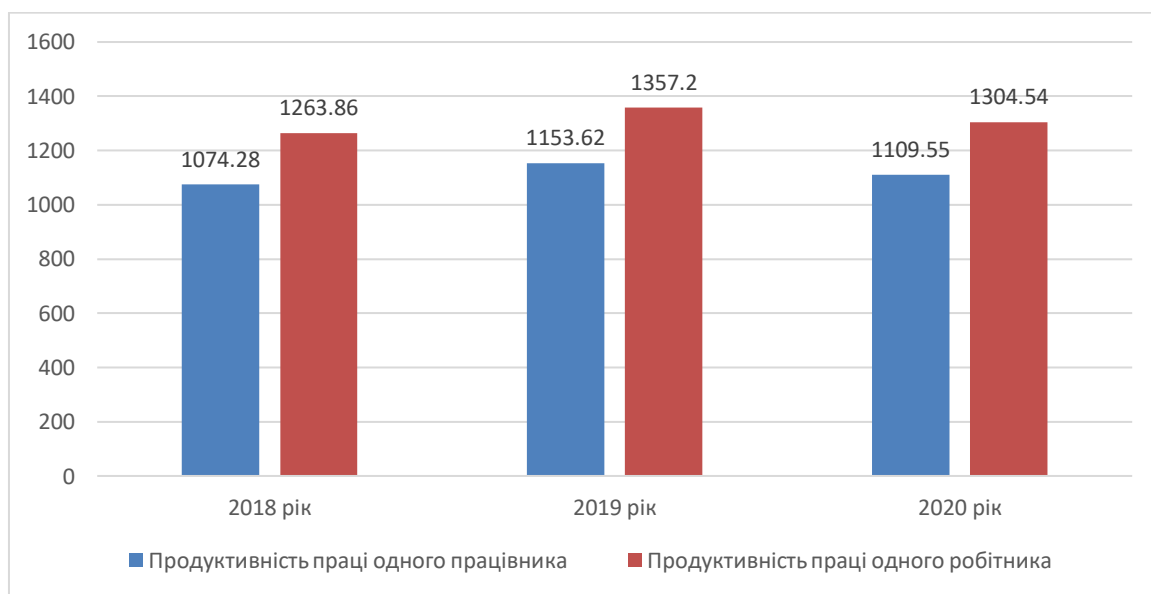


Рисунок 3.3 – Динаміка продуктивності праці одного працівника та одного робітника на ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» за 2018–2020 роки, тис.грн /особу

Трудомісткість продукції у 2020 році порівняно з 2018 роком зменшилась на 3,01%, що є позитивною тенденцією.

Динаміка трудомісткості продукції ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» за 2018–2020 роки представлена на рисунку 3.4.

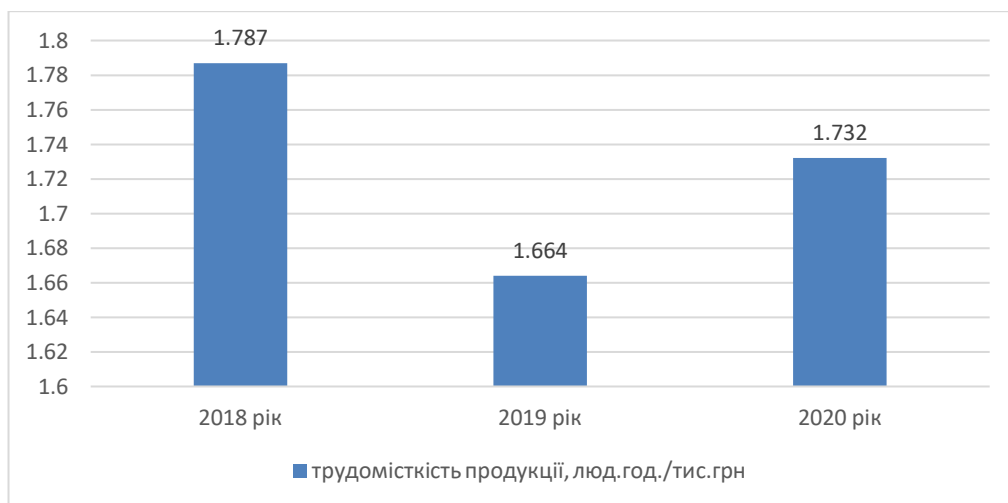


Рисунок 3.4 – Динаміка трудомісткості продукції ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» за 2018 – 2020 роки, люд.год/ тис.грн.

Зарплатомісткість продукції зросла у 2020 році порівняно з 2018 роком на 15,97%.

Коефіцієнт віддачі повної заробітної плати зменшився у 2020 році порівняно з 2018 роком на 13,7%

Рентабельність витрат на оплату праці на у 2017 році порівняно з 2015 роком зросла з 0,52% у 2018 році до 0,8% у 2020 році.

Трудовий колектив Товариства складається зі всіх фізичних осіб, які своєю працею беруть участь у його діяльності на основі трудового договору (контракту, угоди). Повноваження трудового колективу визначаються чинним законодавством України і не обмежуються Статутом. Колектив самостійно визначає орган, який представляє його інтереси у відносинах з роботодавцем.

Питання соціального розвитку, включаючи поліпшення умов праці, життя і здоров'я працюючих вирішуються згідно з чинним законодавством України та колективним договором, який укладається між роботодавцем, в особі

Генерального директора і трудовим колективом в особі уповноваженого ним на представництво органу.

Колективним договором регулюються виробничі, трудові та економічні відносини з Товариством, питання охорони праці та соціального розвитку.

Перелік обов'язків членів трудового колективу встановлюється у затверджених у встановленому порядку положеннях про відділи, посадових інструкціях, умовах трудового договору, правилах внутрішнього розпорядку та інших документах.

Товариство в своїй діяльності не керується власним кодексом корпоративного управління. Загальними зборами акціонерів Товариства кодекс корпоративного управління не затверджувався [104].

Кадрова політика ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» спрямована на залучення кваліфікованого персоналу та створення привабливих умов праці. Важливим напрямом політики зайнятості виступає діяльність із відбору персоналу.

Ціль відбору персоналу – сформувати згуртовану команду професіоналів; забезпечити товариство працівниками; відібрати з запропонованих кандидатур саме тих працівників, які найповніше відповідають вимогам посади або робочого місця.

Якщо виникає потреба в персонал, керівник на підставі запитів відповідних підрозділів та аналізу чисельності персоналу, дає завдання начальнику служби управління персоналом підготувати відповідне оголошення про вакансії. Таке оголошення надсилається до друкованих засобів ЗМІ. Якщо виникає потреба підбору кваліфікованого спеціаліста, спеціаліст служби управління персоналом звертається з відповідним запитом у приватні кадрові агенції та центр зайнятості.

Використовуються в ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» також і неформальні джерела набору персоналу – пошук претендентів серед знайомих, родичів. Тим самим, можна говорити, що на підприємстві діє відкрита кадрова політика.

Таким чином, на ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» використовуються не всі джерела набору персоналу, а лише деякі з них.

Виходячи з наведених даних, можна підсумувати: підприємству необхідно вдосконалювати кадрову політику. Вона носить пасивний характер, оскільки фактично нічого не прогнозується і персонал приймається за фактом його «плинності», не докладаючи зусиль для пошуку більш досвідчених працівників. Начальнику відділу кадрів слід посилити відбір кандидатів на посади за їх професійними якостями.

Отже, напруженість у забезпеченні підприємства кадрами можна зняти за рахунок ефективнішого використання наявної робочої сили, наймання більш досвідчених працівників, підвищення кваліфікації персоналу, підвищення продуктивності праці, інтенсифікації виробництва, удосконалення організації і технології виробництва, запровадження більш продуктивної техніки і досягнень НТП.

Таким чином, проаналізувавши вплив вище зазначених факторів на ефективність кадрової політики на ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» у 2018 – 2020 роках з'ясовано, що у 2020 році кадрова політика стала більш ефективною порівняно з 2018 роком. Про це свідчить зниження коефіцієнту плинності кадрів, трудомісткості продукції та зростання продуктивності праці персоналу підприємства. Але є і негативні тенденції, такі як зростання зарплатомісткості продукції.

В цілому кадрова програма ПрАТ «Фірма «Полтавпиво», яка спрямована на забезпечення рівня кваліфікації її працівників операційним потребам емітента, в Товаристві відсутня.

Тому підприємству необхідно розробити кадрову стратегію для покращення показників ефективності використання персоналу.

### **3.2. Розробка заходів щодо удосконалення кадрової політики**

Оскільки кадрова політика є одним із найважливіших елементів підвищення конкурентоспроможності будь-якого підприємства в сучасних умовах, тому необхідно розробляти заходи з її вдосконалення.

Кадрову політику на ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» здійснюють Генеральний директор та служба управління персоналом.

На даний момент ПрАТ «Фірма «Полтавпиво», як було виявлено у ході аналізу кадрової політики підприємства, має ряд слабких місць кадровій політиці.

На підприємстві відсутній якісний аналіз персоналу, програми адаптації персоналу та кадрова програма, яка спрямована на забезпечення рівня кваліфікації її працівників його операційним потребам, неопрацьована система навчання співробітників, а інструменти діагностики персоналу не різноманітні. Погане прогнозування кадрової ситуації. План роботи з персоналом малоаргументований.

На ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» досить пізно реагують на негативні симптоми в колективі, на причини виникнення та розвитку кризових процесів. Це призводить до незадоволеності умовами праці, системою заохочення, а в деяких випадках і до звільнення кваліфікованої робочої сили.

Поповнення персоналу відбувається за рахунок внутрішніх та зовнішніх джерел за допомогою оголошення про вакансію в ЗМІ, в центрі зайнятості, через власних співробітників компанії за їх рекомендацією. Набір нового персоналу здійснюється на всі посади і проводиться заміщення з числа працівників підприємства.

Цілі підприємства та відділів доводяться в середньому до 75% працівників підприємства, 25% такої інформації майже не мають, тобто відсутня належна поінформованість, внаслідок чого працівник не завжди ототожнює себе з інтересами підприємства.

Відсутність чіткої процедури ознайомлення нового співробітника з підприємством (з моменту прийняття на роботу працівник зазвичай відчуває себе відірваним від колективу).

Відсутність відповідних комунікацій, які не дозволяють працівнику висловити свої претензії, міркування та отримати задовільні відповіді.

Таким чином, на ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» 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.

Виходячи з вищесказаного, можна зробити висновок, що підприємству необхідно розробити нову кадрову стратегію, основою якої повинні бути фактори підвищення ролі особистості працівника, знання його мотиваційних установок. Це дасть змогу краще використовувати кадровий потенціал та спрямувати його на вирішення проблем, що стоять перед підприємством.

У зв'язку з цим стратегічною метою кадрової політики ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» є створення сучасної системи управління персоналом на основі як економічного стимулювання, так і соціальних гарантій. Це дозволить зіставити інтереси підприємства з інтересами працівників у підвищенні ефективності виробництва та продуктивності праці, досягненні більш високих фінансово-економічних показників.

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 сучасному етапі удосконалення кадрової політики ПрАТ «Фірма «Полтавпиво»», можна виділити безліч напрямків, основних тенденцій (рисунок 3.5):

Першою тенденцією є гуманізація управлінської діяльності. Такий напрям зумовлений тим, що сучасні підприємства бачать у працівникові лише власну

цінність, основне джерело. Для досягнення поставлених цілей необхідно виконувати роботу швидко та якісно, а тому необхідно поважати, дбайливо ставитися та розвивати співробітників.

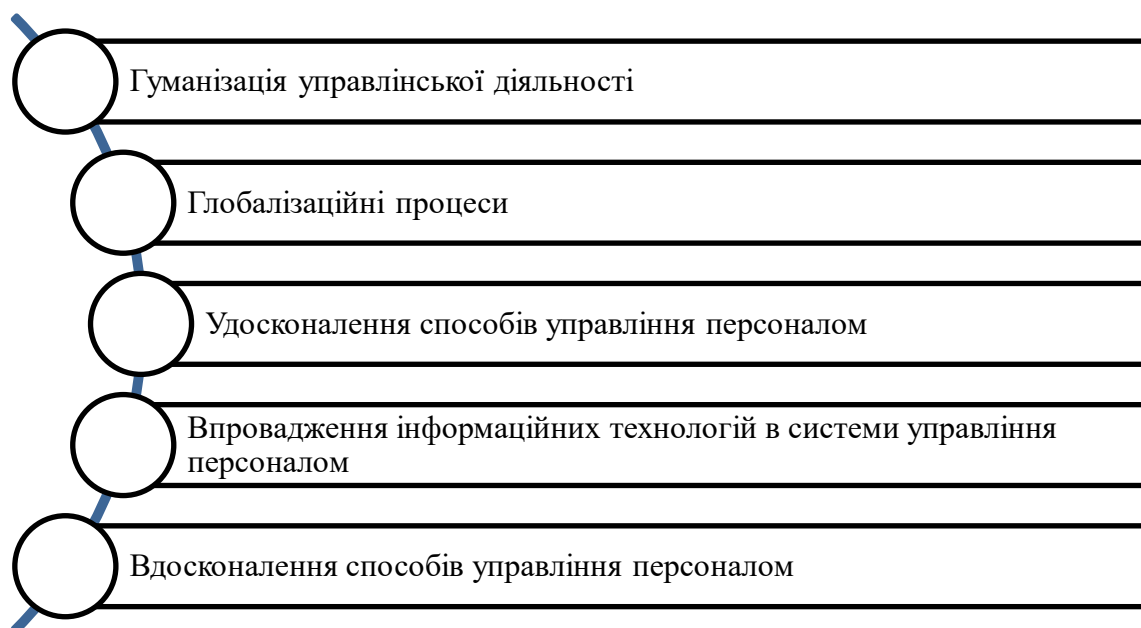


Рисунок 3.5 – Основні тенденції удосконалення кадрової політики на  
ПрАТ «Фірма «Полтавпиво»»

Друга тенденція, глобалізаційні процеси, взаємопов'язана з першою і полягає в переході від кадрової роботи як обліку працівників підприємства до управління персоналом і управління людськими ресурсами, такими як тактика та стратегії використання людського потенціалу. Бути лідером серед своїх конкурентів, необхідно вміти керувати персоналом, знаходити та запрошувати необхідних працівників, мотивувати та оцінювати, навчатися та вдосконалюватись, планувати кар'єрні сходи тощо.

Третя тенденція – удосконалення способів управління персоналом. Така спрямованість характерна для кожного елемента кадрової політики, як для набору, так і відбору, мотивації, оцінки, навчання, планування просування по службі та звільнення.

Четверта тенденція – впровадження інформаційних технологій в системи управління персоналом. Підприємство потребує автоматизації кадрового обліку. Сучасні підприємства використовують різноманітні програми обліку кадрів, а



також контролю та документації. Комп'ютерні технологічні процеси повинні застосовуватися в плануванні, процесі навчання, оцінці персоналу.

П'ята тенденція пов'язана з процесами загальної глобалізації. В умовах глобалізації людські ресурси стають все більш мобільними не лише всередині держави, а й між країнами існує конкуренція за кращий персонал тільки не тільки на рівні підприємства, а й на рівні країн. А також з'являються транснаціональні компанії, співробітники яких є представниками різних держав. Отже постає нове завдання в управлінні персоналом, як організація безконфліктної та ефективної взаємодії працівників з різним національним менталітетом, національною системою цінностей, культури.

Отже, для підвищення ефективності кадрової політики на ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» необхідно удосконалити такі її складові (рисунок 3.6):

1) Кадрове планування. Сутність кадрового планування полягає в забезпеченні людей роботою в потрібний час і в необхідній кількості відповідно до їх здібностей, нахилів і виробничих вимог. Робочі місця з точки зору продуктивності та мотивації повинні дозволяти працівникам оптимально розвивати свої здібності, підвищувати ефективність праці, відповідати вимогам створення гідних умов праці та зайнятості. Планування персоналу повинно здійснюватися як в інтересах підприємства, так і в інтересах персоналу.

Підприємству важливо мати в потрібний час, в потрібному місці, в потрібній кількості та з відповідною кваліфікацією такий персонал, який необхідний для вирішення виробничих завдань і досягнення поставлених цілей. Планування персоналу повинно створювати умови для мотивації до підвищення продуктивності праці та задоволення від роботи.

Людей приваблюють насамперед ті роботи, де створені умови для розвитку їх здібностей і високий і постійний рівень заробіток. Одним із завдань кадрового планування є врахування інтересів усіх працівників підприємства.

2) Розробку та реалізація програм розвитку персоналу.

3) Систему найму та відбору персоналу. Якщо спочатку в колектив входять люди, які не відповідають вимогам посади яку вони збираються зайняти, то

подальша робота з ними буде вкрай проблематичною.



Рисунок 3.6 – Заходи удосконалення кадрової політики на ПрАТ «Фірма «Полтавпиво»»

4) Систему управління адаптацією нових працівників. Перший етап роботи в компанії закладає основи подальших відносин та трудового шляху, що є багато в чому визначальним.

5) Формування кадрового резерву. Динаміку кар'єри керівника визначають двома основними параметрами: потенціалом для просування та рівнем поточної професійної компетентності.

Відповідно до цього посади в адміністративному апараті мають заповнюватися за такими принципами:

1) на нижчому рівні управління та в підрозділах - молоді спеціалісти;

2) на всіх рівнях - керівниками та спеціалістами власних та інших підприємств;

3) в управлінській еліті – шляхом поєднання ротації та прискореного просування власних перспективних кадрів, що досягається формуванням резерву для заміщення керівних посад – спеціально сформована група керівників, спеціалістів, які досягли позитивних результатів у професійній діяльності, які відповідають певним вимогам та пройшли цільовий відбір.

6) Управління кар'єрою працівника. Людям властиво прагнути кар'єрного зростання. При цьому необхідно ретельно зважувати виправданість призначень, відповідність людини, що підвищується, на новій посаді, особливості взаємовідносин у колективі, авторитетний статус.

7) Систему стимулювання та мотивації. Якщо люди не хочуть ефективно працювати, їх вкрай складно змусити - набагато продуктивнішим є мотивація їх на роботу з повною віддачею, формування внутрішньої зацікавленості в цьому. Тому потрібне постійне стимулювання персоналу на досягнення високої продуктивності праці за допомогою організації та постійного вдосконалення системи матеріального та морального стимулювання.

8) Підвищення кваліфікації працівників завдяки впровадженню різних видів професійної підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації персоналу.

9) Систему оцінки персоналу. Оцінка має бути прозорою, зрозумілою співробітникам, по можливості об'єктивною та максимально неупередженою. Вона має формувати відчуття справедливості, оскільки на ній будується система прийняття кадрових рішень.

10) Вивчення соціального клімату у трудовому колективі, створення сприятливої обстановки поміж усіма підрозділам підприємства.

11) Створення інформаційної бази про кожного працівника підприємства з метою прийняття рішень щодо кадрових питань.

12) Постійне вдосконалення діяльності служби управління персоналом.

Для забезпечення стабільної діяльності ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» дуже важливим є планування його розвитку та перспективне планування кадрової політики. Основною метою є створення такої системи управління персоналом, яка здебільшого має базуватися не на адміністративних методах, а на економічному стимулюванні, соціальних гарантіях, орієнтованих на наближення інтересів працівників до інтересів підприємства в досягненні високої продуктивності праці, одержанні найкращих економічних результатів.

На роботу з персоналом повинні впливати такі фактори, як досягнення економічних цілей підприємства, його зобов'язання перед власником, партнерами, очікування працівників щодо забезпечення гідного соціально-культурного рівня. Концепція кадрової політики повинна також конкретизувати основні цілі, формувати їх спільне розуміння на підприємстві.

Також потрібно змінити характер кадрової політики. Для цього рекомендується зробити основний наголос на відборі нових співробітників та ротатії кадрів. Для кандидатів на посади в ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» пропонується розробити більш конкретні і враховуючі особистісні і професійні вимоги. Рекомендується використовувати метод співбесіди з кандидатами на посаду, оскільки, як показала практика, це найбільш ефективний метод відбору нових співробітників.

Економічний ефект від зміни кадрової політики на ПрАТ «Фірма «Полтавпиво»:

- оновлення кадрів, утримування працівників;
- підвищення ефективності роботи адміністративного апарату;
- залучення нових співробітників, що мають більш високий рівень освіти та професіоналізму;

- створенням у співробітників почуття стабільності та впевненості.

Розробка заходів щодо закріплення та відбору фахівців на ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» передбачає вирішення наступних завдань:

По-перше, необхідно розробити комплекс заходів, спрямованих на залучення спеціалістів.

По-друге, необхідно розробити заходи з адаптації та навчання фахівців, спрямованих на оволодіння професійними знаннями та включення до трудового колективу підприємства.

По-третє, необхідно розробити заходи щодо закріплення фахівців на підприємстві шляхом стимулювання їх трудової діяльності.

По-четверте, необхідно розробити заходи щодо підвищення ефективності праці фахівців.

Для полегшення процесу залучення фахівців, та з метою відбору «ідеального» спеціаліста на ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» необхідно створити (на додаток до посадових інструкцій) документи, що описують основні характеристики, якими повинен володіти співробітник для успішної роботи на цій посаді – кваліфікаційні карти та карти компетенцій (портрети або профілі ідеальних співробітників).

Кваліфікаційна карта, яка готується фахівцями відділу управління персоналом на основі опису посади, є набором кваліфікаційних характеристик (загальна та спеціальна освіта, спеціальні навички – знання іноземної мови, володіння комп'ютером, управління автомобілем), що повинен мати «ідеальний» співробітник, який займає цю посаду. Оскільки під час відбору визначити наявність кваліфікаційних характеристик значно легше, ніж наявність здібностей виконувати певні функції, кваліфікаційна карта є інструментом, що значно полегшує процес відбору кандидатів.

Використання кваліфікаційної карти дає можливість структурованої оцінки кандидатів (за кожною характеристикою) та порівняння кандидатів між собою. Разом з тим цей метод зосереджується на технічних, великою мірою

формальних 70 характеристиках кандидата (його минулого), залишаючи осторонь особистісні характеристики та потенціал професійного розвитку.

Карта компетенцій (портрет ідеального співробітника) дозволяє подолати цей недолік та полегшує роботу співробітників відділу управління персоналом, зайнятих прийомом працівників. Компетенції є особистісні показники людини, його здібності до виконання тих чи інших функцій, набір типів поведінки та соціальних ролей, як, наприклад, вміння працювати в групі, наполегливість, оригінальність мислення. Підготовка карти компетенцій вимагає спеціальних знань і, як правило, здійснюється за допомогою професійного консультанта чи спеціально навченого співробітника відділу управління персоналом. Важливим доповненням картки є опис компетенцій, тобто докладне пояснення кожного штриха портрета ідеального співробітника. Оцінюючи кандидата карта компетенцій використовується як і, як кваліфікаційна карта – компетенції кандидата порівнюються з компетенціями ідеального співробітника.

Таким чином, розробка та практичне впровадження зазначених вище документів дозволить на ПрАТ «Фірма «Полтавпиво», з одного боку, формалізувати та уніфікувати процедури відбору персоналу, з іншого боку, створити модель «ідеального» співробітника.

Наступний напрям покращення кадрової політики – закріплення фахівців пов'язаний з адаптацією та навчанням працівників.

З метою вирішення проблеми залучення фахівців та робітників на ПрАТ «Фірма «Полтавпиво»» необхідно розробити систему шефства-наставництва.

Шефство-наставництво – форма професійного та трудового навчання працівників у цілях отримання та найшвидшого оволодіння професією (спеціальністю), розвитку професійної та творчої активності, адаптації у трудовому колективі. Наставники навчають молодих робітників та фахівців ефективним прийомам праці, допомагають їм підвищити кваліфікаційний та професійний рівень, опанувати професією, ознайомлюють із традиціями колективу. Термін подібної форми адаптація та навчання для робочої молоді становить у середньому 1-1,5 роки.

В якості наставників виступають працівники підприємства – авторитетні та досвідчені робітники та інженерно-технічні працівники.

Шефство-наставництво може встановлюватися над молодими робітниками та спеціалістами, як правило, з числа випускників загальноосвітніх шкіл та професійно-технічних навчальних закладів; учнів професійних навчальних закладів під час проходження ними виробничої практики та тих осіб, які відслужили у Збройних силах України тощо.

Для початку потрібно створити Положення про юних фахівців – стажерів. Наставництво має реалізуватися виходячи з угод, договорів, укладених між наставником і молодим фахівцем. Права та повинності наставників та юних професіоналів, а також пільги та гарантії, що надаються їм, встановлюються у вищезгаданих документах, а також у колективному договорі підприємства.

Для організації робіт з розвитку наставництва належні заходи повинні входити у програму розвитку персоналу підприємства.

Наставники, які досягли позитивних результатів у роботі з молоддю, нагороджуються: грошовими преміями, цінними подарунками, путівками на санаторно-курортне лікування; їм оголошуються подяки, надається почесне звання «Кращий наставник».

За навчання працівників професії повинна впроваджуватися щомісячна доплата до заробітної плати (посадового окладу). За підвищення кваліфікації, навчання другої професії працівника - наставнику повинна провадитися одноразова виплата премії після здачі учнем встановлених програмою випробувань та підвищення йому розряду, кваліфікації. Конкретні розміри доплат та премій повинні визначатися колективним договором.

З метою закріплення спеціалістів та робітників на ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» потрібно розробити заходи щодо матеріального та нематеріального стимулювання фахівців та робітників для вирішення проблеми низької оплати праці персоналу.

З метою стимулювання молодих фахівців пропонується впровадити методику гнучкої системи оплати, яка залежить від рівня освіти, спеціальної підготовки, професійних умінь.

Для стимулювання праці робітників і фахівців на ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» також пропонується впровадити такі заходи:

- запровадження системи виплат місячних або щоквартальних премій, що визначається у відсотках від вартості реалізованої продукції – для працівників, здатних впливати на обсяг продажу (менеджери вищої ланки, начальники відділів). Розмір відсотків встановлюватиметься в межах від 1 до 3% вартості реалізованої продукції;

- виплата щоквартальних премій у розмірі 5% від річного прибутку за відсутність збоїв у постачанні виробництва та затарювання складів готовою продукцією;

- одноразові виплати за участь у розвитку роботи відділу (пропозиції щодо впровадження нових систем обліку, планування тощо). Такі виплати встановлюватимуться індивідуально залежно від вкладу кожного працівника у розвиток роботи відділу.

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 шефів-наставників дозволить, з одного боку, підвищити рівень кваліфікації фахівців, з іншого боку, збільшить заробітну плату наставників за рахунок додавання нових функцій щодо навчання та адаптації фахівців.

Таким чином, все запропоноване дозволить удосконалити кадрову політику на ПрАТ «Фірма «Полтавпиво»», що, безсумнівно, сприятиме покращенню морально-психологічного клімату на підприємстві, підвищенню продуктивності праці працівників, а в підсумку – підвищенню рівня конкурентоспроможності Товариства.



## ВИСНОВКИ

Кадрова політика все частіше займає уми 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. Кінцевою метою кадрової політики є створення згуртованої, відповідальної, високопродуктивної команди, здатної вирішувати будь-які завдання, що відповідають місії та стратегії підприємства.

У першому розділі роботи було розглянуто теоретичні аспекти формування кадрової політики на підприємстві.

Кадрова політика розглядається під різними кутами. Зокрема, в роботі були розглянуті трактування кадрової політики різними авторами.

Отже, кадрова політика як наукова категорія має різні трактування. Через кадрову політику здійснюється реалізація цілей і завдань управління персоналом, тому її вважають ядром системи управління персоналом.

Об'єктами кадрової політики є: кадрове планування, підтримання зайнятості, організація навчання, стиль та методи управління, стимулювання, вирішення соціальних проблем та обмін інформацією.

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. До внутрішніх відносяться цілі та завдання компанії, існуючий кадровий склад, практика реалізації кадрових процедур, фінансові ресурси, стиль управління. До зовнішніх: динаміка ринку праці в регіоні, співвідношення попиту та пропозицій на фахівців, статистика ринку праці, рівень заробітних плат у галузі.

Виділяють такі ключові напрямки кадрової політики: - кадрове адміністрування; підбір персоналу; навчання та розвиток (у тому числі адаптація); оцінка; мотивація та стимулювання; розвиток корпоративної культури. Різні підходи до управління персоналом можуть по-різному розглядати взаємозв'язок цих напрямів. Різною може бути і ступінь їхньої повноти та формалізації.

На різних підприємствах існують різні типи кадрової політики.

Ступінь усвідомлення підприємством в особі керівництва способів впливу на персонал та застосування їх для безпосереднього впливу визначає 4 типи кадрової політики за її спрямованістю та масштабністю: пасивна; реактивна; превентивна; активна (можна виділити раціональну та авантюрну).

Ступінь прагнення відокремитись від зовнішніх кадрових впливів, орієнтованості на власні кадрові ресурси або зовнішній потенціал дозволяє розділити кадрову політику на: відкриту; закриту.

Ефективність реалізації кадрової політики 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.

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 2018 по 2020 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 2020 році порівняно з 2018 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 2018 по 2020 роки збільшився на 12,5%, а коефіцієнт обороту по звільненню та коефіцієнт плинності збільшилися за аналізований період на 42,5%. Коефіцієнт загального обороту робочої сили збільшився на 27,4%. Коефіцієнт постійності персоналу за аналізований період також має позитивну динаміку.

Далі було проведено оцінку кадрової політики на ПрАТ «Фірма «Полтавпиво». Із проведених розрахунків можна зробити висновок, що кадрова політика на Товаристві за аналізований період покращилась. Про це свідчить зростання продуктивності праці персоналу. Ці зміни відбулись за рахунок зниження трудомісткості продукції. Але є і негативні тенденції, такі як зростання зарплатомісткості продукції.

В цілому кадрова програма ПрАТ «Фірма «Полтавпиво»», яка спрямована на забезпечення рівня кваліфікації її працівників операційним потребам емітента, в Товаристві відсутня.

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;

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. Рекомендується використовувати метод співбесіди з кандидатами на посаду, оскільки це найбільш ефективний метод відбору нових співробітників.

Для полегшення процесу залучення фахівців, та з метою відбору «ідеального» спеціаліста потрібно розробити – кваліфікаційні карти та карти компетенцій.

Кваліфікаційна карта, яка готується на основі опису посади, є набором кваліфікаційних характеристик, що повинен мати «ідеальний» співробітник. Використання кваліфікаційної карти дає можливість структурованої оцінки кандидатів та порівняння їх між собою.

Карта компетенцій. Компетенції є особистісні показники людини, його здібності до виконання тих чи інших функцій, набір типів поведінки та соціальних ролей. Важливим доповненням картки є опис компетенцій, тобто докладне пояснення кожного штриха портрета ідеального співробітника.

Таким чином, розробка та практичне впровадження зазначених вище документів дозволить на ПрАТ «Фірма «Полтавпиво»», з одного боку, формалізувати та уніфікувати процедури відбору персоналу, з іншого боку, створити модель «ідеального» співробітника.

Наступний напрям покращення кадрової політики – закріплення фахівців пов'язаний з адаптацією та навчанням працівників. Для вирішення проблеми

залучення фахівців та робітників на ПрАТ «Фірма «Полтавпиво»» необхідно розробити систему шефства-наставництва.

З метою закріплення спеціалістів та робітників на ПрАТ «Фірма «Полтавпиво»» потрібно розробити заходи щодо матеріального та нематеріального стимулювання фахівців та робітників для вирішення проблеми низької оплати праці персоналу.

З метою стимулювання молодих фахівців пропонується впровадити методику гнучкої системи оплати, яка залежить від рівня освіти, спеціальної підготовки, професійних умінь.

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 шефів-наставників дозволить, з одного боку, підвищити рівень кваліфікації фахівців, з іншого боку, збільшить заробітну плату наставників за рахунок додавання нових функцій щодо навчання та адаптації фахівців.

Таким чином, все запропоноване дозволить удосконалити кадрову політику на ПрАТ «Фірма «Полтавпиво»», що сприятиме покращенню морально-психологічного клімату в колективі, підвищенню продуктивності праці, а в підсумку – підвищенню рівня конкурентоспроможності Товариства.

