

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ЛЬВІВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ВЕТЕРИНАРНОЇ МЕДИЦИНИ ТА БІОТЕХНОЛОГІЙ
імені С.З. ГЖИЦЬКОГО

Факультет менеджменту, бізнесу та публічного адміністрування
Кафедра менеджменту і бізнес-адміністрування

Кваліфікаційна робота на правах рукопису

ФІТЕЛЬ АННА ІГОРІВНА

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

УДК: 58:27.622

**УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ МЕНЕДЖМЕНТУ ПЕРСОНАЛУ
ПІДПРИЄМСТВА**

Спеціальність 073 «Менеджмент»

Подається на здобуття освітнього ступеня «Магістр»

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

(підпис, ініціали та прізвище здобувача вищої освіти)

Керівник роботи: _____
(підпис)

БАТЮК Богдан Богданович
кандидат економічних наук, доцент

Львів – 2025

**Львівський національний університет
ветеринарної медицини та біотехнологій імені С. З. Гжицького**

Факультет менеджменту, бізнесу та публічного адміністрування

Кафедра менеджменту і бізнес-адміністрування

Освітньо-кваліфікаційний рівень магістр

Напрямок підготовки 073 «Менеджмент»

(шифр і назва)

«ЗАТВЕРДЖУЮ»

Завідувач кафедри

доцент _____ Батюк Б.Б.

“ _____ ” _____ 2024

р.

**З А В Д А Н Н Я
НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ ЗДОБУВАЧА ВИЩОЇ ОСВІТИ**

Фітель Анна Ігорівна

(прізвище, ім'я, по батькові)

Тема проєкту (роботи): «Удосконалення системи менеджменту персоналу підприємства»

керівник проєкту (роботи) БАТЮК Богдан Богданови, к-т. екон. наук, доцент

(прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання)

затверджені наказом вищого навчального закладу від «_____» _____ 2025
р. №_____

2. Термін подання студентом проєкту (роботи) 02 грудня 2025 року

3. Вихідні дані до проєкту (роботи) навчальна, наукова та довідкова література, наукові періодичні видання, фінансова звітність підприємства

4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити) Розділ 1 Теоретичні основи системи менеджменту персоналу підприємства. Розділ 2 Аналіз системи менеджменту персоналу підприємстві ПрАТ «***». Розділ 3 Напрями удосконалення системи менеджменту підприємства ПрАТ «***».

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

6. Консультанти розділів проєкту (роботи)

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

7. Дата видачі завдання «23» вересня 2024 року

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи	Термін виконання етапів роботи	Примітка
1	Вибір теми роботи	вересень 2024	
2	Розробка змісту роботи	вересень 2024	
3	Обґрунтування актуальності теми кваліфікаційної роботи	жовтень 2024	
4	Бібліографічний огляд	жовтень 2024	
5	Вступ	жовтень 2024	
6	Розділ 1 Теоретичні основи системи менеджменту персоналу підприємства	листопад 2024	
7	Розділ 2 Аналіз системи менеджменту персоналу підприємстві ПрАТ «***»	березень 2025	
8	Розділ 3 Напрями удосконалення системи менеджменту підприємства ПрАТ «***»	вересень 2025	
9	Висновки та пропозиції	жовтень 2025	
10	Оформлення роботи	листопад 2025	
11	Оформлення візуального супроводу роботи	листопад 2025	
12	Представлення до захисту кваліфікаційної роботи	грудень 2025	

Здобувач

(підпис)

Фітель А.І.

(прізвище та ініціали)

Керівник проєкту (роботи)

(підпис)

Батюк Б.Б.

(прізвище та ініціали)

АНОТАЦІЯ

Фітель Анна. Удосконалення системи менеджменту персоналу підприємства. – Рукопис.

Кваліфікаційна робота на здобуття освітнього ступеня «Магістр» за спеціальністю 073 «Менеджмент». Львівський національний університет ветеринарної медицини та біотехнологій імені С.З. Гжицького – Міністерства освіти і науки України, 2025.

У кваліфікаційній роботі досліджено теоретичні основи системи менеджменту персоналу підприємства: економічна сутність системи менеджменту персоналу: цілі, функції та формування системи менеджменту персоналу підприємства, методика оцінки ефективності системи менеджменту персоналу; аналіз системи менеджменту персоналу підприємстві ПрАТ «***»: загальна характеристика діяльності підприємства, аналіз фінансово- економічної діяльності підприємства, аналіз ефективності використання персоналу підприємства, оцінка існуючої системи менеджменту персоналу підприємства; напрями удосконалення системи менеджменту підприємства ПрАТ «***»: проект з удосконалення системи менеджменту персоналу підприємства, економічне обґрунтування доцільності реалізації запропонованого проекту.

Ключові слова: менеджмент, персонал, аналіз, діяльність, ефективність, пиво, підприємство.

ANNOTATION

Fitel Anna. Improving the personnel management system of the enterprise. – Manuscript.

Qualification work for obtaining the educational degree “Master” in the specialty 073 “Management”. Lviv National University of Veterinary Medicine and Biotechnologies named after S. Z. Gzhytskyi – Ministry of Education and Science of Ukraine, 2025.

The qualification work explores the theoretical foundations of the enterprise's personnel management system: the economic essence of the personnel management system: goals, functions and formation of the enterprise's personnel management system, methods for assessing the effectiveness of the personnel management system; analysis of the personnel management system at the enterprise of PrJSC "***": general characteristics of the enterprise's activities, analysis of the financial and economic activities of the enterprise, analysis of the efficiency of the use of the enterprise's personnel, assessment of the existing personnel management system of the enterprise; directions for improving the management system of the enterprise of PrJSC "***": a project to improve the personnel management system at the enterprise, economic justification of the feasibility of implementing the proposed project.

Key words: management, personnel, analysis, activity, efficiency, beer, enterprise.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	6
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ СИСТЕМИ МЕНЕДЖМЕНТУ ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМСТВА.....	8
1.1. Економічна сутність системи менеджменту персоналу: цілі, функції та завдання.....	8
1.2. Формування системи менеджменту персоналу підприємства.....	17
1.3. Методика оцінки ефективності системи менеджменту персоналу підприємства.....	24
Висновки до розділу 1.....	31
РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ СИСТЕМИ МЕНЕДЖМЕНТУ ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМСТВА ПРАТ «***».....	33
2.1. Загальна характеристика діяльності підприємства, аналіз фінансово-економічної діяльності підприємства.....	33
2.2. Аналіз ефективності використання персоналу підприємства.....	46
2.3. Оцінка існуючої системи менеджменту персоналу підприємства...	53
Висновки до розділу 2.....	58
РОЗДІЛ 3 НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ МЕНЕДЖМЕНТУ ПІДПРИЄМСТВА ПРАТ «***».....	60
3 1. Проєкт з удосконалення системи менеджменту персоналу на підприємстві.....	60
3.2. Економічне обґрунтування доцільності реалізації запропонованого проєкту.....	70
Висновки до розділу 3.....	78
ВИСНОВКИ.....	81
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	
ДОДАТКИ	

ВСТУП

Активне управління персоналом на підприємстві є необхідним елементом для досягнення успіху та стійкого розвитку організації. Ефективна система менеджменту персоналу впливає на підвищення продуктивності, залучення та збереження кваліфікованих працівників, створення сприятливого робочого середовища та підтримку внутрішнього потенціалу підприємства. Успішне конкурування на ринку та досягнення стратегічних цілей залежать від належного управління персоналом.

В рамках дослідження розглядається система менеджменту персоналу на підприємстві ПрАТ «***». Вибір цієї теми обумовлений необхідністю удосконалення існуючої системи управління персоналом в організації. Для підтвердження актуальності обраної теми проведено аналіз сучасного стану проблеми в українській та зарубіжній науково-технічній літературі та періодичних виданнях, а також вивчено досвід роботи провідних компаній у галузі менеджменту персоналу.

Метою роботи є розгляд теоретичних аспектів та розроблення практичних рекомендацій з удосконалення системи менеджменту персоналу на підприємстві.

Для досягнення поставленої мети роботи, необхідно виконати наступні завдання:

- розкрити економічну сутність системи менеджменту персоналу: цілі, функції та завдання;
- розглянути формування системи менеджменту персоналу підприємства;
- визначити методику оцінки ефективності системи менеджменту персоналу підприємства;
- здійснити економіко-управлінський аналіз результатів діяльності підприємства за наявного стану системи менеджменту персоналу;
- проаналізувати ефективність застосування персоналу на підприємстві;

- продіагностувати наявну систему менеджменту персоналу ПрАТ «***»;
- розробити проект з удосконалення системи менеджменту персоналу підприємства,
- обґрунтувати ефективність реалізації запропонованого проекту.

Об'єктом дослідження є менеджмент персоналу на підприємстві.

Предмет дослідження – теоретичні та практичні аспекти удосконалення системи менеджменту персоналу на підприємстві.

Для досягнення поставлених завдань у дипломній роботі будуть використані наукові методи дослідження, такі як аналіз наукової літератури, спостереження, опитування, аналіз даних та моделювання процесів управління персоналом. Використання цих методів забезпечить достовірність отриманих результатів дослідження.

Практична значущість дослідження полягає у можливості впровадження результатів дослідження в роботу підприємства ПрАТ «***». Запропоновані удосконалення системи менеджменту персоналу сприятимуть підвищенню продуктивності, зниженню затрат, поліпшенню організаційної культури та стимулюванню розвитку персоналу. Реалізація цих заходів сприятиме зміцненню позицій підприємства на ринку та досягненню його стратегічних цілей.

Отже, робота спрямована на розробку та впровадження удосконаленої системи менеджменту персоналу на підприємстві ПрАТ «***». Для цього проводиться аналіз існуючої системи, вивчається досвід провідних компаній, розробляються пропозиції щодо удосконалення, планується впровадження та оцінюється ефективність запропонованих змін. Результати дослідження мають практичне значення для підприємства, сприяючи його конкурентоспроможності та досягненню стратегічних цілей.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ СИСТЕМИ МЕНЕДЖМЕНТУ ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Економічна сутність системи менеджменту персоналу: цілі, функції та завдання

Менеджмент персоналу – це процес, за допомогою якого працівники використовуються для найкращого досягнення організаційних та особистих цілей. Це складна процедура, яка потребує вирішення широкого кола питань, у тому числі щодо кадрового забезпечення, адміністрування та вдосконалення усталеної практики. Якість працівників та їх підхід до роботи зараз є найважливішою складовою конкурентоспроможності, життєздатності та успіху промислової структури. Робоча сила є критичним фактором економічного успіху [1].

Система менеджменту персоналу — це процес використання набору концепцій, стратегій і форм впливу на працівників з метою максимізації їх внеску під час виконання виробничої діяльності і, отже, досягнення цілей організації. Тому дуже важливо, щоб система управління персоналом могла адаптуватися до нового персоналу та нових потреб бізнесу.

Система менеджменту персоналу складається з управлінських компонентів та їх взаємозв'язків. Концепція управління персоналом – це система теоретико- методологічних поглядів на розуміння та визначення сутності, змісту, цілей, завдань, критеріїв, принципів і методів управління персоналом, а також організаційно-практичних підходів до формування механізму управління персоналом його реалізація в конкретних умовах функціонування підприємств [2].

Система управління організацією складається з низки підсистем, найважливішими з яких є система маркетингу, система управління людьми, система контролінгу тощо. Управління трудовими відносинами, умовами праці, підбором персоналу, оцінкою персоналу, мотивацією та

стимулюванням, прогнозуванням та плануванням персоналу входять у систему управління персоналом організації, яка, у свою чергу, включає розвиток персоналу як підсистему. Управління персоналом зазнає значних змін як прямий результат збільшення динамізму та швидкості ринку. Сьогодні наголос робиться не лише на забезпеченні окремих працівників сильними професійними якостями, а й більшою мірою на створенні творчих груп, здатних швидко вирішувати ситуаційні проблеми в ситуаціях неповної визначеності та ризику [5].

За допомогою системного підходу менеджер думає про те, як різні частини проблеми пов'язані одна з одною та як найкраще їх вирішити, а потім створює структуру управління, щоб переконатися, що все добре сплановано та організовано.

HRM (Human Resources Management) постійно розвивається та стає ефективнішим. Коригування різних компонентів суспільства необхідні на кожному етапі розвитку, щоб гарантувати, що воно задовольняє потреби, викликані прогресом продуктивних сил.

Підсистема розвитку персоналу є невід'ємною частиною будь-якої ефективної системи HRM. Ефективність управління є кінцевими цілями системи підсистем, з яких розвиток персоналу є лише частиною [4].

Організаційні та фінансові показники для вимірювання ефективності служби управління персоналом організації в сфері навчання, перепідготовки та підвищення кваліфікації працівників є тим, що становить підсистему управління розвитком персоналу. Ці кроки стосуються питань роботи з кадровим резервом, винахідливості та раціоналізації роботи організації, а також професійної адаптації, оцінки кандидатів на відкриті посади, постійної періодичної оцінки, планування ділової кар'єри та службово-професійного просування. Незважаючи на витрати, пов'язані з впровадженням заходів для розвитку співробітників, доведено, що це сприяє позитивним змінам у фірмі [4].

Формування цілей, функцій, організаційної структури, вертикальних і

горизонтальних функціональних зв'язків між керівниками і фахівцями, які беруть участь у здійсненні і просуванні цього процесу, є частиною системи розвитку персоналу.

Щодо цілей системи менеджменту персоналу можна виділити деяку дефініцію у вигляді загальних та конкретних цілей. Розглядаючи загальні цілі можна сказати, що вони зосереджені на загальних засадах кадрової політики та принципах застосування менеджменту персоналу (табл. 1.1).

Таблиця 1.1

Загальні цілі системи менеджменту персоналу

Загальні цілі	Характеристика
Забезпечення ефективного використання людських ресурсів	Система менеджменту персоналу повинна допомогти використовувати потенціал працівників компанії на максимум, щоб забезпечити високу продуктивність та результативність діяльності організації.
Підвищення рівня мотивації працівників	Система менеджменту персоналу повинна стимулювати працівників до досягнення високих результатів шляхом забезпечення адекватних умов праці, винагороди та можливостей для професійного та особистісного розвитку.
Забезпечення соціальної відповідальності організації	Система менеджменту персоналу повинна допомогти забезпечити дотримання прав працівників, їхньої безпеки та здоров'я на робочому місці, а також розвитку корпоративної культури та соціального захисту працівників.

Джерело: розроблено автором на основі джерел [6; 7]

Щодо конкретних цілей, то вони сконцентровані в більшій мірі на елементах запровадження та урегулювання системи менеджменту персоналу (табл. 1.2).

Таблиця 1.2

Конкретні цілі системи менеджменту персоналу

Конкретні цілі	Характеристика
Залучення та утримання висококваліфікованих працівників	Система менеджменту персоналу повинна допомогти залучити та утримати на роботі фахівців з потрібною кваліфікацією та досвідом, зокрема за рахунок розробки ефективної політики привабливості компанії для потенційних кандидатів на роботу.
Підвищення ефективності навчання та розвитку працівників	Система менеджменту персоналу повинна сприяти підвищенню рівня знань, вмінь та навичок працівників, зокрема шляхом розвитку програм навчання та тренінгів, що дозволить досягати більш високої продуктивності та ефективності роботи.
Розробка та реалізація політики заробітної плати	Система менеджменту персоналу повинна допомогти забезпечити адекватний рівень заробітної плати для працівників, що стимулює їх до досягнення більших результатів та забезпечує конкурентну позицію компанії на ринку праці.
Розвиток корпоративної культури та командного духу	Система менеджменту персоналу повинна допомогти створити атмосферу співпраці та довіри в команді працівників, що сприятиме досягненню спільних цілей та результатів.
Оцінка ефективності працівників	Система менеджменту персоналу повинна сприяти підвищенню рівня знань, вмінь та навичок працівників, зокрема шляхом розвитку програм навчання та тренінгів, що дозволить досягати більш високої продуктивності та ефективності роботи.
Розвиток лідерських якостей працівників	Система менеджменту персоналу повинна допомогти забезпечити адекватний рівень заробітної плати для працівників, що стимулює їх до досягнення більших результатів та забезпечує конкурентну позицію компанії на ринку праці.

Джерело: розроблено автором на основі джерел [6; 7]

Щодо основних завдань, можна виділити наступні (рис. 1.1) :

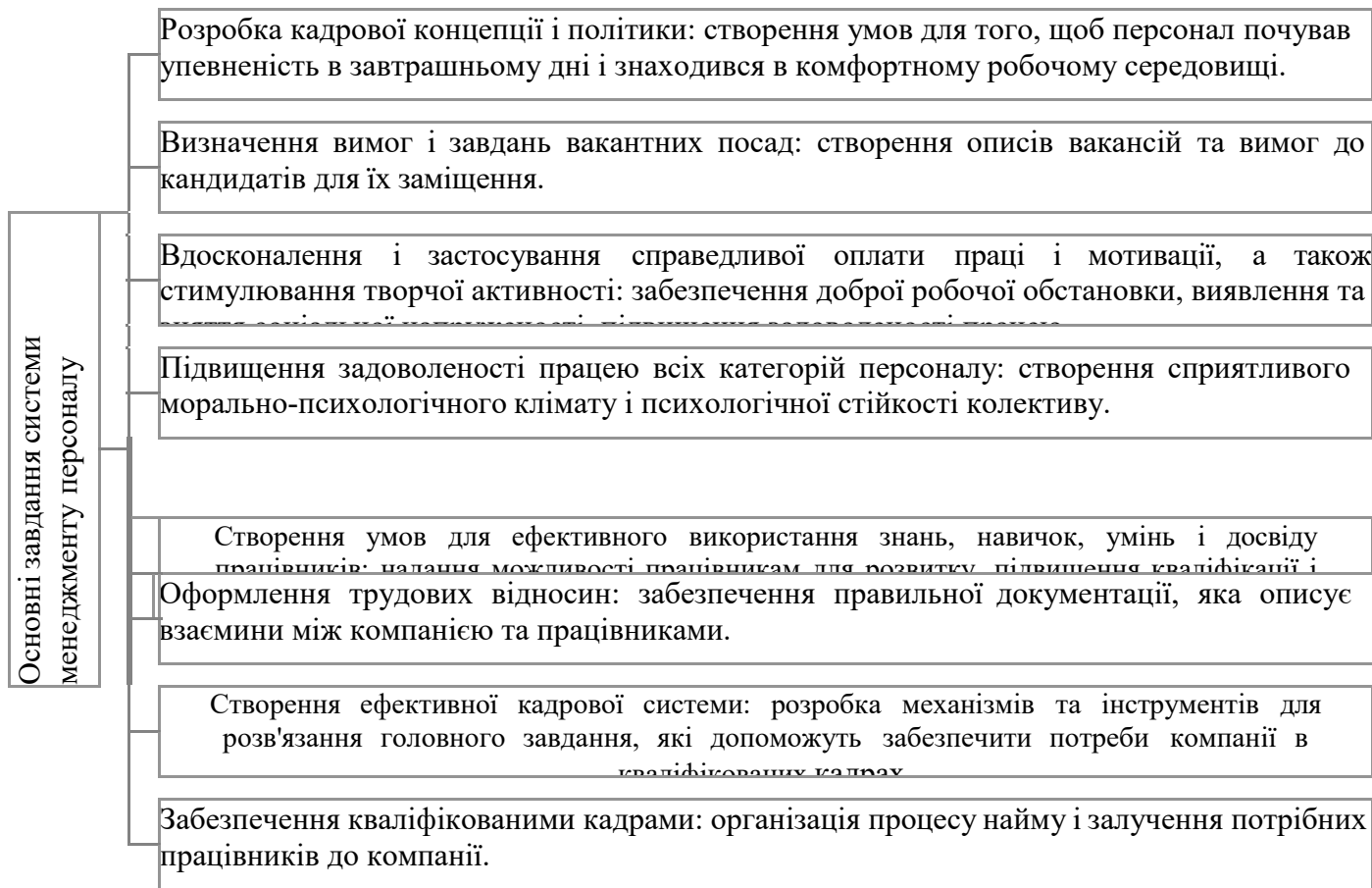


Рис. 1.1 Основні завдання системи менеджменту персоналу підприємства

Джерело: розроблено автором на основі джерел [7]

Таким чином цілі системи менеджменту персоналу мають поглиблений спектр можливостей для контролювання стабільності виробничого клімату на підприємстві, за допомогою задіяння багатьох елементів урегулювання кадрової політики.

Визначення фінансових та нематеріальних можливостей підприємства щодо розвитку персоналу	В цій функції, передбачається оцінка фінансових та нематеріальних можливостей, які можуть бути використані для розвитку системи управління персоналом.
Визначення пріоритетних складових системи розвитку персоналу щодо роботи над ними	Аналіз і визначення основних напрямів розвитку персоналу на підприємстві. Прикладом може бути розвиток знань та навичок в певних галузях, підвищення рівня мотивації персоналу.
Проведення профорієнтаційної роботи серед персоналу на предмет виявлення їх здібностей щодо виконання певних здібностей працівників	Виявлення Здібностей працівників та їх уподобань, що допоможе підприємству підібрати найбільш ефективний шлях розвитку персоналу.
Розробка та впровадження програм з адаптації персоналу	Створення програм для нових співробітників, які допоможуть їм адаптуватись до нових умов роботи та культури підприємства.
Виявлення професійно-компетентнісного рівня працівників та означення його відповідності займаній посаді	Оцінка професійної підготовки та навичок працівників, а також їх відповідності посаді, на якій вони працюють. Це може включати оцінку навичок, досвіду. знань працівників.
Оцінка ефективності програм розвитку персоналу	Оцінка ефективності програм, які були розроблені для розвитку персоналу. Це допоможе визначити, наскільки ефективними були ці програми та чи необхідні будуть їх подальші модифікації
Отримання та аналіз даних щодо задоволеності працівників роботою на підприємстві	Отримання та аналіз даних про те, наскільки задоволені працівники своєю роботою та умовами, в яких вони працюють. Це може допомогти виявити проблемні моменти та підвищити ефективність.
Соціальна відповідальність підприємства	Визначення соціальних проблем та відповідальності підприємства перед громадою, в тому числі захист прав працівників, підтримку благодійних проєктів та інші заходи.
Забезпечення безпеки та охорони здоров'я працівників	Забезпечення безпеки та охорони здоров'я працівників на робочому місці. Це може включати інструкцій з техніки безпеки, проведення регулярних перевірок обладнання та робочого середовища.

Рис. 1.2 Функції системи менеджменту персоналу

Джерело: розроблено автором на основі джерел [8]

Переходячи до завдання системи менеджменту персоналу, можна виділити його основний функціональний аспект в забезпеченні та підтримці позитивних характеристик персоналу, слідуючи цілям організації.

Функції диктують дії управління незалежно від фірми, її діяльності, розташування, розміру тощо. Управління включає планування, організацію, управління, мотивацію та контроль. Концентруючись на темі, що розглядається, ці завдання повинні бути виконані на всіх рівнях, якщо ми говоримо про менеджмент, але в управлінні розвитком людей нас більше цікавлять конкретні функції, які визначають роботу людини над даним предметом [8].

Отже, як можна побачити на рис. 1.2 функції системи менеджменту персоналу мають різносторонній характер охоплення обов'язків HR-менеджера. За допомогою залучення багатьох сфер впливу формування стабільного функціонування системи управління персоналом, від визначення матеріальних та нематеріальних можливостей підприємства до соціальної відповідальності та забезпечення безпеки та охорони здоров'я працівників.

Ще одним не менш важливим аспектом планомірного функціонування системи менеджменту персоналу є її принципи.

Принципи менеджменту персоналу – це сукупність базових канонів в сфері управління людьми, за допомогою яких система набуває послідовного та спрямованого характеру використання для досягнення певних цілей, задля дотримання належного функціонування спільної праці персоналу [6].

Здійснення методик менеджменту персоналу досягається на засадах планомірного використання кожного з принципів (рис. 1.3).

Принцип плановірності	Планування вимагає, щоб усі процеси, процедури, операції та дії в організації для відтворення та використання персоналу, виробництва та робочої сили на кожному робочому місці були синхронними та синхронними. Відсутність планування, неузгодженість окремих планів порушує ритм виробництва, витрачає час і ресурси.
Принцип системності	Систематичність має вирішальне значення для ефективного управління людьми, тому організацією необхідно керувати як соціальним організмом, структурними підрозділами та виконавцями.
Принцип єдиноначальності	Однозначний розподіл повноважень між керівниками та структурними підрозділами по вертикалі та горизонталі, адміністративне підпорядкування кожного працівника, кожне структурне підключення одному керівнику.
Принцип економічної ефективності	Економічна ефективність потребує ретельного обґрунтування інвестицій у розвиток персоналу, праці та збереження робочих місць, інших прямих і непрямих витрат з точки зору повернення, окупності. Сьогодні ми вклали гроші, а завтра будемо рахувати прибуток: окремі витрати дають віддачу не відразу, а пізніше, але це не означає, що на них потрібно економити.
Принцип соціального партнерства	Соціальна співпраця доповнює та врівноважує поодинокі лідерство. Якщо між найманим персоналом і роботодавцем або його представником є взаєморозуміння, баланс інтересів, соціальна згода, бажання працювати разом для досягнення взаємовигідних результатів, трудові колективи організації будуть працювати свідомо і продуктивно.
Принцип демократизму	Демократія вимагає оптимального поєднання єдиноначальності, персональної відповідальності керівника за підрозділ, яким він керує, та участі працівників у стратегії та політиці управління персоналом, прийнятті оперативних рішень, виявленні резервів підвищення ефективності виробництва тощо.
Принцип економічної зацікавленості	Поняття економічного інтересу вимагає гнучкої структури стимулів для мотивації керівників і персоналу творчо працювати на фірму, її працівників і суспільство.
Принцип соціальної доцільності	Соціальна доцільність підтримує економічний інтерес. Дії керівництва та умови праці персоналу мають бути соціально справедливими. Задоволені працівники працюють наполегливо та творчо.

Рис. 1.3 Принципи системи менеджменту персоналу
Джерело: розроблено автором на основі джерел [6]

Отже, можна зазначити що основною метою економічної складової системи менеджменту персоналу є дотримання максимальних характеристик ефективності використання людського ресурсу організації. Для досягнення цієї мети потрібно враховувати функціонал даної системи, такий як планування, розвиток та навчання, відбір, стимулювання та оцінка, зняття з посади та збереження.

Щодо цілей, важливо відмітити їх зосередженість на забезпеченні максимально ефективного використання людських ресурсів організації. Тобто важливим аспектом дотримання належного рівня функціонування, є постановка загальних та конкретних цілей управління персоналом, а саме розвиток бізнесу, збільшення прибутковості, збільшення конкурентоспроможності, забезпечення високої якості продукції, виконання робочого плану.

Також важливою складовою є завдання, що тісно пов'язані з ефективним використанням бюджетних ресурсів підприємства на запровадження рентабельної системи менеджменту персоналу. Завдання які були розглянуті в даному підрозділі являють собою спосіб урегулювання економічної та кадрової політики персоналу. Такими завданнями є ефективне використання коштів на розвиток та навчання персоналу, контроль над витратами, які використовуються для створення та підтримку робочого клімату.

Таким чином можна зробити висновок, що економічна сутність системи менеджменту персоналу полягає у досягненні максимального рівня ефективності застосування персоналу організації для досягнення її цілей. Економічна складова є невід'ємною частиною управління людським ресурсом компанії, за рахунок виконання функцій менеджменту персоналу та раціонального використання ресурсів для забезпечення цього процесу.

1.2. Формування системи менеджменту персоналу підприємства

Менеджмент персоналу має вирішальне значення для прибутковості компанії, оскільки вимагає ефективного використання людських ресурсів. Управління персоналом є окремою частиною діяльності та управління компанією. Через важливість персоналу як комерційного ресурсу питання кадрової політики вирішуються окремо. Залучення працівників до всіх видів діяльності менеджменту персоналу показує, як воно взаємодіє з проблемами корпоративного управління.

Управління персоналом полягає у:

- формуванні системи управління підприємством загалом і системи управління персоналом;
- плануванні кадрової роботи, розробленні оперативного плану кадрової роботи на підприємстві;
- проведенні маркетингу персоналу, визначенні кадрового потенціалу й потреби підприємства в персоналі; обліку та нормуванні персоналу підприємства [5].

В результаті систему управління персоналом підприємства слід розглядати як сукупність взаємопов'язаних компонентів, які дозволять досягти максимально ефективного використання персоналу в майбутньому, враховуючи також прибуток підприємства та досягнення інших цілей управління його діяльністю. Його слід розглядати як окрему систему управління або як складову управління [9].

Підсистеми менеджменту персоналу – це певна сукупність елементів управління персоналом, які дають змогу керувати людським ресурсом компанії. Серед сучасних підсистем менеджменту персоналу можна виділити:

- Підсистема кадрового діловодства та управління рекрутинговою діяльністю й обліком персоналу: включає в себе процеси організації документообігу та обліку даних про працівників, а також

управління процесом рекрутингу і прийому нових працівників на роботу [12].

- Підсистема управління розвитком персоналу: Охоплює процеси навчання та розвитку кваліфікації працівників, задля отримання високої результативності.

- Підсистема інформаційного забезпечення та маркетингу: Ця підсистема надає змогу забезпечити підприємство необхідною та головне актуальною інформацією про ринок праці і нові технології, тренди у сфері управління персоналом [13].

- Підсистема загального та лінійного менеджменту: Забезпечує управління підприємством на різних рівнях, від загального управління до управління певними підрозділами та відділами. Налагоджує процес координації та контролю роботи всіх відділ компанії та забезпечує досягнення стратегічних цілей.

- Підсистема стратегічного планування: Дає змогу розробити плани та цілі розвитку підприємства, за допомогою здійснення довгострокової стратегії розвитку, яка включає в себе аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища підприємства, розробку стратегій та планів реалізації [13].

- Підсистема правового забезпечення управління: забезпечує дотримання законодавства у сфері управління персоналом, а також виконання правил та кадрової політики.

- Підсистема управління соціальним та сталим розвитком: Використовується для розвитку підприємства відносно соціальної відповідальності, таким чином ця підсистема враховує вплив діяльності компанії на навколишнє середовище та спільноту.

- Підсистема управління стимулюванням та мотивацією персоналу, оплатою праці: Запроваджує та підтримує процес стимулювання та мотивацію працівників на досягнення поставлених цілей компанії, за допомогою використання методів матеріально та нематеріальної мотивації [11].

- Підсистема управління трудовими відносинами та забезпечення нормальних умов праці: Дотримання нормативних вимог щодо організації роботи та забезпечення працівників безпечними та соціально комфортними умовами праці [11].

- Підсистема розвитку організаційної структури та культури управління: Забезпечення відповідності організаційної структури підприємства, його цілям та планам розвитку. Ця підсистема включає в себе процес розробки та впровадження нових організаційних структур та культур.

Розглянувши підсистеми системи менеджменту персоналу, можна дійти зіставити їх та виділити основні по функціональності об'єднані підсистеми.

Таблиця 1.3

Підсистеми менеджменту персоналу

Підсистема	Опис
Підсистема підбору, найму та обліку	Полягає в раціональному виборі кандидатів беручи до уваги їх особисті та професійні якості, які є найбільш відповідними вимогам посади та її обов'язкам.
Підсистема аналізу та планування	Визначає кількісні та якісні показники персоналу, які необхідні для організації в майбутньому, та проводить оцінку задоволеності потреб.
Оцінювання, навчання та підвищення кваліфікації	Має на меті змінити робочі характеристики персоналу в якісному напрямку, адаптувати працівників до нових технологій та збільшувати продуктивність праці.
Підсистема мотивації	Включає в себе розробку та впровадження найбільш ефективної системи оплати праці, норм та тарифів, капіталу підприємства та нематеріального стимулювання.
Підсистема організації трудових відносин на підприємстві	Займається аналізом та урегулюванням між особистих та колективних взаємовідносин, управлінням конфліктними ситуаціями, регулюванням адміністрації та створення і підтримання позитивного соціально-психологічного клімату на підприємстві.
Підсистема інформаційного та правового забезпечення процесу управління персоналом	Головним завданням цієї підсистеми є вирішення питань, які пов'язані з нормативними та правовими вимогами до персоналу, забезпечення інформаційної та технічної підтримки, дотримання вимог щодо охорони праці.

Джерело: розроблено автором на основі джерел [6,11,12,13]

Кожна з ідентифікованих підсистем може виконувати свої власні завдання та працювати в тандемі з іншими. Їх ефективність пропорційна

величині компанії. Щоб заощадити кошти, багато невеликих фірм об'єднують окремі системи. Інтеграція різних підсистем є унікальним аспектом бізнесу [13].

Краще всього ефективність та якість системи управління персоналом досягається, коли усі ці методи використовуються в комплексі. Це дозволяє розглянути об'єкт удосконалення управління з усіх сторін та уникнути допущення помилок [18].

Елементи системи менеджменту персоналу є:

- Цілі;
- Завдання менеджменту персоналу;
- Суб'єкти та об'єкти управління;
- Функції менеджменту кадрових служб;
- Ресурси компанії;
- Принципи та методи менеджменту персоналу;
- Техніка і технологія управління;
- Права та відповідальність суб'єктів і об'єктів менеджменту персоналу;
- Стиль керівництва;
- Норми праці;
- Правила поведінки;
- Мотивація до праці [9].

Кадрова політика підприємства є ключовим елементом системи управління персоналом. Вона визначає фундаментальні принципи та підходи до роботи з кадрами, встановлює вимоги до працівників та формує структуру персоналу. Кадрова політика демонструє вектор дії підприємства щодо персоналу та обирає необхідний інструментарій для ефективного та результативного управління персоналом.

Основною метою кадрової політики є урегулювання процесів формування управління персоналом, тобто застосування принципів збереження, навчання, оцінювання, розвитку та управління персоналом з

метою досягнення стратегічних цілей підприємства з метою досягнення цілей діяльності підприємства відповідно до чинного законодавства. Отже кадрова політика є важливим елементом системи менеджменту персоналу, так як вона забезпечує оптимальний розвиток та функціонування персоналу на підприємстві.

Кадрова політика підприємства залежить від різних внутрішніх та зовнішніх факторів. Серед внутрішніх факторів можна виділити такі, як особливості системи менеджменту, кваліфікація персоналу, умови праці, імідж підприємства. Щодо зовнішніх факторів можна підкреслити галузеві особливості, державний регуляторний вплив та законодавчі норми щодо управління персоналом.

Управління людськими ресурсами є невід'ємною частиною функціонування будь-якого бізнесу, а формування всеохоплюючої кадрової політики є невід'ємною частиною процесу управління людськими ресурсами. Кадрова політика визначає основні поняття, які керують діями відділу кадрів щодо найму, відбору, навчання та утримання працівників. Ці заходи включають утримання працівників і навчання нових працівників. У цьому сенсі кадрова політика є стратегічним підходом до управління робочою силою організації, і вона відіграє важливу роль у формуванні поведінки та продуктивності персоналу на всіх рівнях організації [13].

Крім того, кадрова політика є стратегічним підходом до управління трудовим колективом організації. Як наслідок, формулювання та реалізація ефективної кадрової стратегії має вирішальне значення для досягнення організаційних цілей і завдань, а також для збереження конкурентної переваги на ринку.

Методи управління персоналом - це засоби, за допомогою яких здійснюються дії щодо працівників, як колективно, так і індивідуально, з метою координації їх діяльності протягом усього виробничого процесу. Методи можна розділити на три категорії [18]:

- 1) адміністративний, який орієнтований на такі поведінкові стимули,

як усвідомлена потреба в трудовій дисципліні, почуття відповідальності, бажання людини працювати в даній організації тощо;

2) економічний, який спрямований на матеріальне стимулювання як колективів, так і окремих працівників. Ці методи ґрунтуються на використанні монетарного механізму;

3) соціально-психологічні прийоми базуються на використанні соціального механізму.

Таблиця 1.4

Методи управління персоналом

Метод	Характеристика	
1	2	
Адміністративні методи	Опис	Адміністративні методи ґрунтуються на адміністративній підпорядкованості об'єкта суб'єкту, яка базується на існуючій ієрархії управління. Методи цього типу орієнтуються на мотиви поведінки, такі як усвідомлення необхідності трудової дисципліни та культури трудової діяльності.[17,3]
	Функції	Забезпечення стабільного юридичного середовища для діяльності організації. Гарантування прав і свобод людини. Захист конкретного середовища. [17]
	Недоліки	Орієнтація на досягнення заданого результату, а не його конкретне зростання. Заохочення старанності та працелюбності, а не ініціативи з точки сфери діяльності підприємства.
Економічні методи	Опис	Методи даного типу допомагають матеріально стимулювати колектив і окремих працівників, за допомогою непрямого впливу на об'єкт управління.[17,3]
	Функції	Встановлення цілей, обмежень та загальних правил поведінки виконавців. Пошук оптимальних способів вирішення проблем, за допомогою залучення працівників компанії. В результаті - матеріальне винагородження.
	Недоліки	Не є превалюючим фактором заохочення працівників інтелектуальних професій, в яких нематеріальне стимулювання праці стоїть на першому місці.

Соціально-психологічні методи	Опис	Спрямовані на використання моральних стимулів для підвищення тривожності персоналу та перетворення адміністративного завдання на внутрішній обов'язок Вони базуються на використанні психологічних механізмів, щоб допомогти кожному працівнику розвивати свої особисті здібності та досягти максимальної самореалізації в трудовій діяльності.[17]
	Функції	Спрямованість на формування сприятливого морально-психологічного клімату в колективі та розвиток доброзичливих відносин між його членами. Такий результат досягається при зміні ролі керівника та підтримкою доброзичливих відносин між працівниками. Розкриття особистих здібностей кожного працівника та їх вдосконалення. Такий підхід допомагає кожному працівнику досягти максимальної самореалізації в трудовій діяльності
Соціально-психологічні методи	Недоліки	Не всі працівники реагують на соціально-психологічні методи. Тобто кожен працівник має індивідуальне уявлення про мотивацію і т.і. Ресурсемність, процесу розвитку доброзичливих відносин між членами колективу може зайняти багато часу та зусиль, що може відволікти від самої роботи. Обмежена ефективність в умовах конкурентного середовища і підвищеної напруги в організації [3].

Джерело: створено на основі джерел [3;17]

Система управління людьми має бути орієнтована на забезпечення високої продуктивності праці, підвищення мотивації працівників, підбір і розвиток компетентного персоналу, а також підвищення рівня задоволеності працівників роботою та загальної атмосфери робочого місця. Фірма повинна брати до уваги особливості своєї діяльності, а також вимоги своєї робочої сили, щоб розробити та запровадити в дію ефективну систему управління кар'єрою та виплатами своїх працівників. Крім того, використання соціально-психологічних технік є ефективним інструментом управління персоналом, оскільки ці підходи сприяють підвищенню мотивації

працівників та покращенню психологічного середовища на робочому місці. Це робить використання соціально-психологічних методів ефективним інструментом управління персоналом. Тому успішне формування системи управління персоналом є важливою складовою стратегії розвитку підприємства. Це дозволяє досягти ефективності праці та задоволеності працівників, що в свою чергу забезпечує зростання прибутковості та конкурентоспроможності підприємства на ринку. Для того, щоб гарантувати, що компанія здатна підтримувати свій рівень конкурентоспроможності в комерційному середовищі, що постійно змінюється, важливо, щоб система управління персоналом була кодифікована та вдосконалена.

1.3. Методика оцінки ефективності системи менеджменту персоналу підприємства

Оцінка персоналу розглядається як аспект управління, а також як метод сертифікації персоналу, який у тій чи іншій формі використовується в компанії. Водночас це важливий метод оцінки якісного складу кадрового потенціалу організації, його сильних і слабких сторін, а також основа для підвищення індивідуальних професійних талантів і кваліфікації працівника. Обов'язки керівництва включають оцінку. За допомогою цієї функції обґрунтовується будь-яке управлінське рішення [3].

Оцінка персоналу - це система періодичної перевірки роботи працівника за звітний період відповідно до цілей і стандартів діяльності за даною посадою, оцінка відповідності кваліфікаційних якостей вимогам посадової інструкції, аналіз ставлення працівника до виконання своїх обов'язків, та правилами робочого розпорядку [19].

В організації метою оцінки персоналу є досягнення кількох цілей [20].

1) Перша з них - адміністративна, що полягає у прийнятті об'єктивних та регулярних кадрових рішень.

2) Друга - інформативна, спрямована на забезпечення керівників необхідними даними про кількісний та якісний склад персоналу.

3) Третя - мотиваційна, має на меті орієнтувати працівників на покращання трудової діяльності в напрямку, який є необхідним для організації.

Оцінка персоналу поєднує в собі всі елементи системи управління персоналом в єдине ціле, що дозволяє оцінювати роботу персоналу на основі об'єктивних критеріїв та забезпечувати прозорість процесу прийняття рішень щодо кадрових питань. Завдяки цьому оцінка персоналу стає ефективним інструментом управління розвитком та покращанням діяльності організації в цілому [3].

Таблиця 1.5

Критерії оцінки персоналу

Критерії оцінки	Характеристика
1	2
Обсяг роботи	Включає в себе здатність до виконання підприємстві.
Якість роботи	Вміння виконувати завдання без помилок і зі зверненням до деталей, уважне та ретельне виконання роботи, відповідність вимогам і стандартам якості роботи на підприємстві.
Присутність на роботі	Дотримання робочого графіку, своєчасний прихід на роботу та дисциплінарне ставлення до роботи в робочий час. Рідкісні пропуски повинні бути з поважної причини, обумовлені заздалегідь.
Готовність до співробітництва всередині підприємства	Здатність до співпраці з колегами, ефективне вирішення конфліктів, підтримання гарних взаємин з іншими працівниками на підприємстві.
Лояльність до організації	Включає в себе шанобливе ставлення до організації, її цінностей та місії, позитивну індивідуальну та комунікацію з колегами, прагнення до вдосконалення своєї роботи

Джерело: розроблено автором на основі джерел [21]

Для оцінки персоналу організації використовуються різні методи. У 20 столітті було розроблено низку сучасних методик оцінювання. Створення ефективних методів оцінки персоналу є одним із найважливіших обов'язків

сучасного менеджменту. Від правильного вибору методу оцінки залежить успіх системи заохочення, а отже, рівень задоволеності працівників і, зрештою, економічні показники підприємства. Існують традиційні та нетрадиційні підходи до оцінки персоналу [21].

Традиційне оцінювання працівників оцінює кожного працівника незалежно від бізнесу. Ці методи зосереджені на судженні менеджера щодо особи та не враховують довгострокове зростання організації та працівників.

Нетрадиційні методи оцінки персоналу розвиваються в кількох напрямках. Нові підходи до оцінювання співробітників покладаються на оцінку колег і командну роботу. Крім того, порівняння результатів окремого працівника та робочої групи з результатами всієї організації. Такі стратегії зосереджуються на довгостроковому зростанні організації та співробітників, а не на їхніх попередніх успіхах. Нарешті, нові системи оцінки персоналу включають професійний ріст і оволодіння новими навичками, а також ефективне виконання поточних обов'язків [21].

Таблиця 1.6

Методи оцінювання працівників

	Традиційні методи	Нетрадиційні методи
	1	2
Організаційна структура	Ієрархічна	Органічна
Хар. робочої сили	Середня і вища ланка управління Інженерно-технічний персонал Робочі Працівники інфраструктури	Топ-менеджери Середня ланка управління
Організаційна культура	Цільова	Точкова
Зовнішнє середовище	Визначене	Невизначене
Стадії розвитку організації	Створення Ріст Зрілість Спад	Ріст Зрілість
Цілі	Зростання частки ринку Підвищення якості продукції Зниження витрат	Поліпшення якості обслуговування клієнтів Зниження витрат

Джерело: розроблено автором на основі джерел [21]

Одним із методів оцінки ефективності системи менеджменту підприємства є її поділ на напрями, які представлені в таблиці 1.6. Проведення оцінки за такими напрямками дозволить зрозуміти, наскільки добре функціонує кожна з систем, та знайти слабкі місця для подальшого вдосконалення [22].

Таким чином, для забезпечення успішної діяльності підприємства необхідно мати ефективну систему менеджменту, яка може адаптуватися до змін зовнішнього середовища. Проведення оцінки її ефективності за напрямками з таблиці 1.6 допоможе знайти слабкі місця та покращити їх для досягнення більш високих результатів [23].

Таблиця 1.7

Підсистеми оцінки ефективності системи менеджменту

Аналіз ефективності підсистеми	Характеристика
1	2
Планування	- Формулювання цілей та стратегічних завдань, визначення основних напрямів діяльності організації в майбутньому. - Збір та аналіз інформації про потенційних та існуючих клієнтів, а також ринок, на якому діє організація. - Збір та аналіз інформації про конкурентів та підприємства-лідери відповідної галузі, з метою зрозуміти їхні стратегії та технології роботи, а також визначити можливості та загрози для організації. - Деталізація бізнес-процесів шляхом розробки технологій виробництва, розподілу обов'язків та встановлення контролю за виконанням робіт. - Планування ресурсів, яке включає у себе розподіл бюджету, планування потреб у персоналі, матеріалах, обладнанні, транспорті тощо, з метою ефективного використання ресурсів та досягнення запланованих цілей.
Мотивація	Формування організаційної структури передбачає розробку оптимальної моделі організації, що відображає залежності та зв'язки між підрозділами та співробітниками організації, що сприяє досягненню поставлених цілей та ефективному функціонуванню організації в цілому. - Розподіл повноважень та встановлення зон відповідальності між співробітниками дозволяє кожному члену команди чітко розуміти свої обов'язки та відповідальність, що забезпечує взаємодію між різними підрозділами та забезпечує збільшення ефективності виконання завдань. - Наявність умов для створення самонавчальної організації означає наявність системи, що забезпечує навчання та розвиток співробітників, що дозволяє підвищувати рівень компетентності та ефективність їхньої роботи. - Організація виробничого процесу передбачає створення оптимального режиму роботи, що забезпечує якість виробництва та зменшення часу виконання процесів, що впливає на підвищення продуктивності та зниження витрат. - Ефективність процесу створення нових цінностей для клієнтів передбачає вивчення потреб та вимог клієнтів, розробку нових продуктів та послуг, їх тестування

	та впровадження в дію з метою забезпечення конкурентоспроможності організації та задоволення потреб клієнтів.
Координація	Розвиток лідерства та визначення корпоративної культури; Забезпечення умов для навчання та професійного зростання персоналу; Задоволення потреб працівників та створення комфортних умов роботи; - Залучення працівників до процесу вдосконалення діяльності та врахування їхнього досвіду та знань; - Оцінка задоволеності працівників результатами своєї роботи та створення мотивуючої системи винагород та пошани.
Контроль	- Розробка та впровадження системи контролю якості на кожному етапі бізнес-процесу з метою забезпечення високої якості продукту або послуги. - Визначення критеріїв оцінки одержаних результатів для оцінки ефективності виконання бізнес-процесу та виявлення можливостей для покращення. - Вимірювання ступеню задоволеності споживачів за допомогою засобів збору інформації та аналізу даних з метою забезпечення високої якості продукту або послуги, задоволення потреб клієнтів та підвищення їх лояльності. - Раціональне використання ресурсів шляхом ефективного управління фінансами, матеріальними ресурсами та людським капіталом. - Відповідність одержаних результатів поставленим цілям та стратегії організації з метою забезпечення високої ефективності діяльності та досягнення поставлених цілей.
Організація	- Об'єднання та координація перших чотирьох підсистем для забезпечення цілісного функціонування організації; - Встановлення внутрішніх взаємозв'язків між різними підрозділами та групами працівників для забезпечення ефективної комунікації та виконання спільних завдань; - Система вирішення конфліктів для підтримки мирного співіснування різних груп та запобігання негативних наслідків внутрішніх суперечностей; - Поточний аналіз відхилень для виявлення невідповідностей між результатами діяльності та поставленими цілями, а також для вжиття заходів з їх усунення та запобігання їх повторенню.

Джерело: розроблено автором на основі джерел [22,23]

У наші дні типовою практикою є використання інтегрованої стратегії для проведення оцінювання співробітників. Однією з таких всеохоплюючих оцінок є система діагностики, яка використовується для оцінки ефективності роботи менеджерів. Цей метод дозволяє налаштовувати на основі вподобань користувача, продовжуючи працювати в межах попередньо визначених параметрів.

Завдяки діагностичним можливостям системи можна розрахувати оцінку професійних і особистісних якостей співробітника. Актуальність кожного показника встановлюється експертом, відповідно оцінюється його зовнішній вигляд. Менеджери та експерти мають власний набір чисел, які

використовуються в цьому обчисленні.

Таблиця 1.8

Розрахунок діагностичної системи оцінки персоналу

Розрахунки діагностичної системи оцінки персоналу	Формула
1	2
Розрахунок показника рівня продуктивності праці [24,27]	$V = \frac{Q}{T}$ де V – рівень продуктивності праці персоналу; Q – обсяг виробництва продукції; T – середньооблікова чисельність працівників.
Коефіцієнт плинності [25,28]	$K_{пл} = \frac{K_z}{\bar{ч}} \times 100\%$ де K_{пл} – коефіцієнт плинності; K_з – кількість звільнених працівників; Ч_{сп} – середньооблікова чисельність за певний період роботи (місяць, квартал, рік).
Коефіцієнт звільнень [25,27]	$K_{зв} = \frac{Ч_{зв}}{\bar{ч}} \times 100\%$ де K_{зв} – коефіцієнт звільнень; Ч_{зв} – чисельність звільнених працівників; Ч_{сп} – середньоспискова чисельність працівників за певний період роботи (місяць, квартал, рік).
Коефіцієнт вищої освіти	Аналіз рівня освіченості працівників включає аналіз таких показників: – коефіцієнт вищої освіти: $K_{осв} = A / ЗП$, (1.2) де А – кількість працівників з вищою освітою; ЗП – загальна кількість працівників у регіоні (на підприємстві).
Коефіцієнт підвищення кваліфікації	$K_{квал} = H / ЗП$, (1.3) де Н – кількість осіб, які пройшли підвищення кваліфікації за певний період;
Обсяг продукції	$ОП \square \frac{O \square 4 \square B \square П}{6}$ (3.1.) де О – оптимістичний прогноз; В – найбільш вірогідний прогноз; П – песимістичний прогноз.

Джерело: розроблено автором на основі джерел [21,3,24,25,26,27,28]

Важливо відзначити, що оцінка менеджерів має особливу значимість, оскільки вони відіграють ключову роль у керуванні та навчанні персоналу. Ефективна оцінка працівників на підприємстві повинна призводити до

наочних результатів.

Досягнення згоди між керівниками та підлеглими щодо оцінки поточної діяльності. Якщо згода досягнута, можна зробити висновок про гарну взаємодію між керівниками та підлеглими. Якщо ні, необхідно шукати причини конфліктів та непорозумінь. Для поліпшення ситуації можна запровадити заходи для збільшення взаєморозуміння, такі як спільні зустрічі, обговорення питань та корпоративні свята, або покращити внутрішні комунікації, проведення навчання керівників та розробку системи обліку.

Кожен співробітник повинен розуміти, які цілі він повинен досягти, які якості та терміни повинні бути відповідними, та чому вони важливі для підприємства. Контроль за виконанням цих домовленостей має здійснюватися, а в разі необхідності - підтримка з боку керівника.

Для цього необхідно скласти план навчання та розвитку для всієї організації. Для поліпшення існуючої системи оцінки необхідно дотримуватися таких важливих умов:

Однією з найважливіших вимог до системи оцінки персоналу є її дієвість. Це означає, що результати оцінки повинні мати чіткий зв'язок з оплатою праці, забезпечувати високий рівень мотивації та максимальну віддачу від працівників. Якщо система оцінки дієвою не є, то це може привести до недооцінки або переоцінки працівників, а також до зниження мотивації та падіння продуктивності. Іншою важливою вимогою до системи оцінки є її практичність. Система повинна бути зручною та доступною для використання як для людей, що проводять оцінку, так і для тих, хто її отримує. Якщо система оцінки складна у використанні, методи, які використовуються під час оцінки, занадто складні або оціночні показники викликають сумнів, то може бути складно отримати загальне визнання системи оцінки. Це може призвести до опору працівників та важкостей у використанні результатів оцінки на практиці для керівників.

Отже, система оцінки персоналу повинна бути дієва та практична для використання на практиці, щоб забезпечити максимальну продуктивність

працівників та ефективність виробничого процесу.

Висновки до розділу 1

У цьому розділі було досліджено теоретичні аспекти управління персоналом, описано основні підходи до формування системи менеджменту персоналу на підприємстві та розглянуто практичне застосування цих підходів.

Загальні висновки з даного розділу дозволяють стверджувати, що система менеджменту персоналу є складним та багатогранним процесом, який повинен бути орієнтований на досягнення стратегічних цілей підприємства. Для успішної реалізації системи менеджменту персоналу необхідно враховувати особливості організації, її місію та стратегічні завдання.

Ключовими елементами системи менеджменту персоналу є планування робочих місць та кадрового потенціалу, оцінка та аналіз результатів праці, мотивація персоналу, розвиток та навчання персоналу, а також ефективне управління комунікаціями.

Одним із найважливіших етапів впровадження системи менеджменту персоналу є оцінка персоналу, яка має сприяти формуванню ефективної та результативної роботи команди. Запровадження системи оцінки праці на підприємстві дозволить підвищити мотивацію персоналу, покращити комунікацію між керівництвом та підлеглими, а також забезпечити досягнення стратегічних цілей підприємства.

Отже, використання системи менеджменту персоналу є ключовим елементом успішного функціонування підприємства. Застосування підходів, описаних у даному розділі, дозволяє досягнення високої ефективності та продуктивності праці на підприємстві за допомогою забезпечення правильного підбору, навчання, мотивації та утримання персоналу. Система менеджменту персоналу на підприємстві повинна бути побудована на основі

взаємодії різних підсистем, таких як планування робочої сили, рекрутинг, оцінка роботи, розвиток кар'єри, компенсаційний пакет тощо.

Однак, щоб забезпечити успішну реалізацію системи менеджменту персоналу, необхідна підтримка вищого керівництва та залучення всіх рівнів управління. Крім того, важливо враховувати індивідуальні потреби та очікування працівників, забезпечувати їхню безпеку та здоров'я на робочому місці, розвивати корпоративну культуру та створювати командність в колективі.

Отже, система менеджменту персоналу є важливою складовою успішного функціонування підприємства, і врахування теоретичних основ цієї системи дозволяє досягнути оптимальних результатів у взаємодії з персоналом та підвищити ефективність його роботи.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ СИСТЕМИ МЕНЕДЖМЕНТУ ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМСТВА ПрАТ «***»

2.1. Загальна характеристика діяльності підприємства, аналіз фінансово-економічної діяльності підприємства

Історія компанії почалася в 1974 році з розвитку Київського пивзаводу №3. Будівельний майданчик нового заводу знаходився на київській Оболоні. Це рішення було прийнято через велику кількість м'якої та чистої води. Вважається, що вода з юрського горизонту (290 м) є надзвичайно якісною базою для виробництва пива. Для вибору місця для будівництва нової пивоварні викликали чеських фахівців як експертів. Запуск компанії мав збігтися з літніми Олімпійськими іграми 1980 року. 8 травня 1980 року перші 330 дал. розлили пиво, а 12 листопада відбулося урочисте відкриття заводу. У 1981 році солодовня заводу випустила перший солод, а з 1985 по 1997 роки виробничі потужності заводу збільшувалися. Підприємство з 1983 року відоме як «***». У 1986 році об'єднання «***», до складу якого також увійшли Київський пивзавод № 1, Київський пивзавод № 2 (нині ПАТ «Пивзавод на Подолі»), Фастівський пивзавод (нині ДП ПрАТ «***» «Siebert's Brewery») виробляло безалкогольне пиво на базі Київського пивоварного заводу № 3. «Жигулі Вест» заводу «***» вперше потрапили в Англію в 1989 році [14].

Три бажання генерального директора Олександра Слободяна Фірма була залучена з правом придбання 1 липня 1990 року. «Підпризму» першим в Україні розпочало приватизацію у 1992 році, що стало переломним моментом. 27 серпня об'єкт «***» отримав приватизаційний сертифікат ФДМУ №1, що стало першою в країні персональною помпою. Відтоді вся продукція цього виробника випускається під назвою «***».

Внаслідок придбання майна частиною персоналу київської орендної фірми «***» [14] 25 березня 1993 року було створено ПрАТ «***»

(первинний домен державної власності Кивельки 1 199) у с. рік "Сланія з антуску пиво, безалкогольні напої та мінеральна вода «***».

Паралельно з розвитком компанії йшло територіальне розширення. ПрАТ «***» у 1994 році придбало у власність законсервований незавершений будинок у м. Красилів Хмельницької області. Це дочірнє підприємство займається виробництвом мінеральної води, безалкогольних та слабоалкогольних напоїв під торговою маркою «***» і є первинною дистрибуцією та збутом компанії. база. ПрАТ «***» стало партнером ВАТ «Севастопольський пиво-безалкогольний комбінат» у 1996 році.

ПрАТ «Бершадський пивокомбінат» інвестував у ВАТ «Дятьківці». Фірма є партнером ПАТ «Охтирський пивзавод» з 3 березня 1997 року. Крім того, розширюються зовнішні ринки: з квітня 2006 року продукція постачається до Канади та Франції.

Зараз «***» є єдиною українською компанією серед 40 провідних пивоварних коаліцій світу. Зараз ПАТ «***» посідає друге місце на ринку виробництва пива нашої країни, поступаючись лише САН ІнБев Україна, з часткою ринку 32,2%.

Основними цілями діяльності ПАТ «***» є збільшення ринків збуту, зростання доходів та максимально повне задоволення потреб споживачів.

Крім того, цілями та завданнями компанії є: - виробництво більшої кількості продукції;

- підвищення добробуту персоналу підприємства;
- розширення асортименту;
- збільшення кількості взаємозалежних підприємств;
- доступ до ринків якомога більшої кількості країн;
- набуття авторитету 1 великої популярності бренду [29].

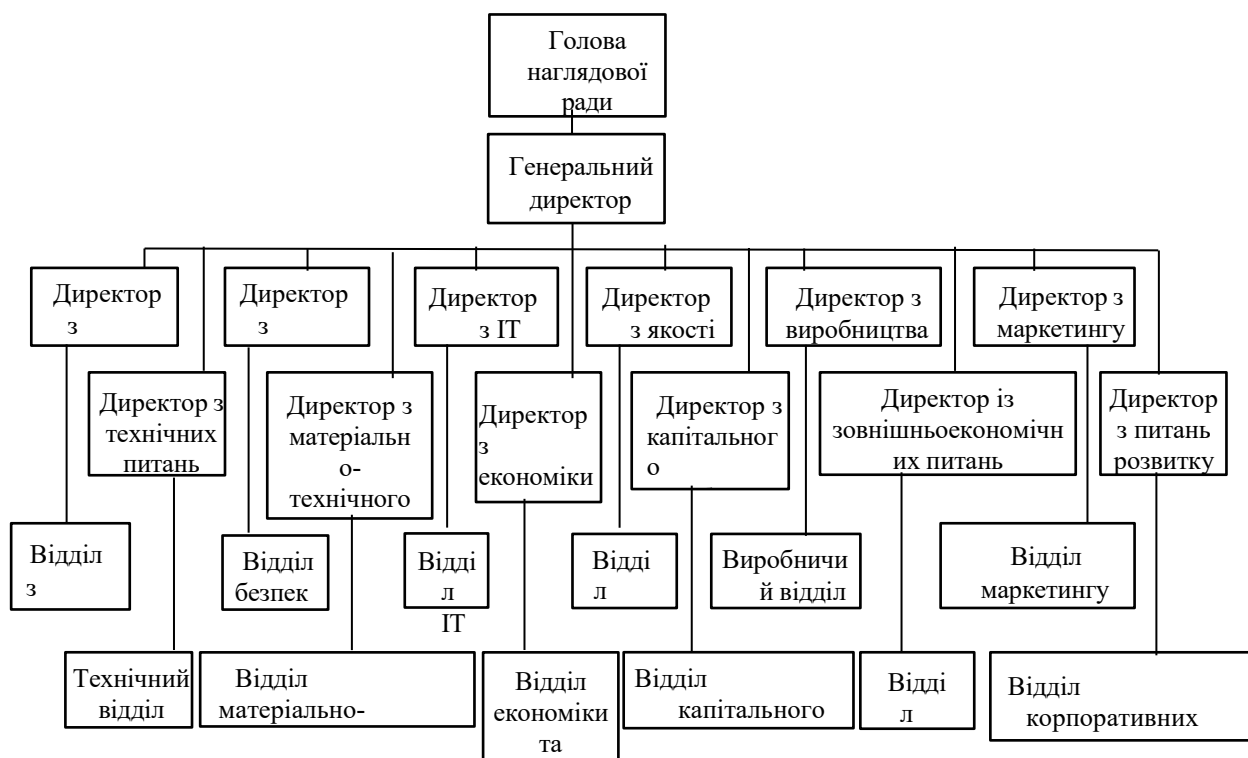


Рис. 2.1 Організаційна структура ПрАТ «*»**

Джерело: [29, 30]

Місія фірми полягає в тому, щоб стати найсильнішою та конкурентоспроможною корпорацією, що представляє та виробляє пиво, безалкогольні напої та мінеральні води, одночасно збільшуючи фінансовий ріст штату та виводячи уряд на міждержавні ринки. і, в той же час, представляють значні перспективи для експортних споживачів як на місцевих, так і на міжнародних ринках.

Зараз фірма пропонує дванадцять марок пива, серед яких «***», «Nike», «BeerMix», «Siebert», «Carling», «Zlata Praha». «Жигулівське», «Десант», «Гадрмікс» і «Півний кубек». Прикладом є «Ожанка» та «Охтирське». Крім того, бренди сидру компанії «&bear» і «Sharm». «Липова горілка» - дух компанії. «Бренді-Кола», «Джин-тонік», «Віскі Чері», «Ріо» [30]. Серед безалкогольних напоїв – «Живчик», «Лимонад», «Сітро», «Тархун», «Байкал», «***» зі смаком лайма», «Кола Нова», «Унік», «Квас Старокиївський». Води мінеральні та питні "Оболонська". «Прозора», «Аквабаланс», «Охтирська», «Збручанська 77», «Кременка» [30]. Крім того,

компанія виробляє «Сухарики «***» і снеки «Бульба Греньки» [29], а також промислову продукцію, таку як солод, розливне пиво, бандажну стрічку, ПЕТ преформи, коробки [30].

Таблиця 2.1

Статистика по видам продукції ПрАТ «*» за 2022-2024 рр.**

Вид продукції	Обсяг реалізації продукції, тис. грн			Темп приросту, %		Частка в загальному обсязі,%		
	2022	2023	2024	18/19	19/20	2022	2023	2024
Пиво	3 102 954	3 453 373	5 096 244	11	47,6	56,8	57,7	58,9
Безалкогольні напої	818 340	873 318	1 042 475	7	19,4	15,0	14,6	12,1
Слабоалкогольні напої	289 862	785 577	928 091	171	18,1	5,3	13,1	10,7
Мінеральна вода	346 209	311 710	383 424	-10	23,0	6,3	5,2	4,4
Інша реалізація	684 320	475 224	512 853	-31	7,9	12,5	7,9	5,9
Послуги з доставки	454 333	554 222	888 001	22	60,2	8,3	9,3	10,3
Ретро-бонуси та маркетинг	-229 870	-466 832	-201 914	103	-56,7	-4,2	-7,8	-2,3
Всього	5 466 148	5 986 592	8 649 174	9,52	44,5	100	100	100

Джерело: розроблено автором на основі звітності підприємства [36,37,38,39]

Адже основна увага компанії - пиво та виробництво сировини для нього. У цьому відношенні заклад показав хороші результати, оскільки і смак, і наявність найкращого обладнання зробили його сильним суперником. Висока якість товарів і низькі витрати на виробництво можуть дозволити фірмі встановлювати нижчі ціни, ніж конкуренти, продаючи товари в середньому на одну гривню дешевше.

Розташування фірми взаємозалежних підприємств і наявність свердловин поблизу виробництва дозволили компанії досягти мінімальних транспортних витрат, а наявність виробництва в центрі Києва дозволило швидко транспортувати товар по місту. Це важливо для перевезення живого пива, термін придатності якого становить 3-4 дні, а також важливо для комерції, постачальником якої є «***», оскільки термін придатності продукту

іноді закінчується раніше очікуваного терміну.

З 2002 року компанія «***» у рамках своїх соціальних зобов'язань перед людьми здійснює переробку ПЕТ-пляшки. Олександрійська фірма побудувала технологію переробки старих ПЕТ-пляшок у 2003 році. Спочатку вторинній переробці піддавалися лише подрібнення пляшок і доставка так званого флексу на експорт.

Однак у 2008 році компанія вирішила виробляти кінцевий продукт самостійно з флексу. Для цього було отримано сучасний німецький механізм ємністю 125 кг/год, який може трансформувати 100% вторинного пексу в бандажну стрічку. Це перший крок у процесі виготовлення бинта.

Найпопулярнішим алкогольним напоєм за обсягом продажів є пиво, яке займає 35% ринку. В Україні функціонує 241 пивоварний завод, у тому числі 204 малі пивоварні з обсягом виробництва до 300 тис. л. За якісними показниками українське пиво не поступається світовим аналогам. Висока якість продукту, дизайн, кількість видів і способів приготування підвищують глобальний попит [31].

До кінця 2022 року на крафтове пиво припадатиме близько 1% українського ринку. Тенденція вживання пива, виготовленого на малих пивоварнях, зародилася в США, де сьогодні воно займає близько 25% ринку [31]. Ринок кардинально змінила війна. Серед причин – масовий виїзд з України, обмеження в роботі підприємств громадського харчування, перебої в логістичних процесах.

Продаж алкоголю заборонено з кінця лютого до початку квітня. Внаслідок військових дій низка галузей промисловості припинила роботу, змінилася економічна поведінка українців. Ці змінні впливають на кожен вид алкоголю. Найменше постраждали продажі пива. Пиво було піддано меншим нормам, і оскільки це сезонний продукт, обсяги продажів у березні та квітні були низькими. Структура ринку алкогольних напоїв у 2024 р. представлено

на

рис.

2.2

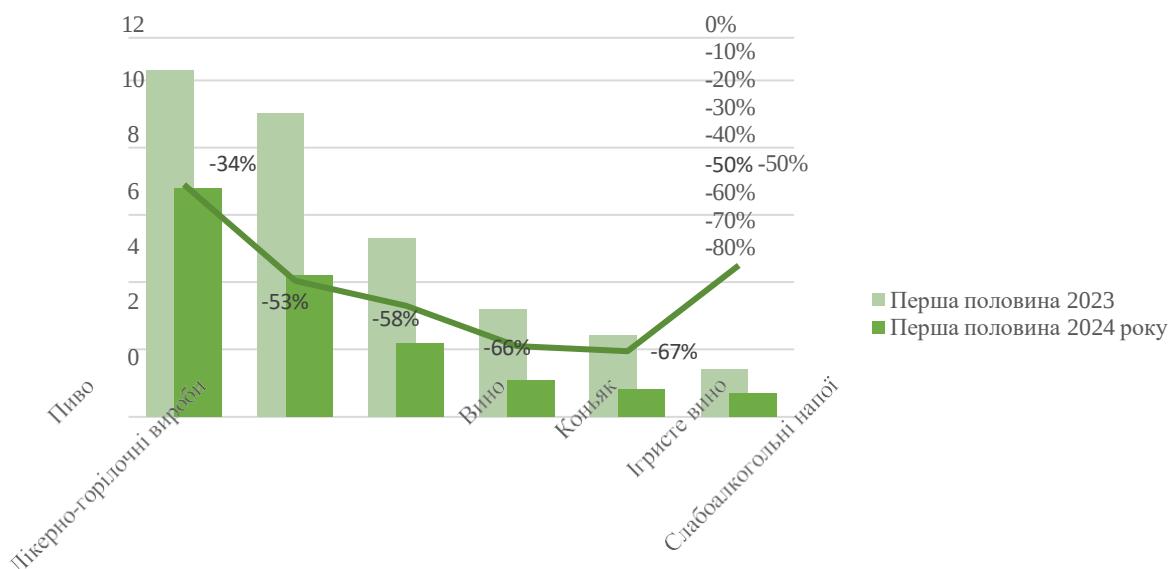


Рис. 2.2. Структура ринку алкогольних напоїв у період з 2023-2024 р.
Джерело: [31]

На рис. 2.1 зображено структуру споживання алкоголю населенням у 2023–2024 роках. Споживання алкоголю знизилося приблизно на 50%. До цього призвели занепад економіки, зменшення споживчих витрат, пандемія COVID-19 і насильницькі конфлікти в кількох країнах. [31]

На українську пивоварну галузь вплинули віднесення пива до алкогольних напоїв, зміни ліцензії, підвищення акцизу та обмеження реклами. Таким чином, посилення регулювання та податків зробили виробництво пива збитковим у 2022 році. У 2020–2022 роках домашнє пивоваріння було перспективним експортним ринком.

За словами генерального директора ПрАТ «Укрпиво» Г.М. Коренкова, виробництво українського пива (без урахування безалкогольного пива до 0,5 об.%) становитиме 71,4 млн дал. у 2024 році [32]. Це на 68,4% більше, ніж у 2023 році.

Аналітики прогнозують 71,4 млн дал українського пива в 2024 році без урахування безалкогольного пива до 0,5% алкоголю.

Цей показник знизився за півроку з 34,1 млн дал до 17,1 млн у першому кварталі. Після падіння на 36,4% у травні, 32% у червні та 31,6% у липні, прогнозується зростання виробництва пива в країні [31].

У період з березня по квітень 2024 року Carlsberg Ukraine очікує падіння споживання на 50% і виробництва на 68%. У травні 2024 року відбулося відновлення ринку. У лютому та березні основні пивоварні фірми припинили виробництво [31].

Тривоги щодо безпеки зупинили три підприємства Carlsberg Ukraine у перші дні війни. У березні 2024 року відкрився Львів, у травні – Київ, влітку – Запоріжжя.

У Pro-Consulting заявили, що схід, південь і центр України припинили роботу в 2024 році через бойові дії. Найбільше продано товарів у січні та 2023 році.

Занепокоєння щодо безпеки, обмеження алкоголю, зриви ланцюжків постачання та переміщення ресурсів зупиняють пивоварні. Pro-Consulting прогнозує рекордні доходи від алкоголю у 2023 році. Споживання та виробництво падають. Це зображення залишиться в 2023 році. [31] Індустрія почала відроджуватися влітку 2024 року після стримування бойових дій і скасування заборони на алкоголь. Майбутні продажі та виробництво пива залежатимуть від військових дій та економіки.

На відміну від 2023 року, ринок пива повільно покращуватиметься. Перспективними є логістичні зв'язки та відновлення всіх довоєнних промислових ліній. Споживчі індекси досягнуть рівня 2023 року лише через два роки після завершення військових дій у березні 2024 року [33].

Оскільки економіка погіршується, а бюджети скорочуються, продажі впадуть, і люди будуть купувати дешевші напої.

На місцевому ринку пива домінують ПАТ «АБінБев ЕфесиУкраїна», ТОВ «Перша приватна пивоварня», ПАТ «Карлсберг Україна» та ПрАТ «***» [34].

У ТОП-100 основних платників податків за 2024 рік увійшли три пивні титани [33]:

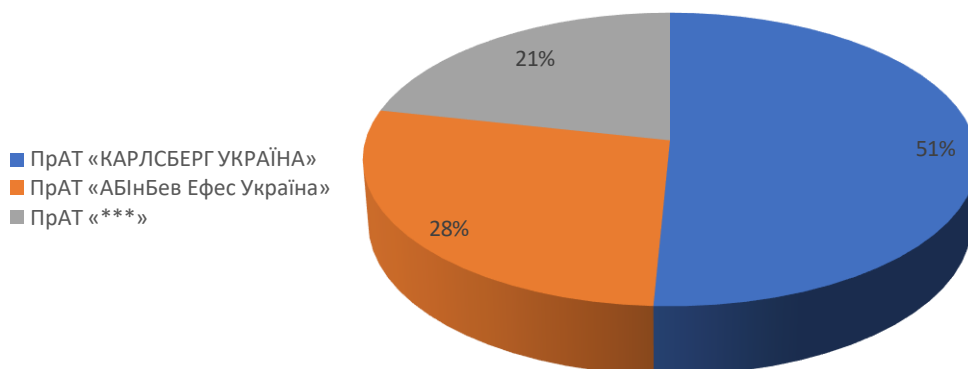


Рис. 2.3 Статистика найкрупніших платників податків за 2024 в пивній галузі.

Джерело: [33].

87 % обсягу пива в Україні припадає на великий і середній бізнес (близько дев'яти пивоварень). Станом на 2017 рік в Україні відкриваються малі крафтові пивоварні (регіональні та ресторанны), які виробляють до 3000 галонів пива на рік. У 2017 році таких пивоварень було 123, а до 2024 року їх буде 204, тобто збільшення на понад 40 відсотків. балів.

Незважаючи на те, що цей вид пивоварні швидко розширюється, на нього все ще припадає дуже невеликий відсоток (3%) національного ринку пива. З цього приводу можна з упевненістю стверджувати, що [34] стратегічний потенціал внутрішнього пивоварного ринку розподілений між великими транснаціональними пивоварнями (як ПАТ «***» і ПАТ «АБінБев Ефес Україна», ТОВ «Перша приватна пивоварня» і ПАТ «Карлсберг Україна») і меншими, більшими. спритні пивоварні (наприклад, регіональні пивоварні та ресторанны пивоварні). Продаж алкогольних напоїв було заборонено після оголошення воєнного стану наприкінці лютого. Виробництво пива на Оболоні в березні 2024 року впало на 6,5% порівняно з березнем 2023 року. Охтирський пивоварний завод – один із заводів, який переключив свою діяльність з пива на воду для місцевих

жителів і лікарень. Через місяць, намагаючись підняти економіку, заборону на продаж алкоголю було частково скасовано. За перший тиждень виробництва у квітні 2024 року фірма «***» виробила приблизно на 70% більше напоїв і солоду, ніж у попередньому році [34].

«***», як і багато українських підприємств, відчуває фінансові труднощі через брак обігових коштів і ліквідності, а також збільшення несплачених платежів від споживачів.

Публічне акціонерне товариство «***» володіє повним набором активів як виробничого, так і невиробничого призначення. Ці активи включають будівлі, споруди, машини, обладнання та земельні ділянки. З перерахованих вище активів будівлі та споруди складають пасивну частину основних засобів підприємства. З іншого боку, всі інші елементи основних фондів вважаються активними компонентами, оскільки вони безпосередньо беруть участь у виробничому процесі.

Таблиця 2.2

**Аналіз ефективності використання основних засобів
ПРАТ «***» за 2022-2024 рр**

Показники	2022 р	2023 р	2024р	Відхилення	
				20/21	21/22
Середньорічна вартість основних засобів	6 787 547,5	4 067 871	3 814 672	-2 719 677	-253 199
Знос, тис. грн	7 392 445	7 975 795	8 306 118	583 350	330 323
Коефіцієнт зносу,%	1,09	1,96	2,18	0,87	0,22
Фондовіддача	1,22	0,68	0,44	-0,54	-0,24
Фондоємність	0,82	1,47	2,27	0,65	0,80
Фондоозброєність	2 928,19	1 856,63	1 823,46	-1 071,56	-33,17

Джерело: розроблено автором на основі звітності підприємства [36,37,38,39]

Темп приросту середньорічної вартості за досліджуваний період 2022-2024 рр. на 10,4% нижчий, ніж у 2023 р. Кількість зношення зросла на 330 323 тис. грн., внаслідок чого темп зношення в цілому зріс на 2,2%. досліджуваний період.

Відносні показники використання основних фондів, натомість, демонструють добру динаміку: фондовіддача основних фондів ПАТ «***»

знизилися на 24%. Проте зменшення основного обладнання на 18% пов'язане як зі скороченням вартості основних фондів, так і за рахунок скорочення кількості працівників. Як наслідок, можна стверджувати про незначну ефективність використання основних фондів на ПАТ «***», оскільки рентабельність капіталу підприємства знижується [37].

Розрахуємо матеріаломісткість та матеріаловіддачу, визначимо структуру операційних витрат, створимо таблицю для вивчення ефективності використання матеріальних ресурсів та впливу вартості матеріальних ресурсів на результати діяльності підприємства.

Таблиця 2.3

**Структура та ефективність використання матеріальних
ресурсів ПрАТ «***» за 2022-2024 рр**

Показник	2022 р	2023 р	2024 р	Відхилення 21/22 рр	
				абс	відн
Матеріальні затрати	2 993 302	3 389 517	3 617 382	227 865	6,30
Витрати на оплату праці	705 528	728 365	853 060	124 695	14,62
Відрахування на соціальні заходи	149 141	154 432	182 848	28 416	15,54
Амортизація	399 564	402 242	383 029	-19 213	-5,02
Інші операційні витрати	1 204 645	1 381 481	1 482 506	101 025	6,81
Разом	5 452 180	6 056 037	6 518 826	462 789	7,10

*Джерело: розроблено автором на основі звітності підприємства
[36,37,38,39]*

Згідно з цими даними, найбільшу питому вагу, як зазвичай для промисловості, складають матеріальні витрати, які зросли на 227,865 тис. грн., або на 6,3%, та заробітна плата, яка зросла на 124,695 тис. грн., або на 6,3%. Зменшилися лише амортизаційні витрати на 14,62%, що пов'язано зі змінами законодавства про оплату праці працівників, а це пов'язано зі зменшенням кількості основних засобів у 2024 році. Табл. 2.3 містить аналіз фінансових результатів ПАТ «***».

Фінансові результати ПрАТ «*» за 2022- 2024 рр., тис.грн.**

Показник	од. виміру	Роки			Відхилення			
					2022/2021		2023/2022	
		2022	2023	2024	(+/-)	%	(+/-)	%
Чистий дохід від реалізованої продукції	тис. грн.	5 549 706	5 986 592	8 649 174	436 886	7,3	2 662 582	30,78
Собівартість реалізованої продукції	тис. грн.	4 070 109	4 877 463	5 751 536	807 354	16,5	874 073	15,20
Валовий прибуток	тис. грн.	1 479 597	1 109 129	2 897 638	-370 468	-33,4	1 788 509	61,72
Витрати на збут	тис. грн.	719 636	790 218	684 010	70 582	8,9	-106 208	-15,53
Адміністративні витрати	тис. грн.	361 150	423 695	470 629	62 545	14,7	46 934	9,97
Повні витрати	тис. грн.	5 150 895	6 091 376	6 906 175	940 481	15,44	814 799	11,80
Прибуток чистий	тис. грн.	338 614	-130 821	1 114 681	-469 435	358,84	124 5502	111,74
Вартість основних засобів	тис. грн.	4 386 805	4 067 871	3 814 672	-318 934	-7,84	-253199	-6,64
Витрати на 1 грн. виручки від реаліз.	Грн.	0,93	1,02	0,80	0,09	27,72	-0,22	-27,43
Рентабельність продажів	%	6,57	-2,15	16,14	-8,72	x	18,29	x

Джерело: розроблено автором на основі звітності підприємства [36,37,38,39]

У 2022 році чистий дохід підприємства від реалізації продукції склав 5 549 706 тис. грн, а в 2023 році – 5 986 592 тис. грн, переважно за рахунок зростання цін, а не збільшення обсягів виробництва. У 2024 році ціни та обсяги виробництва зросли на 30%, склавши 2 662 582 тис. грн.

Крім того, у 2023 році собівартість реалізованої продукції зросла на 16%, що свідчить про зростання поточних витрат як на виробництво, так і на реалізацію товарів. У 2024 році темпи зростання впали до 15,2%. Так, собівартість продукції та валовий прибуток коливаються (у 2023 році порівняно з 2022 роком зменшилися на 370,468 тис. грн., а у 2024 році) на 61%.

Чистий дохід ПрАТ «***» від реалізації продукції зріс протягом 2022– 2024 років. Крім того, показник зріс на 7,73% у 2023 році та на 30,78% у 2024 році.

Валовий прибуток компанії з часом коливався. За рахунок більшого зростання витрат, ніж зростання чистої виручки, показник у 2023 році знизився на 370 468 тис. грн, або на 33%. У 2024 році валовий прибуток зріс на 60% до 1 788 509 тис. грн за рахунок значного зростання обсягів реалізації.

Суб'єкт господарювання за 2023 рік втратив 130,821 тис. грн, що на 469,435 тис. менше, ніж у 2022 році. 2024 рік підприємство закінчило з 1 114 681 грн чистого прибутку. Чистий прибуток у 2024 році зріс на 1 245 502 тис. грн. Це пояснюється стратегією управління, як-от збільшення чистої виручки від реалізованих товарів і зниження собівартості продукції. У 2023 році витрати на 1 гривню від чистого доходу від реалізації зросли на 27,72% (9 коп.); у 2024 році впали на 27% (22 коп.).

Рентабельність продажів коливалася від -2,15% у 2023 році до 16,14% у 2024 році, що свідчить про ефективність компанії.

Таблиця 2.5

Показники ліквідності ПрАТ «***» у 2021-2023 рр.

Показники	2021	2022	2023	Темп росту
1. Обсяг власних оборотних коштів	-2 921 657	-2 357 064	-1 712 809	0,586
2. Маневреність власних оборотних коштів	-0,4246	-0,3858	-0,2924	0,689
3. Коефіцієнт загальної ліквідності	0,4051	0,4386	0,6845	1,690
4. Коефіцієнт швидкої (поточної) ліквідності	0,1415	0,1547	0,2216	1,567
5. Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,0062	0,0061	0,0078	1,257
6. Частка оборотних коштів у активах	0,1810	0,1987	0,2551	1,409

*Джерело: розроблено автором на основі звітності підприємства
[36,37,38,39]*

Кількість власних оборотних коштів має від'ємне значення, а відсутність власних оборотних коштів за досліджуваний період зменшилася. Компанії не вистачає готівки, щоб гарантувати безперебійну роботу за рахунок довгострокових фінансових ресурсів, що створює небезпеку втрати ліквідності та стабільності.

Негативний показник мобільності власного капіталу відображає

залежність підприємства від позикових оборотних коштів. ПАТ «***» не в змозі формувати обігові кошти та фінансувати свої оборотні кошти виключно за рахунок власного капіталу.

Таким чином, аналіз ліквідності виявив порушення фінансової стійкості та платоспроможності підприємства; Таким чином, для відновлення стабільності ПрАТ «***» буде доцільно залучити зовнішні інвестиційні ресурси, оптимізувати структуру активів (збільшити власний капітал), збільшити високоліквідні активи, продати частину надлишкових активів та ліквідувати залишки запасів. для композиції.

Щоб зберегти ліквідність, корпорація може вивчити можливість придбання облігацій, випущених іншими компаніями, щоб отримати додатковий процентний дохід. Оцінка фінансової стійкості (незалежності) підприємства характеризує рівень самофінансування та залежність підприємства від зовнішніх фінансових ресурсів для формування активів, що свідчить про ефективність структури фінансових ресурсів, достатність та збалансованість зміни власного капіталу.

У досліджуваній період коефіцієнт автономії знаходиться в межах нормативного діапазону 0,4-0,6, що свідчить про відсутність фінансових ризиків.

Таблиця 2.6

Показники фінансової стійкості ПрАТ «*» у 2021- 2023 рр.**

Показники	2021	2022	2023	Темпи росту
1. Коефіцієнт автономії (концентрації власного капіталу)	0,341	0,399	0,4541	1,332
2. Коефіцієнт фінансової залежності	2,934	2,507	2,20	0,751
3. Коефіцієнт маневреності власного капіталу	-0,780	-0,638	-0,26	0,332
4. Коефіцієнт концентрації позикового капіталу	0,659	0,601	0,55	0,828

*Джерело: розроблено автором на основі звітності підприємства
[36,37,38,39]*

Крім того, коефіцієнт фінансової залежності знаходиться в межах нормативного значення 1,67-2,5, що свідчить про відсутність потенційних загроз для фінансової системи. Оскільки коефіцієнт левериджу власного

капіталу є від'ємним, це означає, що власний капітал і кошти, залучені на довгостроковій основі, призначені для фінансування необоротних активів. Як наслідок, для фінансування поточних активів потрібен позиковий капітал. Оскільки коефіцієнт концентрації позикового капіталу знаходиться в допустимому діапазоні, можна зробити висновок, що компанія в змозі погасити свої зобов'язання.

Через це експертиза фінансової стійкості ПАТ «***» виявила незначну залежність від позикового капіталу; таким чином, компанії рекомендується збільшити загальну суму власного капіталу, наприклад, шляхом випуску більшої кількості акцій.

2.2. Аналіз ефективності використання персоналу підприємства

Коли фірма наймає когось, трудовий договір складається на основі форми контракту. Угодами між сторонами - роботодавцем і працівником встановлюються умови договору, а саме: строки дії, права, обов'язки та відповідальність сторін, матеріальне забезпечення та організація праці працівника, умови розірвання договору. Як правило, тривалість робочого тижня не перевищує 40 годин. Також протягом зміни є дві перерви на відпочинок по 15 хвилин, а також півгодинна перерва на обід. Перед святковими і святковими днями тривалість робочого дня скорочується на одну годину.

Жінкам заборонено виконувати важкі роботи, такі як підйом і транспортування вантажів вагою понад 10 кг. Забороняється залучати жінок до нічних, надурочних робіт і у вихідні дні, а також відряджати вагітних жінок і жінок, які мають дітей віком до трьох років. Жінки, які мають двох і більше дітей віком до п'ятнадцяти років або дитину-інваліда, які бажають відпочити, мають право на щорічну оплачувану відпустку тривалістю до п'яти календарних днів, не враховуючи вихідних.[14].

Таблиця 2.7

Аналіз облікової кількості працівників на ПрАТ «*» 2020-2024 рр.**

Рік	Облікова кількість працівників, осіб	Облікова кількість жінок, осіб
1	2	3
2020	2 487	667
2021	3 160	659
2022	3 084	643
2023	3 098	638
2024	3 103	622

Джерело: розроблено автором на основі звітності підприємства [40]

Наймання осіб молодше 18 років для нічних, понаднормових, важких робіт або у вихідні дні суворо заборонено. Працівникам віком до 18 років дозволяється брати один календарний місяць неоплачуваної відпустки влітку або в будь-який інший час за згодою керівництва.

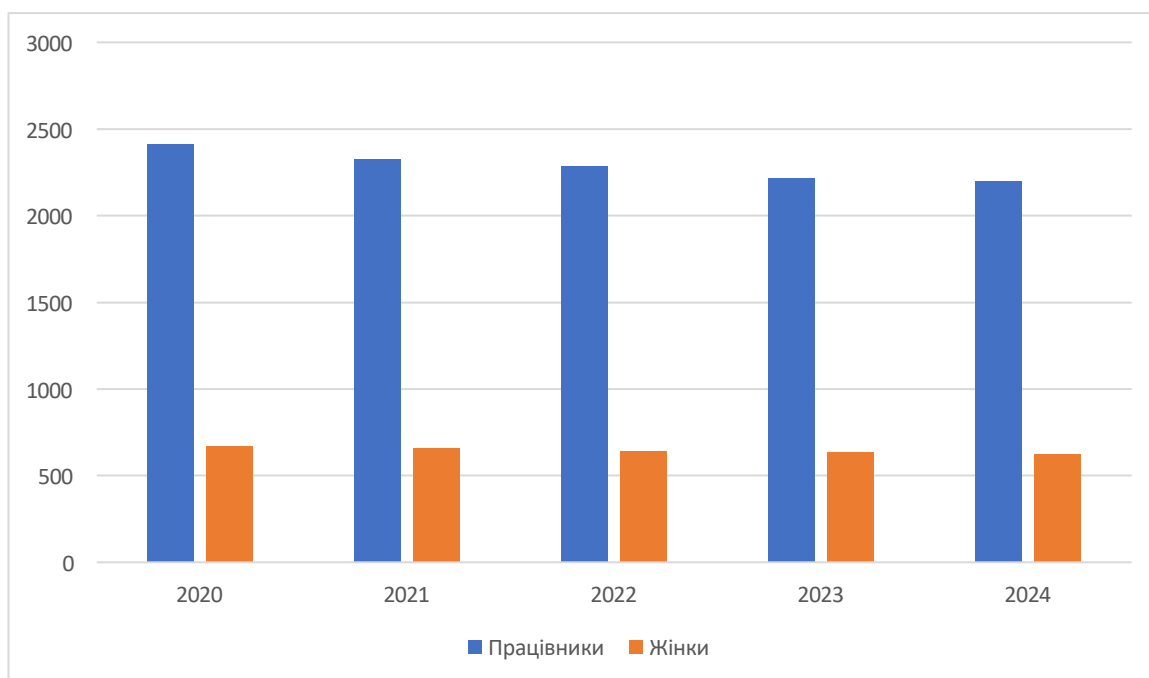


Рис. 2.4 Облікова кількість працівників на ПрАТ «*» 2020-2024 рр.**

Джерело: розроблено автором

Працівникам, які протягом не менше 80 відсотків робочого дня працюють у шкідливих умовах, виплачується доплата з фонду оплати праці в розмірі від 4 до 12 відсотків тарифної ставки [14]. «Список виробництв, цехів,

професій і посад, які дають право на додаткові відпустки за шкідливі та важкі умови праці» щорічно оновлюється з урахуванням нових виробництв, цехів, професій і робіт, які створюють для працівників шкідливі та важкі умови праці.

Таблиця 2.8

Чисельність працівників ПрАТ «*» за віковими категоріями станом на 2024 р.**

Вікові категорії	Робочі, технічні службовці	Керівники, професіонали, фахівці	Всього працівників
1	2	3	4
18-25 років	63 із них жінок - 10	20 із них жінок – 11	83 із них жінок – 21
26-40 років	288 із них жінок – 38	362 із них жінок – 118	650 із них жінок – 156
41-55 років	617 із них жінок – 143	335 із них жінок – 120	952 із них жінок – 263
56-60 років	205 із них жінок – 71	61 із них жінок – 39	266 із них жінок – 110
61-74 років	168 із них жінок – 44	76 із них жінок – 28	244 із них жінок – 72
Всього:	1341 із них жінок - 306	854 із них жінок - 316	2195 із них жінок - 622

Джерело: розроблено автором на основі звітності підприємства [40]

Атестація умов праці на відповідних робочих місцях проводиться до затвердження списку. Два додаткових календарних дні відпустки надаються працівникам, які покликані надавати допомогу уповноваженому персоналу або добровільним пожежникам на державній службі.

Для розрахунку рівня продуктивності праці необхідно знати обсяг виробництва, кількість працівників та кількість годин роботи на одного працівника за кожен з років (2021-2023). Використаємо дані звітності, яка наведена на сайті компанії «***» для цього.

Для 2021 року обсяг виробництва склав 134,3 млн дал., кількість працівників - 3160, а кількість годин роботи на одного працівника - 1836 годин [37]. Тоді рівень продуктивності праці за 2021 рік буде:

$$\text{Рівень продуктивності праці 2021} = 134,3 \text{ млн дал} / (3160 \text{ працівників} * 1836 \text{ годин}) = 23,14 \text{ дал/год.}$$

Для 2022 року обсяг виробництва склав 125,8 млн дал, кількість працівників - 3084, а кількість годин роботи на одного працівника - 1842 години [37]. Тоді рівень продуктивності праці за 2022 рік буде:

$$\text{Рівень продуктивності праці 2022} = 125,8 \text{ млн дал} / (3084 \text{ працівників} * 1842$$

години) = 22,14 дал/год.

Для 2023 року обсяг виробництва склав 127,8 млн дал, кількість працівників - 3098, а кількість годин роботи на одного працівника - 1876 годин [38]. Тоді рівень продуктивності праці за 2023 рік буде:

$$\text{Рівень продуктивності праці 2023} = 127,8 \text{ млн дал} / (3098 \text{ працівників} * 1876 \text{ годин}) = 21,98 \text{ дал/год.}$$

Для 2024 року обсяг виробництва склав 58,8 млн дал, кількість працівників - 3103, а кількість годин роботи на одного працівника - 1876 годин [38]. Тоді рівень продуктивності праці за 2024 рік буде:

$$\text{Рівень продуктивності праці 2023} = 58,8 \text{ млн дал} / (3103 \text{ працівників} * 1736 \text{ годин}) = 10,91 \text{ дал/год.}$$

Отже, рівень продуктивності праці в компанії *** за період з 2021 по 2024 роки знизився з 23,14 дал/год до 10,91 дал/год.

Розрахуємо коефіцієнт плинності кадрів, для цього нам необхідно знати кількість працівників, які покинули компанію за певний період, та середню кількість працівників за цей самий період. Ці дані можна знайти в звітності компанії *** за відповідні роки на їхньому сайті [37,38,39].

Звітність за 2021 рік [37]:

- Середня кількість працівників за 2021 рік: 3 160 осіб
- Кількість працівників, які покинули компанію: 109 осіб

Звітність за 2022 рік [37]:

- Середня кількість працівників за 2022 рік: 3 084 осіб
- Кількість працівників, які покинули компанію: 146 осіб

Звітність за 2023 рік [38 ; 39]:

- Середня кількість працівників за 2023 рік: 3 098 осіб
- Кількість працівників, які покинули компанію: 82 особи

Звітність за 2024 рік [40]:

- Середня кількість працівників за 2024 рік: 3 103 осіб
- Кількість працівників, які покинули компанію: 131 особи

Тепер можна розрахувати коефіцієнт плинності кадрів за кожен рік:

$$2021: (109 / 3,160) * 100\% = 3.44\%$$

$$2022: (146 / 3,084) * 100\% = 4.73\%$$

$$2023: (82 / 3,098) * 100\% = 2.64\%$$

$$2024: (131 / 3,103) * 100\% = 4.22\%$$

Отже, коефіцієнт плинності кадрів за період з 2021 по 2024 роки становить: $((109+146+82+131) / (3,160+3,084+3,098+3,103)) * 100\% = 3.76\%$.

Наступним розрахуємо коефіцієнт звільнень, для цього необхідна кількість звільнених працівників та середньорічну кількість працюючих. Ці дані можна знайти у звітності компанії ***, яка доступна на їхньому сайті.

За 2021 рік [37]: Кількість звільнених працівників: 152; Середньорічна кількість працюючих: 3160.

Коефіцієнт звільнень за 2021 рік = Кількість звільнених працівників / Середньорічна кількість працюючих = $152 / 3160 \approx 0.0481$

За 2022 рік [37]: Кількість звільнених працівників: 137; Середньорічна кількість працюючих: 3084

Коефіцієнт звільнень за 2022 рік = Кількість звільнених працівників / Середньорічна кількість працюючих = $137 / 3084 \approx 0.0444$

За 2023 рік [38]: Кількість звільнених працівників: 135; Середньорічна кількість працюючих: 3098

Коефіцієнт звільнень за 2023 рік = Кількість звільнених працівників / Середньорічна кількість працюючих = $135 / 3098 \approx 0.0436$

Переходячи до аналізу рівня кваліфікації співробітників ПрАТ «***», можна відмітити, що частка працівників, які мають з 1-4 рівень акредитації становить 84,32%. Це означає, що коефіцієнт підвищення кваліфікації становить 84,32%.



Рис. 2.5 Статистика по рівню кваліфікації персоналу ПрАТ «*»**

Джерело: [40]

Суперечки між роботодавцем і працівником щодо умов найму вирішуються в порядку, встановленому колективним договором. Комісія по трудових спорах зобов'язана уважно розглянути звернення та надати письмову відповідь не пізніше 10 днів з моменту подання заяви, якщо одна зі сторін не влаштовує умови. Будь-яка сторона, яка не задоволена рішенням комісії, може подати позов до суду [14].

ПрАТ «***» як роботодавець визнає мінімальну заробітну плату як оплату праці, виконану згідно з тимчасовими нормами, нормами виробітку, нормами обслуговування та посадовими завданнями. Оплата праці встановлюється у вигляді тарифних ставок (окладів) службовців і штатної оплати праці робітників. Заробітна плата на ПАТ «***» визначається двома способами: погодинною та відрядною. Робітники, охоронці та водії, зокрема, часто отримують компенсацію залежно від кількості годин, які вони витрачають щотижня.

Промислові робітники часто отримують відрядну оплату, причому винагорода визначається кількістю вироблених одиниць готової продукції, помноженою на заздалегідь визначену ставку заробітної плати за одиницю

готової продукції [14].

Таблиця 2.9

Витрати на оплату праці в період з 2021-2024 рр.

Показник	2021	2022	2023	2024	Відхилення 23/24 рр	
					Абс	Відн.
Витрати на оплату праці	626 692	705 528	728 365	853 060	124 695	14,62
Відрахування на соціальні заходи	132 414	149 141	154 432	182 848	28 416	15,54

Джерело: розроблено автором на основі звітності підприємства [36,37,38,39]

Середньомісячна заробітна плата на ПрАТ «***» у 2022 році впала на 17,4 відсотка – до 12 205 гривень порівняно з попереднім роком. Однак у 2023 році зарплати досягли 13 516 гривень, що на 10,8 відсотка більше, ніж у попередньому році. За досліджуваний період середньомісячна заробітна плата на підприємстві знизилася на 8,4 відсотка.

Індекс зростання заробітної плати, починаючи з 2022 року, майже еквівалентний індексу зростання продуктивності праці, що вказує на розумний зв'язок між обома змінними. Зростання заробітної плати у 2021 та 2022 роках перевищувало зростання продуктивності праці за коефіцієнтом випередження, який становив менше 1.

ПАТ «***» у 2023 році розраховує реалізувати економію фонду оплати праці у розмірі 2480,4 тис. грн. Про неефективне використання фонду оплати праці в минулі роки свідчить перевитрата у 2021 році на 81 013,2 тис. грн., у 2022 році – 32 625,4 тис. грн.

Щастя працівників і плинність кадрів є двома ключовими показниками, які можуть дати розуміння продуктивності компанії. Дослідження моделей плинності кадрів має вирішальне значення, оскільки це може бути ранньою ознакою системних проблем у бізнесі [15].

2.3. Оцінка існуючої системи менеджменту персоналу підприємства

Зарплата кожної посади визначається після глибокого аналізу, який враховує такі речі, як рівень відповідальності посади та вплив на здатність організації досягати своїх стратегічних цілей. Компенсація для топ-менеджерів прив'язана до продуктивності в межах заздалегідь визначених параметрів, включаючи навички, відповідальність і вплив. Так само, як звичайні працівники отримують і базову заробітну плату, і премію, члени правління компанії отримують так само.

Крім того, бізнес надає грошові винагороди у вигляді бонусів тим працівникам, які виходять за межі своєї роботи, досягають поставлених цілей, виявляють ініціативу та оригінальність у роботі. Стимули за виконання завдань і функцій можуть мати форму квартальної або річної премії з потенційними додатковими стимулюючими виплатами за досягнення або перевищення цілей.

Колектив ПрАТ «***» заохочується до творчого підходу до роботи різними методами. Одним із прикладів є структури бонусів, прив'язані до досягнення заздалегідь визначених цілей. Індикатори включають відсутність катастрофічних інцидентів та ефективність планів введення потужностей у дію, а також управління витратами та доходами від продажів у мільйонах і мільярдах гривень. Це забезпечує високу продуктивність, що, у свою чергу, підвищує кінцевий результат.

Премії можуть бути надані працівникам за те, що вони перевищують результати роботи, результати, винахідливість та новаторство, а також за будь-які виняткові обставини роботи. Корпорація може надавати щоквартальні та щорічні премії як заохочення за продуктивність і внесок. Уряд також може запровадити нові заохочувальні виплати за певні почесті, відкриття та прориви.

Фірма щорічно переглядає свою структуру заробітної плати та тарифів відповідно до зростання вартості життя в Україні та інших країнах. Через це

працівникам може підвищитися зарплата, а разом з тим і їхній соціальний статус. Організація «***» прагне створити середовище, в якому всі працівники надихаються працювати якнайкраще.

Очевидно, що невдоволення працівників може вплинути на їхню схильність звільнятися з роботи. Моніторинг задоволеності роботою є важливою частиною ефективного управління людськими ресурсами. Висока плинність кадрів може свідчити про основні проблеми, які потрібно вирішити, якщо компанія хоче зберегти найталановитіших працівників.

Аналіз закономірностей міграції працівників всередині організації є корисним методом дослідження рівня плинності кадрів. Такий аналіз може виявити такі факти, як частота звільнення співробітників і кількість втрачених грошей у результаті звільнень і відходу співробітників до конкурентів. З цієї інформації можна отримати уявлення про практику роботи з персоналом компанії та переважні проблеми [15].

Таким чином, підприємство може отримати вигоду від аналізу рівня задоволеності роботою та плинності кадрів, щоб визначити та усунути слабкі місця в управлінні людськими ресурсами.

Таблиця 2.10

Характеристика кадрів ПрАТ «***»

Показники	Роки						Відхилення			
							абсолютне		відносне, %	
	2022		2023		2024					
	осіб	%	осіб	%	осіб	%	2023	2024	2023	2024
Промислово-виробничий персонал, всього, в т.ч.:	3 084	100	3 098	100	3 103	100	14	5	х	х
Виробничий персонал	2 736	88,7	2 695	87	2 783	89,7	-40	88	-1,7	2,7
Робітники	2	84,4	2	82,9	2	87	-35	131	-1,5	4,1
Молодший обслуговуючий персонал	133	4,3	158	5,1	84	2,7	25	-74	0,8	-2,4
Управлінський персонал	379	12,3	403	13	320	10,3	23	-83	0,7	-2,7
Керівники	216	7	232	7,5	202	6,5	16	-31	0,5	-1
Спеціалісти	93	3	77	2,5	62	2	-15	-15	-0,5	-0,5
Службовці	71	2,3	93	3	56	1,8	22	-37	0,7	-1,2

Джерело: розроблено автором на основі звітності підприємства [36,37]

Низька плинність кадрів відповідає стабільній компанії без серйозних проблем. Фірма розширює свою робочу силу, що свідчить про поживавлення бізнесу та покращення економіки. З цього випливає, що ПАТ «***» забезпечує своїм працівникам чудові умови праці та має ефективну систему управління персоналом.

Крім того, ПрАТ «***» розглядає нематеріальні мотиваційні процеси для своїх співробітників. Фірма має щедрий пакет пільг, який допомагає працівникам у важкі часи, такі як хвороба, народження дитини та вихід на пенсію. Працівники також отримують відпустку та безкоштовні путівки в оздоровчі табори для себе та своїх дітей. Крім того, право на отримання матеріальної допомоги мають люди, які вже досягли пенсійного віку. Крім того, компанія забезпечує підвезення до спальних районів і назад, сучасний медичний заклад, спортивний комплекс, два кафетерії та інше. Ці вдосконалення полегшують життя працівників і сприяють створенню здорового робочого середовища [14].

Транспортування до головної пивзаводу «***» і назад забезпечується для всіх працівників щодня, навіть якщо вони живуть у віддалених населених пунктах, таких як Виноградар, Троєщина чи Петрівка. Корпорація покладається на корпоративний транспорт та інших транспортних постачальників, щоб гарантувати, що її працівники можуть легко та безпечно дістатися до роботи та з роботи. Це приклад негрошових стимулів, які компанія надає, щоб допомогти зберегти та найняти найкращих талантів.

Крім того, «***» у свій пакет нематеріального мотиваційного заохочення включає наступні компоненти [29]:

- міцна корпоративна культура, яка підтримує спільні цінності та командний дух серед працівників;
- система внутрішніх комунікацій, що сприяє ефективній комунікації між співробітниками та керівництвом;
- система кар'єрного росту, що сприяє набуттю співробітниками

нових навичок і підвищенню їх професійного рівня;

- система соціальних виплат, яка передбачає допомогу у разі хвороби, відпустки, відпочинку та інших соціальних потреб працівників.

Колишні працівники, зокрема пенсіонери, можуть розраховувати на допомогу ПАТ «***» у вигляді подарунків продукції напередодні великих свят, доступу до друкованих видань підприємства та екстреної фінансової підтримки. Ще один приклад дбайливого та відповідального мислення в дії экс- працівники ПАТ «***».

На додаток до змагальних спортивних ліг, тренінгів та інших корпоративних ініціатив зі здорового способу життя, корпорація пропонує своїм працівникам можливість отримати досвід і підвищити свої кваліфікації.

Декілька факторів утримання та залучення найкращих талантів є нематеріальними мотиваційними стимулами. Вони не тільки впливають на те, наскільки працівники задоволені роботою, але й на те, наскільки старанно вони працюють і наскільки залишаються лояльними до організації. ПрАТ «***» демонструє сильну соціальну відповідальність і дбайливе ставлення до своїх працівників [30].

Щодо рівня освіченості та кваліфікації працівників компанії «***» можна відмітити доволі високий відсоток персоналу з вищою освітою.

Зазвичай компанії по типу ПрАТ «***» віддають перевагу працівникам з вищою освітою або з відповідною кваліфікацією та досвідом роботи відповідно до певної посади. Виходячи з цього компанія «***» проводить засідання кваліфікаційної комісії по підвищенню кваліфікації працівників.

Таблиця 2.11

Проведення заходів щодо підвищення кваліфікації робітників за 2024 р.

Відділ	К-сть людей	Категорія
Проектний відділ	1 чол.	2 категорія
Інженерно-конструкторський відділ	1 чол.	1 категорія; 2 категорія
Варильне відділення	1 чол.	5 розряд
Цех розливу №2	1 чол.	4 розряд
Цех розливу №1	1 чол. 2 чол.	5 розряд; 4 розряд

Джерело: [40]

Виконані цілі відділу кадрів за 2024 рік та цілі на 2023 рік зображені в наступній таблиці (табл. 2.11).

Таблиця 2.12

**Цілі відділу кадрів по підвищенню рівня кваліфікації персоналу
2024-2023 рр.**

Показник цілей	Цілі	Виконання	Факт	Примітка	Пропозиції
1	2	3	4	5	6
Виконання плану по підвищенню кваліфікації персоналу	2024 р.	100%	80%	Різниця в 20% зумовлена військовими подіями, що спричинили перерву в роботі	-
	2023 р.		-	-	- Створення заявки на навчання співробітників в kub4, до 01.09.2023р. - Розроблення анкети зворотнього зв'язку по навчанню, до 01.06.2023р. - Оцифрування трудових книжок співробітників, до 31.12.2023р

Джерело: [40]

Серед проведених навчань можна виділити [40]:

- “Система управління охороною здоров’я та безпекою праці за стандартом ISO 45001:2020» - 1чол.
- «Системи управління безпечністю харчової продукції за стандартом ISO 22000:2020» - 1чол.
- «Оновлення СУБХП у відповідності до версії 5.1 схеми сертифікації FSSC 22000(Аналіз змін Додаткових вимог ьп нові документи- “Настанови щодо культури безпечності харчових продуктів», «Настанови по очищенню транспортних резервуарів», «Настанови щодо моніторингу оточуючого середовища» - 5 чол
- Періодичне підвищення кваліфікації інженерів-

проектувальників - 1чол.

- Бухгалтерський облік, оподаткування діяльності підприємств, фінансового та управлінського обліку. -1чол.

- «Практика швидкого переналагодження обладнання - SMED. Виробничий воркшоп» - 2чол.

- Спеціальне навчання працівників суб'єктів перевезення небезпечних вантажів - 1 чол.

- Проведено професійно-технічне навчання по освоєнню професії “Електрогазозварник” - 1 чол

Також компанія проводила внутрішні навчання такі як:

- Правила експлуатації пилогазоочисних установок (аспіраційних систем ПГОУ) - 81 чол.

- Позаплановий інструктаж з надання до медичної допомоги згідно нової редакції інструкції - 3 чол.

- Забезпечення якості роботи виробничої лабораторії з урахуванням вимог стандартів ISO Виконання досліджень згідно схем лабораторного контролю виробництва слабоалкогольних, алкогольних, слабоалкогольних енергетичних, безалкогольних напоїв, води питної фасованої, преформи, контролю тари та допоміжних матеріалів - 6 чол.

- Правила відвантаження готової продукції на експорт. - 20 чол.

- Системи управління на ПрАТ «***». НАССР - система аналізу небезпечних чинників, ризиків і контролю критичних точок. Контроль виробництва згідно схем лабораторного контролю та методик виконання аналізів. - 13 чол

Висновки до розділу 2

У даному розділі дипломної роботи було проведено аналіз системи менеджменту персоналу на підприємстві ПрАТ «***». В рамках дослідження були визначені основні процеси, які здійснюються на підприємстві з метою управління персоналом, а саме процеси трудового урегулювання, розвитку,

збереження та оцінки кваліфікації працівників.

Зокрема, було проаналізовано використання персоналу на підприємстві, з'ясовано, що він здійснюється відповідно до встановлених процедур та з урахуванням вимог до кандидатів на вакантні посади. Також було встановлено, що на підприємстві існує програма розвитку персоналу, яка передбачає проведення навчань та тренінгів для працівників з метою підвищення їх кваліфікації та забезпечення компетентності у виконанні робочих обов'язків.

Зокрема, проведений аналіз дозволив встановити, що на підприємстві існує система мотивації працівників, яка передбачає надання премій, бонусів та інших фінансових стимулів за досягнення поставлених цілей. Крім того, було виявлено, що на підприємстві здійснюється оцінка роботи працівників з метою визначення їх ефективності та рівня виконання поставлених завдань.

Проте, під час дослідження було виявлено деякі недоліки у системі менеджменту персоналу на підприємстві ПрАТ «***», зокрема, нестабільність кадрового складу та недостатню увагу до взаємодії з працівниками. Також було виявлено, що підприємство має недостатньо чітку стратегію розвитку персоналу, а також приділяє недостатню увагу до планування кар'єрного росту працівників. Ці недоліки можуть вплинути на ефективність роботи підприємства та його конкурентоспроможність на ринку праці.

РОЗДІЛ 3

НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ

МЕНЕДЖМЕНТУ ПрАТ «*»**

3.1. Проєкт з удосконалення системи менеджменту персоналу підприємства

Метою проєкту є удосконалення системи управління людськими ресурсами компанії ПрАТ «***» шляхом модернізації всієї системи: найма, навчання (стажування), атестації, модерації, просування, стимулювання та вибуття (звільнення).

Покращення всієї системи в цілому потребують як кінцеві цілі компанії (в області управління персоналом), так і специфіка змін будь-якого алгоритму управління персоналом: зміна в одному аспекті тягне за собою наслідки для всіх інших. Не врахувавши цей факт, можна стикнутися з неконтрольованими та неочікуваними наслідками. У зв'язку з цим по кожному з аспектів планується запровадити удосконалення згідно обраних напрямів:

- процес найму повинен стати більш ретельним в частині відбору і вивчення кандидата ще до його переходу до стадії стажування;
- навчання повинно проходити з врахування особистісних особливостей стажора;
- атестацію слід проводити частіше, використовуючи показники, до яких прийнятна об'єктивна оцінка;
- просування слід тісно зв'язати з процесами атестації та стимулювання;
- стимулюючий алгоритм повинен включати в себе вигоди, що реально цікавлять об'єкт стимулювання;
- алгоритм модерації слід доповнити з урахуванням змін в інших аспектах системи управління;
- на етапі звільнення роботодавець повинен намагатись отримати максимум інформації про причини вибуття.

Основні зміни, що плануються в ході проєкту, будуть спрямовані на вже існуючий персонал: менеджерів молодшої ланки та їх підлеглих. Крім того, зміни зачеплять і відділу кадрів, як важливої функціональної одиниці в системі управління персоналом. Для більш комфортної інтеграції змін рекомендується залучити професійного HR-консультанта.

Такий підхід до реалізації покращення може дати наступні вигоди для організації:

- зменшення плинності кадрів;
- збільшення фінансової ефективності роботи функціональних одиниць;
- підвищення рівня якості продукції та рівня обслуговування споживачів;
- підвищення лояльності працівників до вищого менеджменту;
- покращення іміджу ПрАТ «***», як роботодавця. Крім того персонал отримає наступні вигоди:

- робота без зайвого емоційного тиску;
- отримання навичок роботи в колективі;
- самореалізації;
- перспективи кар'єрного зростання.

Розглянемо більш детально зміни по кожному з аспектів системи управління персоналом ПрАТ «***»:

1. Найм.

При реалізації проєкту покращення процес найму отримає ряд змін, цим процесом повинен управляти відділ кадрів. Почати слід з етапу пошуку здобувачів вакансії, поряд з подачею об'яв в засобах масової інформації, слід запроваджувати пошук претендентів на вакансію серед студентів випускних курсів навчальних закладів, для цього слід налагодити співробітництво з університетськими центрами кар'єри, центрами працевлаштування студентів, тощо. Завдяки співробітництву з такими центрами зайнятості студентів можливо отримувати первинну інформацію про студентів, що претендують

на вакансію: зокрема успішність, відвідуваність занять, інформацію про місце проживання, інформацію про отримані навички та компетенції, тощо.

Далі слід відпрацювати алгоритм виявлення особистісних характеристик кожного кандидата, раціональніше усього цей процес можна організувати за допомогою тестування, наприклад тестування 16 personalities.

Після зібрання первинної інформації, відділ кадрів повинен її проаналізувати разом з керівником відділу, куди планується залучити претендента за наступними пунктами: відповідність графіку роботи побажанням кандидата; первинна оцінка рівня відповідальності кандидата; оцінка сумісності кандидата з вже працюючим персоналом за особистісними характеристиками.

За результатами аналізу формується особисте досьє на кожного кандидата, навіть якщо він виявився не підходящим.

Схематично оновлений процес найму представлений на рис. 3.1.

У випадку якщо кандидат не підійшов, по якомусь параметру, крім оцінки відповідальності, слід перевірити наявність вільних вакансій в аналогічних підрозділах і у випадку наявності, здійснити необхідні кроки алгоритму найму з відповідним керівником підрозділу.

У випадку прийняття рішення щодо придатності співробітника до виконання обов'язків, слід перейти до етапу навчання (стажування).

Досьє співробітників, які прийняті на постійну роботу, повинно періодично доповнюватися наступними відомостями:

- відомості про ефективність роботи;
- інформація про продажі;
- кількість прогулів/запізнь;
- загальні відомості (кількість відпрацьованого часу, категорія, підвищення кваліфікації, заробітна плата, тощо);
- відгуки керівника підрозділу про діяльність конкретного працівника.

Відгук керівника підрозділу – суб'єктивна характеристика

конкурентного працівника за якостями, які неможливо виміряти кількісно (наприклад, зовнішній вигляд, спілкування в колективі, з клієнтами, зміна настрою, психологічна стабільність).

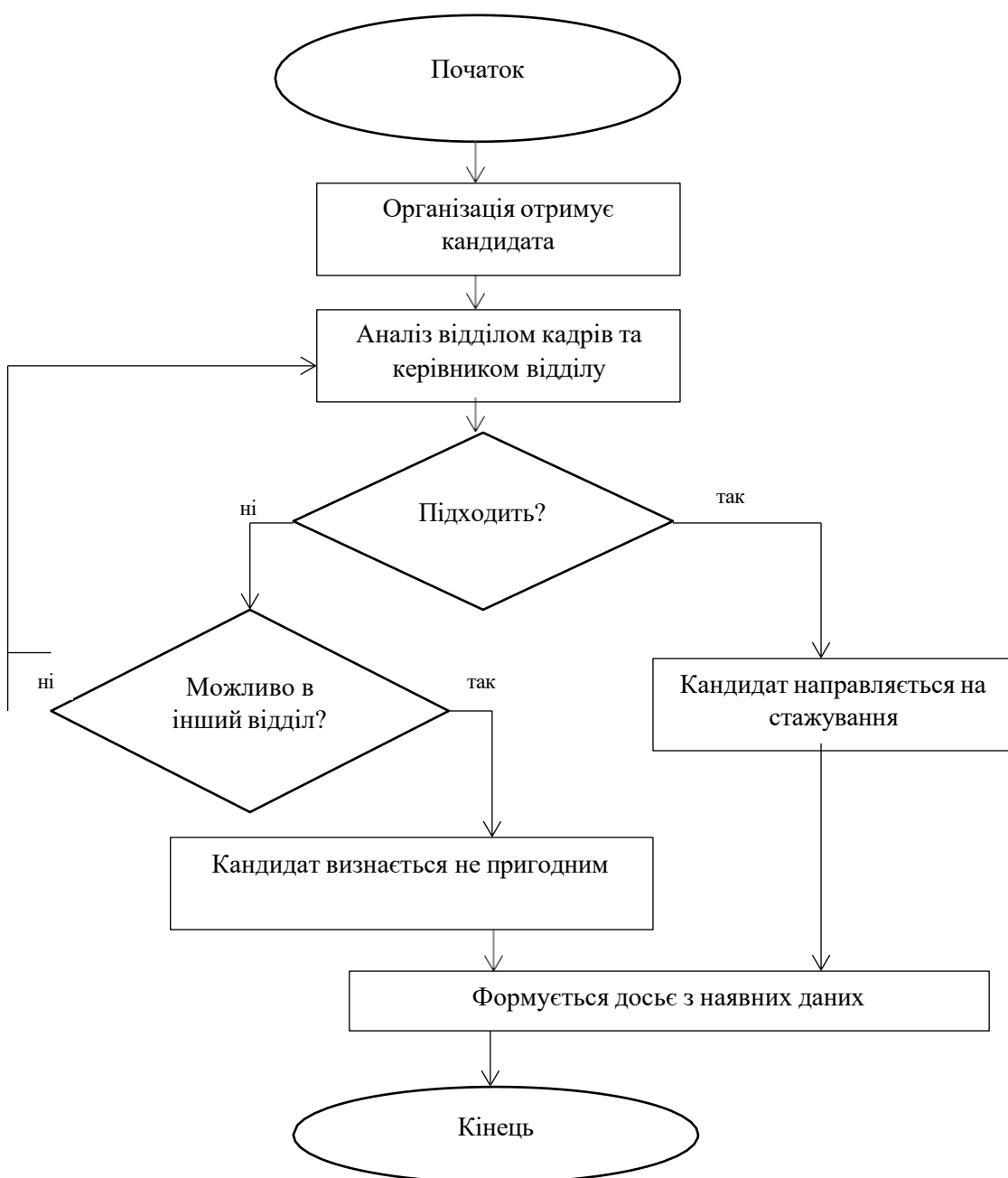


Рис. 3.1 Алгоритм найму персоналу з запропонованими змінами
Джерело: складено автором

Досьє пропонуємо вести разом з відділом кадрів і керівнику підрозділу у вигляді мережевого файлу. Досьє адміністратора слід вести в окремому файлі, доступ до якого буде лише у відділі кадрів. В подальшому можливий перехід на систематизацію алгоритму ведення досьє за допомогою спеціального програмного забезпечення.

2. Навчання.

На сьогоднішній день навчання на ПрАТ «***» проводиться в максимально короткі терміни, у вигляді стажування. Як було виявлено, персонал в цілому не задоволений організацією процесу проходження стажування.

Змінити саме на цьому етапі потрібно сам процес навчання. Пропонуємо активно використовувати знання особистісних характеристик персоналу – і того хто буде стажувати, і того кого будуть стажувати. Відповідно слід суміщувати в даному процесі особистості, що підходять одна одній.

Крім того, тривалість стажування слід обирати виходячи з реальних успіхів стажера. Поточна ситуація з високою плинністю кадрів сильно обмежує цю можливість. Тому потрібно вводити ці зміни поступово, коли ефект від проєкта почне давати відчутні результати.

Третя і найбільш важлива зміна заключається в тому, що після того, як кандидат успішно освоївся на першому робочому місці, він повинен починати стажування на суміжному робочому у вільний час. Бажано, щоби кожний співробітник, працюючи на своєму основному робочому місці, був навчений специфіки роботи на суміжній посаді.

Це буде грати важливу роль при подальшій ротації персонала у зв'язку з організаційними чи іншими змінами, а також не бажаним звільненням співробітників даного або суміжного підрозділу

3. Атестація, просування, стимулювання.

Ці три аспекти будь-якої системи управління персоналом тісно пов'язані між собою. У випадку досліджуваної компанії цей зв'язок отримує ще більшу роль.

Оскільки вертикальне зростання всередині підрозділу сильно обмежене (можна дослужитись лише до керівника відділу), наявність категорій всередині кожної посади, дійсно необхідне.

Просування по категоріям представляє собою горизонтальне зростання

по кар'єрним сходам.

Підвищення категорії залежить від успішності проходження атестації. Відповідно необхідно зацікавити в цій атестації персонал. Наразі ж атестації проходять фіксовано два рази в рік. в підсумку хтось може пройти атестацію вже через два місяці роботи, а хтось чекає всі шість місяців. Потрібно замінити проведення масових атестацій на регулярній основі на проведення атестацій невеликими групами по 2-3 особи по мірі їх готовності до підвищення категорії. При цьому важливо використовувати кількісні показники в ході оцінки, які можуть бути оцінені об'єктивно будь-яким менеджером. Всі суб'єктивні показники при цьому слід замінити або виключити.

Проведення індивідуальних атестацій не слід застосовувати, це не раціонально, так як це потребує великих трудових затрат адміністративного персоналу. Цей принцип атестації слід ефективно застосовувати в політиці стимулювання. Слід пояснити персоналу, що тепер, якщо вони зацікавлені в підвищенні заробітку (а значить підвищення категорії), їм потрібно не чекати наступної атестації, а показувати кращі показники діяльності.

В даний момент крім можливості підвищити категорію, жодних механізмів стимуляції не використовується.

У ході аналізу існуючої системи мотивації у ПрАТ «***» було виявлено такі проблеми:

- недостатність матеріальної та нематеріальної мотивації;
- відсутність можливості професійної самореалізації;
- відсутність кваліфікованих кадрів, їх плинність.

Тому для підвищення ефективності стимулювання працівників ПрАТ «***» слід запровадити комплексну систему мотивації праці, яка охоплюватиме індивідуальні особливості кожного співробітника, що повинно формуватися відділом кадрів на основі отриманих досьє після консультації з керівником відділу та загальну стимуляцію праці, це більш детально

розглянемо в наступному підрозділі.

Останньою пропозицією в рамках зміни політики стимулювання персоналу клієнтського сервісу являється пропозиція працевлаштування по спеціальності в іншу компанію в рамках корпорації. Це піде на користь як корпорації так і працівнику. Корпорація матиме можливість найму на роботу вже досконально вивчених кандидатів, таким чином можна буде обирати найбільш перспективних і підходящих працівників.

Працівник, в той же час, отримає можливість з достатньо вірогідністю перспективу працевлаштування по тій локації, яка йому зручна (особливо це актуально для працівників, що переїхали до м. Києва з інших регіонів). Щоб це працювало на працівників стимулом, їм потрібно про це повідомити і постійно нагадувати.

4. Модерація.

Модерація персоналу представляє собою щоденне оперативне управління діяльністю працівників адмініструючим персоналом: вирішення дрібних конфліктів між співробітниками або між співробітниками та клієнтами, контроль за належними виконанням обов'язків, оперативна заміна виходів на роботу тощо. Змінювати цей етап модерації в процесі реалізації проєкта не планується.

Модерація включає в себе іншу важливу частину – складання графіків відпусток. З врахування бажання всіх працівників мати відпустку в теплий період часу, не відрегульований даний фактор може негативно впливати на задоволеність працівника умовами праці, тому при розподілі відпусток слід керуватись справедливими і рівноправними підходами.

Крім того доцільно в досє вносити побажання та очікування кожного працівника щодо періоду отримання відпустки. Проводити процедури оптимізації графіку слід що півроку, це створить ефект залучення працівників в даний розподіл і зніме напругу в середині колективу.

5. Вибуття (звільнення).

В рамках етапу вибуття слід не втрачати можливості використати

отримані від співробітника особисті та професійні дані. Причому корисною буде інформація, як про негативні, так і про позитивні характеристики працівника. Дана інформація згодиться для майбутніх спробах бувшого працівника влаштуватись на підприємства корпорації «***».

Сутність запропонованих змін заключається в детальному вивченні особистісних та професійних рис кожного окремого співробітника та подальшого активного використання отриманої інформації в рамках системи управління.

Для застосування цих покращень в існуючу систему управління персоналом відповідного структурного підрозділу, на ПрАТ «***» повинні бути проведені відповідні зміни:

- модель управління повинна змінитись з виробничо-патерналістської на модель людських ресурсів;
- для цього працівникам відділу кадрів слід пройти курси підвищення кваліфікації;
- необхідно розробити договір між співробітником та компанією на згоду працівників щодо обробки їх персональних даних;
- відділ кадрів повинен також навчитись проводити інтенсиви для керівників підрозділів по застосуванню нововведень;
- у зв'язку з появою додаткового навантаження на відділ кадрів, можливо прийдеться додати ще одного спеціаліста;
- в зв'язку з появою додаткового навантаження на адміністративний персонал, слід підвищити рівень матеріального стимулювання;
- на початковому етапі слід вивчити існуючий персонал згідно алгоритму проєкта, завести на всіх досьє;
- виявити і усунути «нестикуння» в існуючому розподілі персоналу по підрозділам;
- залучити до запровадження і доопрацювання проєкту кваліфіковано HR- консультанта.

Узагальнюючи систему заходів щодо удосконалення системи менеджменту персоналу на підприємстві, можна представити у вигляді схеми (рис. 3.2).

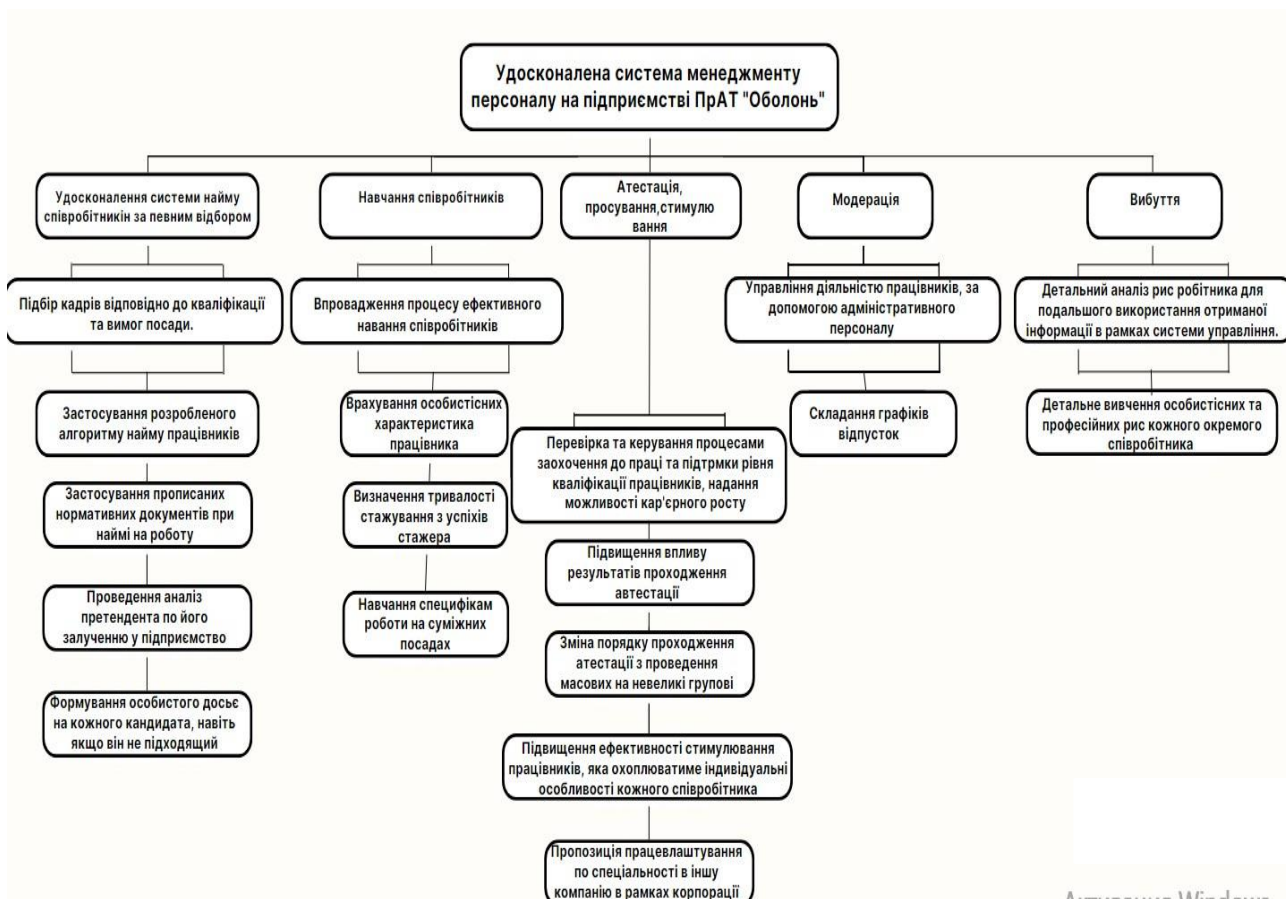


Рис. 3.2 Схема реалізації пропонованої системи по удосконаленню аспектів управління персоналом ПрАТ «***»

Джерело: складено автором

Щодо методів управління персоналом, які мають бути застосовані на підприємстві ПрАТ «***» [21]:

1. Економічні методи

Економічні методи управління персоналом є системою економічних інструментів і заходів, які використовуються для впливу на управлінні об'єкти з метою досягнення поставлених цілей і забезпечення спільних інтересів суспільства, підприємства, робочих колективів і окремих працівників. Ці методи мають ключове значення в системі управління персоналом, оскільки управлінські відносини переважно визначаються соціально-економічними

відносинами, які охоплюють не лише людей всередині підприємства, але й ресурси (включаючи людські) та результати діяльності.

Економічні методи управління персоналом включають: техніко-економічний аналіз, техніко-економічне обґрунтування, техніко-економічне планування, економічне стимулювання, фінансування, оплату праці, преміювання, кредитування, участь у прибутку і капіталі, пільгове оподаткування, встановлення норм і нормативів, страхування, встановлення матеріальних санкцій, бонусів та заохочень тощо.

2. Адміністративні методи

Адміністративні методи управління персоналом включають організаційно-розпорядчий вплив, матеріальну відповідальність, дисциплінарну відповідальність і покарання, адміністративну відповідальність. До адміністративних методів належать: прийняття статуту, колективного договору, внутрішнього розпорядку, штатного розпису, посадових інструкцій, функцій окремих підрозділів підприємства, розроблення нових документів, інструкцій, стандартів і положень, застосування адміністративних норм і нормативів, правове регулювання, видання наказів, вказівок і розпоряджень, інструктування, відбір, добір, розміщення і ротація персоналу, затвердження методик і рекомендацій, встановлення адміністративних санкцій та заохочень.

3. Соціально-психологічні методи

Соціально-психологічні методи управління персоналом дозволяють встановити призначення і місце співробітників у колективі, сформувати команди однодумців, виявити лідерів і забезпечити їхню підтримку, пов'язати мотивацію людей з кінцевими результатами виробництва, забезпечити ефективні комунікації і вирішення конфліктів у трудовому колективі.

Соціально-психологічні методи управління персоналом включають: соціально-психологічне планування, створення креативного середовища для зростання інтелектуальних здібностей членів колективу і рівня їх освіти, формування корпоративної культури, участь працівників у управлінні,

застосування технологій тимбілдингу та лідерства, мотивація працівників, задоволення культурних і духовних потреб, створення нормального психологічного клімату на принципах співпраці, довіри, безпеки і благополуччя, встановлення соціальних норм поведінки, встановлення моральних санкцій та заохочень.

Система забезпечення управління персоналом підприємства включає організаційне, методичне, інформаційне, нормативно-правове, фінансове та програмне забезпечення, яке використовується у процесі взаємодії компонентів системи управління персоналом.

3.2. Економічне обґрунтування доцільності реалізації запропонованого проєкту

Як було вже встановлено в попередньому підрозділі, що система стимулювання персоналу потребує доопрацювання.

Для вирішення проблем та формування комплексної системи мотивації у ПрАТ «***» пропонуємо такі заходи: розвиток організаційної культури; преміювання; винесення подяк; вручення грамот; додаткові дні відпустки; корпоративні свята; виїзди на природу; можливість працювати без зовнішнього контролю; присвоєння звань; гнучкий робочий графік. План заходів подаємо у таблиці 3.1.

Таблиця 3.1

План заходів щодо формування комплексної системи мотивації персоналу ПрАТ «*»**

Заходи	Зміст	Очікуваний результат	Терміни реалізації
Преміювання	Зміна структури та критеріїв нарахування премій співробітникам	Збільшення продуктивності праці	01.07.2023-01.08.2023
Організаційна культура	Розробка Положення про організаційної культури установи	Зростання лояльності співробітників	01.07.2023-01.09.2023

Винесення подяк	Організовується на урочистих вечорах та корпоративних святах	Поліпшення показників трудовий діяльності	01.07.2023-11.07.2023
Вручення грамот	Організовується на урочистих вечорах та корпоративних святах	Зростання лояльності співробітників	01.07.2023-15.08.2023
Корпоративні свята	Організовується застілля	Згуртування колективу	01.07.2023-01.12.2023
Присвоєння звань	Урочисте оголошення на урочистих вечорах та корпоративних святах	Покращення іміджу організації	01.07.2023-01.08.2023
Додаткові дні відпустки	Надаються за заслуги	Збільшення лояльності співробітників	01.07.2023-01.10.2023
Виїзди на природу	Організуються в літнє та зимове час	Згуртування колективу	01.07.2023-01.10.2023
Гнучкий робітник графік	Співробітнику надається можливість самому регулювати власну навантаження	Зниження кількості перепусток робітників днів	01.07.2023-01.08.2023
Можливість працювати без зовнішнього контролю	Зменшення обсягів звітності	Розвиток ініціативності співробітників	01.07.2023-01.08.2023

У стратегічних планах – розробка бонусної системи преміювання для співробітників. При розробці даної системи преміювання слідую визначитись із видом премій.

Система розрахунку бонусів аналогічна чинній компанії преміальної системи. Витрати на оплату праці дещо нижчі, ніж порогові значення 35-40 %, тому є резерви збільшення фонду оплати праці. Саме за рахунок цих резервів і передбачається модернізація системи преміювання – запровадження бонусів для співробітників.

Співвідношення базової заробітної плати та преміально-змінної частини видається достатнім для забезпечення зацікавленості в підвищенні ефективності праці працівника (за чинної системи преміювання премія може становити 100% окладу, при цьому зрівнюються і рядові працівники, та керівники).

Інший варіант - розмір стимулюючих виплат співробітникам може бути встановлюваним безпосереднім керівник шляхом оцінки продуктивності та

якості роботи (табл. 3.2).

Таблиця 3.2

Показники для нарахування стимулюючих виплат

Продуктивність	Параметр					
	Високі результати	Перевищує більшість очікувань	Задовольняє очікування	Задовольняє більшість очікувань	Частково задовольняє	Рідко задовольняє
1. Постійно висока продуктивність понад 100%	до 40%	до 30%	до 20%	до 10%	0%	0%
2. Продуктивність роботи завжди задовольняє очікування(90-100%)	до 30%	до 20%	до 10%	до 5%	0%	0%

Джерело: складено автором

Документи, що є підставою для нарахування стимулюючих виплат співробітникам:

- 1) таблиць обліку відпрацьованого часу;
- 2) оцінка якості праці та продуктивності за звітний період;
- 3) довідка про тип вказівок на порушення (зауваження);
- 4) накази, розпорядження.

Узагальнивши наявні дані, бухгалтер здійснює розрахунок стимулюючих виплат співробітникам, готує наказ ПрАТ «***» на нарахування стимулюючих виплат працівникам.

Після визначення суми, яка призначається як заохочення, обчислюється заробітна плата кожного працівника за рік, виключаючи наступні складові:

- оплата за лікарняним листом;
- оплата чергової відпустки та компенсаційні виплати за невикористану відпустку;
- доплати за керівництво проектами;
- оплата за середнім заробітком за виконання державних

обов'язків (зокрема донорських днів);

- премії за раціоналізаторські пропозиції;
- матеріальна допомога.

Для привернення висококваліфікованих працівників використовуються додаткові матеріальні стимули та розширення соціального пакету. Також необхідний розвиток систем нематеріального стимулювання.

З цією метою пропонується ввести портфоліо для кожного співробітника, де відображатимуться його досягнення. Оцінка результативності базується на цьому портфоліо, яке є індивідуальною папкою, що містить особисті професійні досягнення в аудиторській діяльності, результати навчання, внесок співробітника у розвиток ПрАТ «***» за певний період часу, а також його участь у громадському житті установи.

Співробітник заповнює портфоліо самостійно, відображаючи результати своєї професійної діяльності згідно з установленними критеріями. Воно також містить самооцінку його праці.

Для забезпечення об'єктивної зовнішньої оцінки професійної діяльності співробітника створюється Комісія за наказом керівника, в яку входять головний бухгалтер та бізнес-тренер. Ця Комісія проводить оцінку результативності співробітника.

Комісія у встановлені терміни проводить на основі поданих у портфоліо та оціночному листі матеріалів експертну оцінку результативності діяльності аудитора за звітний період відповідно до критеріями. Розмір надбавки за результативність та якість роботи проводиться при досягненні значень сумарної оцінки, поданих у табл. 3.3.

Таблиця 3.3

**Розмір надбавки за результативність та якість роботи працівника відділу
продажу ПрАТ «***»**

Сумарна оцінка ефективності діяльності менеджера з продажів	Розмір надбавки за результативність та якість роботи
80 балів та більше	120 - 150 %
50 – 79 балів	100 – 120 %
20 – 39 балів	60 – 100 %
30 – 49 балів	30 – 60%
10 – 19 балів	0 – 30 %

Джерело: складено автором

Таким чином, впровадження комплексної системи мотивації, що включає в себе, як матеріальні види стимулювання, у вигляді збільшення надбавок, а також нематеріальні види стимулювання, спрямовані на збільшення числа кваліфікованого персоналу, покращення психологічного клімату у колективі, збільшення продуктивності праці і, як наслідок, покращення якості робіт організації загалом.

Для оцінки економічної ефективності запропонованих заходів проведемо спочатку оцінку витрат на його реалізацію.

Таблиця 3.4

Одноразові витрати на проект, грн.

Показник	Витрати на місяць	Річні витрати
HR-консультант (потребується 3 рази на рік)	2 000 грн/год * 2год = 4 000 грн	12 000
Навчання представників відділу кадрів	5 000	60 000
Корпоративні заходи		35 000
Додатковий фонд надбавок	100 000	1 200 000
Всього		1 307 000

Джерело: складено автором

Отже, витрати на реалізацію заходів щодо підвищення ефективності управління персоналу на ПрАТ «***» складуть 1307 тис.грн.

Розрахуємо, які результати очікує отримати ПрАТ «***» використовуючи метод стандартного розподілу ймовірностей [41]:

$$ОП = \frac{О + 4 \times В + П}{6}$$

де О – оптимістичний прогноз; В – найбільш вірогідний прогноз; П – песимістичний прогноз.

Для розрахунку прогнозних обсягів реалізації пивної продукції ПрАТ «***» на проектний рік було проведено опитування провідних спеціалістів та керівників відділів досліджуваного підприємства щодо впливу стимулювання праці персоналу відділу продажу на результати роботи та отримано такі результати:

Таблиця 3.5

Результати опитування експертів ПрАТ «*»**

Експерти	1	2	3	4	5	6	7	8	9
Зміна обсягу реалізованої продукції, %	10,9	10,3	10,1	10,7	10,5	20,0	10,4	10,5	10,7

Джерело: сформовано автором на основі опитування

Впорядкуємо всі отримані результати, отримані в результаті опитування експертів ПрАТ «***» (табл. 3.6).

Таблиця 3.6

Результати опитування експертів ПрАТ «*»**

Експерти	1	2	3	4	5	6	7	8	9
Зміна обсягу реалізованої продукції, %	10,7	10,1	10,3	10,4	10,5	10,5	10,7	10,9	20,0

Джерело: складено автором на основі опитування

Для достовірності прогнозу всі його величини слід перевірити на типовість і надійність. Визначаємо середнє квадратичне відхилення, яке дає інформацію про розсіювання думок окремих експертів ПрАТ «***» з приводу ефективності запропонованих методів стимулювання відносно середнього значення в табл. 3.4.

$$\alpha = \sqrt{\frac{\sum (O_i - O_{\text{сер}})^2}{n}} = \sqrt{\frac{2,019}{10}} = 1,49$$

Далі слід визначити коефіцієнт варіації, це дасть характеристику однорідності сукупності думок опитаних експертів ПрАТ «***».

Таблиця 3.7

Розсіювання думок окремих експертів ПрАТ «***»

Експерти	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Разом
Обсяг реалізації послуг, тис. грн.	9,7	10,1	10,3	10,4	10,5	10,5	10,7	10,9	20,0	
$O_{сер}$	10,45									
Відхилення $\Delta O = (O_i - O)$	-0,75	-0,35	-0,15	-0,05	0,05	0,05	0,25	0,45	9,55	
ΔO^2	0,5625	0,1225	0,0225	0,0025	0,0025	0,0025	0,0625	0,2025	91,2025	92,185

Джерело: складено автором на базі розрахунків

Визначаємо коефіцієнт варіації, який характеризує однорідність сукупності думок експертів.

$$\tilde{w} = \frac{\alpha}{O_{сер.}} * 100\% = \frac{1,49}{10,45} * 100\% = 14,2\%$$

Оскільки $w < 33\%$, отже сукупність думок опитаних експертів ПрАТ «***» можна вважати однорідною, і це вказує на можливість використання розрахованих нами експертних оцінок для подальших розрахунків ефективності.

Складаємо прогноз обсягів реалізації ПрАТ «***» за допомогою методу стандартного розподілу ймовірностей. На базі даних табл. 3.6 визначаємо оптимістичне, найбільш вірогідне й песимістичне значення експертних прогнозів реалізації продукції.

За найбільш вірогідне зростання обсягу реалізації (В) приймаємо: 10,5%, за оптимістичним прогнозом (О) зростання обсягу реалізації продукції становитиме 20,0%, песимістичний прогноз (П) складає 9,7%. Розрахуємо очікувану величину зміни обсягу продукції:

$$OP = \frac{O + 4V + P}{6} = \frac{9,7 + 4 \cdot 10,5 + 20,0}{6} = 11,95\%$$

Внаслідок запровадження системи стимулювання праці та удосконалення системи управління персоналом прогнозується збільшення обсягу реалізованої продукції ПрАТ «***» чистий дохід підвищиться на 11,95% й в свою чергу зростуть та повні витрати на виготовлення саме додаткового обсягу продукції ПрАТ «***» та збутові витрати.

Розрахуємо зміну чистого доходу та інших поточних витрат.

$$\Delta\text{ЧД} = 8\,649\,174 * 11,95/100 = 1\,033\,576,3 \text{ (тис. грн.)}$$

$$\Delta\text{Впв} = (5751536 + 470629 + 684010) * 11,95/100 = 825\,287,9 \text{ (тис. грн.)}$$

Чистий дохід від реалізації та повні витрати в проектному році будуть:

$$\text{ЧДпр.р.} = 8\,649\,174 + 1\,033\,576,3 = 9\,682\,750 \text{ (тис. грн.)}$$

$$\text{Впвпр.р.} = 6\,906\,175 + 825\,287,9 = 7\,731\,462,9 \text{ (тис. грн.)}$$

Обчислимо проектний валовий прибуток ПрАТ «***» від реалізації продукції:

$$\text{ПРпр.р.} = 9\,682\,750 - 7\,731\,462,9 = 1\,951\,287,1 \text{ (тис. грн.)}$$

Відповідно обсяг чистого додаткового прибутку ПрАТ «***» в проектному році складе:

$$\text{ЧПпр.р.} = 1\,951\,287,1 * 0,82 = 1\,600\,055,4 \text{ (тис. грн.)}$$

Отримані результати говорять про економічну доцільність впровадження запропонованого заходу, оскільки внаслідок проведення заходів з управління людськими ресурсами чистий дохід від реалізації продукції у проектному році збільшиться на 1 033 576,3 тис. грн., при цьому повні витрати зростуть на 825 287,9 тис. грн, відповідно прибуток від реалізації товарів дорівнюватиме 1 600 055,4 тис. грн.

Динаміка прогнозних показників продуктивності праці ПрАТ «***» після реалізації запропонованих заходів наведена в табл. 3.8.

Таблиця 3.8

**Динаміка прогнозних показників продуктивності праці
ПрАТ «***» після реалізації запропонованих заходів**

Показники	За рік		Відхилення (+,-) 2023/2023	
	2024	2023	Абсолютне, +/-	Відносне, %
Чистий дохід від реалізації продукції, тис.грн.	8 649 174	9 682 751	1 033 576,9	10,67

Середньоспискова чисельність персоналу, чол.	3 103	3 103	0	0
Продуктивність праці персоналу, тис.грн./чол.	2 787,358	3 120,448	333,09	10,67

Джерело: розраховано автором на основі даних підприємства

Розрахунок впливу ефективності заходу на показники діяльності ПрАТ «***» наведено в табл. 3.9.

Таблиця 3.9

Вплив запровадженої системи управління персоналом на основні показники діяльності ПрАТ «*»**

Показник	Од. виміру	Роки		Відхилення	
		2024	Проектний	(+/-)	%
Чистий дохід від реалізованої продукції	тис. грн.	8 649 174	9 682 750,9	1 033 576,9	10,67
Собівартість реалізованої продукції	тис. грн.	5 751 536	6 438 844	687 308	10,67
Валовий прибуток	тис. грн.	2 897 638	3 242 456,92	344 818,922	10,63
Витрати на збут	тис. грн.	684 010	765 407,19	81 397,19	10,63
Адміністративні витрати	тис. грн.	470 629	528 176,17	57 547,17	10,9
Повні витрати	тис. грн.	6 906 175	7 732 427,36	826 252,36	10,69
Прибуток чистий	тис. грн.	1 114 681	1 247 328,04	132 647,04	10,63
Витрати на 1 грн. виручки від реаліз. продукції	Грн.	0,798	0,799	0,001	0,01
Продуктивність праці	тис. грн./чол	2 787,358	3 120,448	333,09	10,67

Джерело: складено автором

Отже, проведені розрахунки в таблиці 3.9 демонструють позитивний вплив від запропонованого заходу, а саме: продуктивність праці збільшиться на 10,67%, зростання чистого доходу від реалізації продукції на 1033576,9, зростання чистого прибутку на 132647,03 тис.грн.

Висновки до розділу 3

Впровадження удосконаленої системи управління персоналом ПрАТ «***» має великий потенціал для покращення кількох аспектів діяльності підприємства. Такий підхід може допомогти побудувати команду, зробити робоче місце комфортнішим і підвищити ефективність співпраці. Краще робоче місце, менше стресу та більше щастя співробітників будуть

результатами.

Збільшення обсягів продажу та розширення ринків збуту є двома ключовими перевагами запровадження кращої системи управління персоналом. Організація зможе підвищити рівень щастя клієнтів, залучити нових клієнтів і підвищити якість обслуговування клієнтів за допомогою ефективного управління людьми. Це допоможе бізнесу стати більш конкурентоспроможним на ринку та розширити зону впливу.

Підвищення рівня кваліфікації адміністративного персоналу та всього колективу підприємства є важливою частиною удосконалення системи управління персоналом. Співробітники зможуть зміцнити свої професійні навички та компетенції за допомогою організованих програм навчання та розвитку, що сприятиме їх особистому розвитку та підвищить ефективність роботи. Як наслідок, організація зможе покладатися на високий рівень професіоналізму своїх співробітників, а її діяльність дасть чудові результати.

Підвищення репутації ПрАТ «***» як роботодавця є однією з переваг впровадження кращої системи управління персоналом. Високі стандарти управління персоналом, комфортне робоче середовище та розвиток кар'єрних перспектив допоможуть залучити найкращі таланти та утримати поточних співробітників. Це може перетворитися на значну конкурентну перевагу для бізнесу, успішне зростання якого залежить від наявності компетентних і цілеспрямованих працівників.

Крім того, створення більшої штатної бази для всієї організації може стати результатом встановлення кращої системи управління людьми. Це означає, що інші підприємства, які належать організації ПрАТ «***», можуть використовувати встановлені способи управління людьми. Як наслідок, буде розроблено єдину систему управління персоналом, яка допоможе численним фірмам компанії стандартизувати та покращити свої процедури.

Підсумовуючи, ПрАТ «***» може відчувати позитивні покращення в ряді операційних напрямків у результаті розгортання оновленої системи управління персоналом. Це передбачає підвищення комфорту та робочих

умов, підвищення ефективності командної роботи, підвищення рівня продажів, підвищення рівня кваліфікації персоналу, підвищення репутації роботодавця та створення великої робочої сили для всієї компанії. Ці вигідні розробки дозволяють компанії зайняти міцну позицію на ринку та стабільно розвиватися.

ВИСНОВКИ

У кваліфікаційній роботі було проведено дослідження з метою удосконалення системи менеджменту персоналу ПрАТ «***». Аналіз сучасного стану системи менеджменту персоналу показав наявність недоліків, які негативно впливають на результати діяльності підприємства. Недостатня увага до планування та стратегічного управління персоналом, неефективні системи мотивації та контролю, а також недостатність розвитку кадрів є серйозними проблемами, які потребують негайного вирішення.

Удосконалення системи менеджменту персоналу ПрАТ «***» є важливим завданням, спрямованим на покращення ефективності управління людськими ресурсами та досягнення стратегічних цілей організації. Запроваджений проект по вдосконаленню системи управління персоналом охоплює різні аспекти, включаючи процеси найму, навчання, атестації, просування, стимулювання, модерації та вибуття працівників.

Одним з ключових етапів проекту є процес найму нових працівників. З метою забезпечення ефективного відбору кандидатів, важливо розробити чіткі критерії відбору, провести об'єктивні співбесіди та використовувати тестування для оцінки навичок та потенціалу кандидатів. Також рекомендується впровадити систему onboarding, що допоможе новим співробітникам швидше і ефективніше впоратися з викликами нової робочої обстановки та почуватися частиною команди.

Процес навчання є важливим компонентом удосконалення системи менеджменту персоналу. Рекомендується розробити імідж корпоративного учбового центру, який надає співробітникам можливості для професійного розвитку, навчання новим навичкам та підвищення кваліфікації. Важливо також створити індивідуальні навчальні плани, адаптовані до потреб кожного працівника, та забезпечити доступ до різноманітних навчальних ресурсів, включаючи онлайн- курси та тренінги.

Атестація та процес просування є інструментами для визнання

досягнень та розвитку кар'єри працівників. Рекомендується встановити чіткі критерії атестації, що дозволять об'єктивно оцінити професійні навички та здібності працівників.

Просування повинно базуватися на заслугах та результативності, а також враховувати потенціал працівників для зайняття більш відповідальних посад.

Стимулювання працівників є ключовим аспектом удосконалення системи менеджменту персоналу. Рекомендується використовувати комбінацію фінансових та нематеріальних стимулів, таких як бонусні програми, премії, підвищення заробітної плати, розширення повноважень та можливості професійного розвитку. Важливо також забезпечити визнання досягнень працівників та підтримувати позитивну робочу атмосферу.

Процес модерації та вибуття працівників має бути керованим і систематичним. Важливо встановити чіткі процедури для розгляду проблем та конфліктів, що можуть виникнути під час роботи, а також для прийняття рішень щодо звільнення або переміщення працівників. Крім того, рекомендується проводити екзит-інтерв'ю з вибуваючими працівниками, щоб збирати цінні відгуки та вдосконалювати систему управління персоналом.

Удосконалення системи менеджменту персоналу ПрАТ «***» має на меті створення сприятливого робочого середовища, підвищення мотивації та задоволеності працівників, покращення якості та ефективності роботи. Запроваджений проект, що охоплює процеси найму, навчання, атестації, просування, стимулювання, модерації та вибуття працівників, є кроком до досягнення цих цілей. ПрАТ "****" має можливість використовувати рекомендації, наведені в даному дослідженні, для поліпшення системи менеджменту персоналу. Однак, важливо враховувати особливості організації та ринку, на якому вона діє, адаптуючи запропоновані підходи та стратегії під конкретні потреби та умови підприємства.

Загальним результатом удосконалення системи менеджменту персоналу на підприємстві ПрАТ "****" має стати підвищення

конкурентоспроможності організації, збільшення задоволеності працівників, зниження рівня перевірок та звільнень, покращення якості роботи та досягнення стратегічних цілей. Даний проект має потенціал стати важливим кроком для розвитку підприємства та забезпечення стабільного зростання в майбутньому.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Коренюк П. Удосконалення управління персоналом на підприємствах автомобільного транспорту /П. Корнелюк // Економічний часопис Східноєвропейського національного університету імені Лесі Українки, 2020. №4. С. 86-92
2. Хміль Ф. І. Управління персоналом: навч. посібник / Ф. І. Хміль. К.: Видавничий центр "Академія", 2006. 488 с.
3. Виноградський М. Д. Управління персоналом : навч. посіб. / М. Д. Виноградський, А. М. Виноградська, О. М. Шканова. - 2-ге видання. К. : Центр учбової літератури, 2013. 502 с.
4. Thomas N. Garavan, Pat Costine, and Noreen Heraty (1995). «Training and Development: Concepts, Attitudes, and Issues». Training and Development in Ireland. Cengage Learning EMEA.
5. Дороніна М. С. Управління економічними та соціальними процесами підприємства. / М. С. Дороніна : монографія. Харків: ХДЕУ, 2002. 432 с.
6. Менеджмент персоналу: Навч. посіб. / В. М. Данюк, В. М. Петюх, М. С. О. Цимбалюк та ін.; За заг. ред. В. М. Данюка, В. М. Петюха. К.: КНЕУ, 2014. 398 с.
7. Теорія та практика менеджменту персоналу : підручник / С. У. Олійник ; Нар. укр. акад. Х. : Вид-во НУА, 2013. 376 с.
8. Маркова, Н. С. Принципи, функції та моделі управління розвитком персоналу. К., 2010. 158 с.
9. Кудлай В. Г. Менеджмент персоналу підприємства. Практикум [Електронний ресурс] : навч. посіб. / В. Г. Кудлай. К. : КНЕУ, 2012. 205, [3] с.
10. Любимова К. О. Атрибутивність управління розвитком персоналу підприємств. Ефективна економіка. 2012. № 6.
URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=1212>
11. Скібіцький О.М. Управління людським потенціалом: персонал, психологія, мотивація, відповідальність: монографія. К.: ТОВ “Три-К”, 2013. 582 с.
12. Гризовська Л.О. Актуальні проблеми управління розвитком

персоналу. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2011. №5. Т.2. с.192-196.

13. Пошелюжна Л.Б. Особливості сучасного управління персоналом на вітчизняних підприємствах. *Інноваційна економіка*. 2010. №3. С. 163–166.

14. Місія та візія ПрАТ «***». URL: <https://obolon.ua/files/shareholders/023296c9f6e17ab3ae1c5e864b801653.pdf> (дата звернення 18.04.2025 р.)

15. Клименко М.П., Філатова О.О. Мотивація управлінського персоналу у реалізації загальної стратегії підприємства. *Сталий розвиток економіки*. 2011. №5. С. 81- 85.

16. Балабанова Л. В., Сардак О. В. Управління персоналом: Підручник / Л. В. Балабанова, О.В. Сардак. К.: Центр учбової літератури, 2011. 468 с.

17. Крушельницька О. В., Мельничук Д.П. Управління персоналом: навч. посіб. / О.В. Крушельницька, Д. П. Мельничук. 2-ге вид., перероб. і доп. К.: Кондор, 2010. 308 с.

18. Васильченко В.С. Управління трудовим потенціалом : навч. посіб. / В.С. Васильченко, А.М. Гриненко, О.А. Грішнова. Київ: КНЕУ, 2005. 403 с.

19. Управління персоналом: навчальний посібник для студ. вищих навчальних закладів / М. Д. Виноградський, С. В. Беляєва, А. М. Виноградська та ін. К. : Центр навчальної літератури, 2006. 501 с.

20. Болотова О. О. Організаційно-економічне забезпечення ефективності менеджменту персоналу. К., 2017. 421 с.

21. Чавичалов І. І. Методи оцінки ефективності управлінського персоналу підприємства. *Інвестиції: практика та досвід*. 2020. № 1. С. 41–44.

22. Василик Н. М. Оцінка ефективності управління ресурсним потенціалом підприємства. *Економічний аналіз*. 2020. №. 28 (3). С. 154-161.

23. Матушко А.Є. Оцінка ефективності навчання персоналу *Науково-методичний журнал «Наукові праці», серія «економіка»*. Державний гуманітарний університет ім. П. Могили. 2010. Випуск 132, т. 145. С. 108-114.

24. Костюк, В. О. (2013). Факторний аналіз рівня продуктивності праці. *Комунальне господарство міст*, (108), 457-463.

25. Піхняк, Т. (2024). Аналіз показників плинності персоналу

виробничого підприємства. *Modeling the development of the economic systems*, (2), 154-160.

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

27. Качан Є.П. Управління трудовими ресурсами: навч. посібник. К.: Видавничий дім «Юридична книга», 2005. 358 с.

28. Качан Є.П., Дяків О.П., Надвиничний С.А. та ін. Економіка праці та соціально- трудові відносини: навч.-метод. Посібник: Терноп. нац. екон. ун-т. Т.: Екон. думка, 2008. 366 с.

29. Звіт про управління ПрАТ «***» .

URL:

<https://obolon.ua/files/shareholders/023296c9f6e17ab3ae1c5e864b801653.pdf> (Дата звернення 21.04.2025 р.)

30. Офіційний сайт корпорації ***. URL: <https://obolon.ua/ua> (Дата звернення 21.04.2025 р.)

31. Дослідження ринку пива в Україні. 2024 РІК URL: <https://proconsulting.ua/ua/issledovanie-rynka/analiz-rynka-piva-v-ukraine-2025-god>

32. Анпілогов С., Гарафонова С. Особливості формування стратегічного потенціалу вітчизняної пивоварної галузі: тенденції змін та імплементація антикризових заходів Scientific journal “Modeling the development of the economic systems “ № 4, С. 8-19

33. Пивний ринок України: тренди 2024 року URL: <https://ain.business/2024/02/21/pyvnyj-rynok-ukrayiny-trendy-2024roku/>

34. Пивное дело 1-2023. Ubrew — каталог украинских пивоварен. URL: <https://pivnoe-delo.info/2023/05/05/ubrew-2023katalogukrainskixpivovaren/>

35. Шаповал О.А. Теоретичні аспекти системи мотивації праці персоналу підприємства. Молодий вчений. 2016. №4 С.220-223.

36. Фінансова звітність згідно з МСФЗ за рік, що закінчився 31.12.2024 р.

та Звіт незалежного аудитора

<https://obolon.ua/files/shareholders/b07ecc95ef19cfac17cb0f3db946e4a.pdf>

37. Аудит Індивідуальної фінансової Звітності ПрАТ "****" (МСФЗ) за 2022-2024 р.р. URL:

<https://obolon.ua/files/shareholders/f47382ada19cf88421e42481a1141a27.pdf>

38. Аудит Консолідованої фінансової звітності ПрАТ *** за 2022 рік URL:

<https://obolon.ua/files/shareholders/b468136498c204bc9e80d88d9c8176ea.pdf>

39. Звіт про управління ПрАТ "****" за 2023 рік URL:
<https://obolon.ua/files/shareholders/f499cd6eadca00590c09ffd2811f0f54.pdf>

40. Звіт по роботі дирекції з управління персоналом за 2024 р.

41. Річна інформація емітента цінних паперів за 2024 рік URL:
<https://obolon.ua/files/shareholders/e5d0888d40ccf4afffe5696d555a6556.pdf>

42. Бєлова Т.Г. Промисловий маркетинг : Конспект лекцій для студ. спец. 6.050100 «Маркетинг» напряму підготовки 0501 «Економіка і підприємництво» усіх форм навчання К. : НУХТ, 2019. 155 с.

ДОДАТКИ

ДОДАТОК А. Консолідований баланс ПрАТ «***» за 2024 рік

			КОДИ
		Дата	01.01.2023
Підприємство	ПРИВАТНЕ АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО "ОБОЛОНЬ"	за ЄДРПОУ	05391057
Територія	Київська обл.	за КАТОТТГ	8038000000
Організаційно- правова форма господарювання	Акціонерне товариство	за КОПФГ	230
Вид економічної діяльності	Виробництво пива	за КВЕД	11.05
Середня кількість працівників: 2055			
Адреса, телефон: 04212 Київ, Богатирська, 3, (044) 412-84-10			
Одиниця виміру: тис.грн. без десяткового знака			
Складено (зробити позначку "v" у відповідній клітинці):			
за національними положеннями (стандартами) бухгалтерського обліку			
за міжнародними стандартами фінансової звітності			v

Консолідований баланс
(Звіт про фінансовий стан)
на 31.12.2022 р.
Форма №1-к

		Код за ДКУД		1801007
Актив	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду	
1	2	3	4	
I. Необоротні активи				
Нематеріальні активи	1000	4 245	3 523	
первісна вартість	1001	44 059	44 066	
накопичена амортизація	1002	(39 814)	(40 543)	
Незавершені капітальні інвестиції	1005	63 759	109 875	
Основні засоби	1010	4 067 871	3 814 672	
первісна вартість	1011	12 043 666	12 120 790	
знос	1012	(7 975 795)	(8 306 118)	
Інвестиційна нерухомість	1015	0	0	
первісна вартість	1016	0	0	
знос	1017	(0)	(0)	
Довгострокові біологічні активи	1020	0	0	
первісна вартість	1021	0	0	
накопичена амортизація	1022	(0)	(0)	
Довгострокові фінансові інвестиції:				
які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030	0	0	
інші фінансові інвестиції	1035	18 747	18 773	
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040	0	0	
Відстрочені податкові активи	1045	0	0	
Гудвіл	1050	0	0	
Гудвіл при консолідації	1055	0	0	
Відстрочені аквізичні витрати	1060	0	0	
Залишок коштів у централізованих страхових резервних фондах	1065	0	0	
Інші необоротні активи	1090	14	14	

Усього за розділом I	1095	4 154 636	3 946 857
II. Оборотні активи			
Запаси	1100	1 040 911	1 134 000
Виробничі запаси	1101	0	0
Незавершене виробництво	1102	0	0
Готова продукція	1103	0	0
Товари	1104	0	0
Поточні біологічні активи	1110	0	0
Депозити перестрахування	1115	0	0
Векселі одержані	1120	0	0
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	417 089	580 193
Дебіторська заборгованість за розрахунками:			
за виданими авансами	1130	52 838	157 790
з бюджетом	1135	72 919	64 943
у тому числі з податку на прибуток	1136	3 350	0
з нарахованих доходів	1140	0	0
із внутрішніх розрахунків	1145	0	0
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	13 978	9 311
Поточні фінансові інвестиції	1160	0	0
Гроші та їх еквіваленти	1165	29 122	152 794
Готівка	1166	0	0
Рахунки в банках	1167	0	0
Витрати майбутніх періодів	1170	0	0
Частка перестраховика у страхових резервах	1180	0	0
у тому числі в:			
резервах довгострокових зобов'язань	1181	0	0
резервах збитків або резервах належних виплат	1182	0	0
резервах незароблених премій	1183	0	0
інших страхових резервах	1184	0	0
Інші оборотні активи	1190	11 950	9 308
Усього за розділом II	1195	1 638 807	2 108 339
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	0	0
Баланс	1300	5 793 443	6 055 196

Пасив	Код рядка	На початок звітнього періоду	На кінець звітнього періоду
1	2	3	4
I. Власний капітал			
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	73 144	73 144
Внески до незареєстрованого статутного капіталу	1401	0	0
Капітал у дооцінках	1405	2 293 845	2 150 864
Додатковий капітал	1410	695	8 353
Емісійний дохід	1411	8 353	8 353
Накопичені курсові різниці	1412	-7 658	0
Резервний капітал	1415	0	0
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	188 568	1 446 230
Неоплачений капітал	1425	(0)	(0)
Вилучений капітал	1430	(13 580)	(13 580)
Інші резерви	1435	0	0

Неконтрольована частка	1490	0	0
Усього за розділом I	1495	2 542 672	3 665 011
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення			
Відстрочені податкові зобов'язання	1500	388 485	423 886
Пенсійні зобов'язання	1505	0	0
Довгострокові кредити банків	1510	677 838	562 519
Інші довгострокові зобов'язання	1515	0	0
Довгострокові забезпечення	1520	0	0
Довгострокові забезпечення витрат персоналу	1521	0	0
Цільове фінансування	1525	0	0
Благодійна допомога	1526	0	0
Страхові резерви	1530	0	0
у тому числі:			
резерв довгострокових зобов'язань	1531	0	0
резерв збитків або резерв належних виплат	1532	0	0
резерв незароблених премій	1533	0	0
інші страхові резерви	1534	0	0
Інвестиційні контракти	1535	0	0
Призовий фонд	1540	0	0
Резерв на виплату джек-поту	1545	0	0
Усього за розділом II	1595	1 066 323	986 405
III. Поточні зобов'язання і забезпечення			
Короткострокові кредити банків	1600	868 793	228 627
Векселі видані	1605	0	0
Поточна кредиторська заборгованість за:			
довгостроковими зобов'язаннями	1610	116 751	92 696
товари, роботи, послуги	1615	794 275	475 713
розрахунками з бюджетом	1620	131 216	189 871
у тому числі з податку на прибуток	1621	258	84 378
розрахунками зі страхування	1625	5 316	5 020
розрахунками з оплати праці	1630	22 719	140 898
одержаними авансами	1635	175 676	154 925
розрахунками з учасниками	1640	1 876	0
із внутрішніх розрахунків	1645	0	0
страховою діяльністю	1650	0	0
Поточні забезпечення	1660	36 950	85 257
Доходи майбутніх періодів	1665	0	0
Відстрочені комісійні доходи від перестраховиків	1670	0	0
Інші поточні зобов'язання	1690	30 876	30 773
Усього за розділом III	1695	2 184 448	1 403 780
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700	0	0
Чиста вартість активів недержавного пенсійного фонду	1800	0	0
Баланс	1900	5 793 443	6 055 196

Примітки: н/д

Керівник

Булах І.

Головний бухгалтер

Бахов І.

Активна Windows

Інші доходи	2240	0	0
Дохід від благодійної допомоги	2241	0	0
Фінансові витрати	2250	(128 689)	(188 451)
Втрати від участі в капіталі	2255	(10 819)	(0)
Інші витрати	2270	(150 513)	(-32 680)
Прибуток (збиток) від впливу інфляції на монетарні статті	2275	0	0
Фінансовий результат до оподаткування:			
прибуток	2290	1 434 795	0
збиток	2295	(0)	(150 590)
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	-320 114	19 769
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305	0	0
Чистий фінансовий результат:			
прибуток	2350	1 114 681	0
збиток	2355	(0)	(130 821)

II. Сукупний дохід

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Дооцінка (уцінка) необоротних активів	2400	0	0
Дооцінка (уцінка) фінансових інструментів	2405	0	0
Накопичені курсові різниці	2410	4 436	-503
Частка іншого сукупного доходу асоційованих та спільних підприємств	2415	0	0
Інший сукупний дохід	2445	3 222	0
Інший сукупний дохід до оподаткування	2450	7 658	-503
Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом	2455	(0)	(0)
Інший сукупний дохід після оподаткування	2460	7 658	-503
Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)	2465	1 122 339	-131 324
Чистий прибуток (збиток), що належить:			
власникам материнської компанії	2470	0	0
неконтрольованій частці	2475	0	0
Сукупний дохід, що належить:			
власникам материнської компанії	2480	0	0
неконтрольованій частці	2485	0	0

III. Елементи операційних витрат

Назва статті	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Матеріальні затрати	2500	3 617 382	3 389 517
Витрати на оплату праці	2505	853 060	728 365
Відрахування на соціальні заходи	2510	182 848	154 432
Амортизація	2515	383 029	402 242
Інші операційні витрати	2520	1 482 506	1 382 934
Разом	2550	6 518 826	6 057 490

IV. Розрахунок показників прибутковості акцій

Назва статті	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період
--------------	-----------	-------------------	-----------------------

			попереднього року
1	2	3	4
Середньорічна кількість простих акцій	2600	325 127	325 127
Скоригована середньорічна кількість простих акцій	2605	325 127	325 127
Чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2610	3,428400	-0,402400
Скоригований чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2615	3,428400	-0,402400
Дивіденди на одну просту акцію	2650	0,00	0,00

Примітки: н/д

Керівник: Булах І.

Головний бухгалтер: Бахов І.

ДОДАТОК В. Консолідований рух про рух грошових коштів (за прямим методом) ПрАТ «***» за 2024 рік

Підприємство	ПРИВАТНЕ АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО "ОБОЛОНЬ"	Дата за ЄДРПОУ	КОДИ
			01.01.2023
			05391057

Консолідований звіт про рух грошових коштів (за прямим методом)

За 2022 рік
Форма №3-к

Код за ДКУД 1801009			
Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
I. Рух коштів у результаті операційної діяльності			
Надходження від:			
Реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	3000	11 327 233	8 427 555
Повернення податків і зборів	3005	31 941	0
у тому числі податку на додану вартість	3006	31 941	0
Цільового фінансування	3010	9 792	10 900
Надходження від отримання субсидій, дотацій	3011	0	0
Надходження авансів від покупців і замовників	3015	133 024	203 513
Надходження від повернення авансів	3020	3 418	608
Надходження від відсотків за залишками коштів на поточних рахунках	3025	15 953	170
Надходження від боржників неустойки (штрафів, пені)	3035	15	2 465
Надходження від операційної оренди	3040	0	0
Надходження від отримання роялті, авторських винагород	3045	0	0
Надходження від страхових премій	3050	0	0
Надходження фінансових установ від повернення позик	3055	0	0
Інші надходження	3095	39 715	19 799
Витрачання на оплату:			
Товарів (робіт, послуг)	3100	(6 596 247)	(5 352 642)
Праці	3105	(602 192)	(647 324)
Відрахувань на соціальні заходи	3110	(152 463)	(165 759)
Зобов'язань з податків і зборів	3115	(2 641 075)	(2 015 442)
Витрачання на оплату зобов'язань з податку на прибуток	3116	(197 339)	(1 539)
Витрачання на оплату зобов'язань з податку на додану вартість	3117	(946 026)	(481 923)
Витрачання на оплату зобов'язань з інших податків і зборів	3118	(1 497 710)	(1 531 980)
Витрачання на оплату авансів	3135	(157 007)	(57 857)
Витрачання на оплату повернення авансів	3140	(457)	(696)
Витрачання на оплату цільових внесків	3145	(26 365)	(26 369)
Витрачання на оплату зобов'язань за страховими контрактами	3150	(0)	(0)
Витрачання фінансових установ на надання позик	3155	(0)	(0)
Інші витрачання	3190	(40 352)	(22 220)
Чистий рух коштів від операційної діяльності	3195	1 344 933	376 701
II. Рух коштів у результаті інвестиційної діяльності			
Надходження від реалізації:			
фінансових інвестицій	3200	0	0

необоротних активів	3205	7 007	7 772
Надходження від отриманих:			
відсотків	3215	3	3
дивідендів	3220	0	0
Надходження від деривативів	3225	0	0
Надходження від погашення позик	3230	0	0
Надходження від вибуття дочірнього підприємства та іншої господарської одиниці	3235	0	0
Інші надходження	3250	0	0
Витрачання на придбання:			
фінансових інвестицій	3255	(26)	(218)
необоротних активів	3260	(156 636)	(206 388)
Виплати за деривативами	3270	(0)	(0)
Витрачання на надання позик	3275	(0)	(0)
Витрачання на придбання дочірнього підприємства та іншої господарської одиниці	3280	(0)	(0)
Інші платежі	3290	(0)	(0)
Чистий рух коштів від інвестиційної діяльності	3295	-149 652	-198 831
III. Рух коштів у результаті фінансової діяльності			
Надходження від:			
Власного капіталу	3300	0	0
Отримання позик	3305	502 926	1 395 956
Надходження від продажу частки в дочірньому підприємстві	3310	0	0
Інші надходження	3340	0	0
Витрачання на:			
Викуп власних акцій	3345	(0)	(0)
Погашення позик	3350	(1 438 764)	(1 380 500)
Сплату дивідендів	3355	(0)	(0)
Витрачання на сплату відсотків	3360	(134 447)	(178 940)
Витрачання на сплату заборгованості з фінансової оренди	3365	(0)	(0)
Витрачання на придбання частки в дочірньому підприємстві	3370	(0)	(0)
Витрачання на виплати неконтрольованим часткам у дочірніх підприємствах	3375	(0)	(0)
Інші платежі	3390	(0)	(0)
Чистий рух коштів від фінансової діяльності	3395	-1 070 285	-163 484
Чистий рух коштів за звітний період	3400	124 996	14 386
Залишок коштів на початок року	3405	29 122	17 048
Вплив зміни валютних курсів на залишок коштів	3410	-1 324	-2 312
Залишок коштів на кінець року	3415	152 794	29 122

Примітки: н/д

Керівник

Булах І.

Головний бухгалтер

Бахов І.

спільних підприємств											
Інший сукупний дохід	4116	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Розподіл прибутку:	4200	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Виплати власникам											
Спрямування прибутку до зареєстрованого капіталу	4205	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Відрахування до резервного капіталу	4210	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Сума чистого прибутку, належна до бюджету відповідно до законодавства	4215	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Сума чистого прибутку на створення спеціальних (цільових) фондів	4220	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Сума чистого прибутку на матеріальне заохочення	4225	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Внески учасників:	4240	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Внески до капіталу											
Погашення заборгованості з капіталу	4245	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Видчуження капіталу:	4260	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Викуп акцій											
Перепродаж викуплених акцій	4265	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Анулювання викуплених акцій	4270	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Видчуження частки в капіталі	4275	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Зменшення номінальної вартості акцій	4280	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Інші зміни в капіталі	4290	0	- 142 981	0	0	142 981	0	0	0	0	0
Придбання (продаж) неконтрольованої частки в дочірньому підприємстві	4291	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Разом змін у капіталі	4295	0	- 142 981	7 658	0	1 257 662	0	0	1 122 339	0	1 122 339
Залишок на кінець року	4300	73 144	2 150 864	8 353	0	1 446 230	0	-13 580	3 665 011	0	3 665 011

Примітки: н/д

Керівник

Булах І.

Головний бухгалтер

Бахов І.

ДОДАТОК Д. Торговельна та інша кредиторська заборгованість ПрАТ
«***» за 2023-2024 рр.

17 Торговельна та інша кредиторська заборгованість (рядки 1615-1630, 1660 та 1690)

Станом на 31 грудня торгова та інша кредиторська заборгованість включала:

	2022	2021
	ГРН'000	ГРН'000
Торговельна та інша кредиторська заборгованість	475 713	794 275
Заробітна плата та нарахування на фонд заробітної плати	231 175	64 985
Інші податки та платежі до державних фондів	87 388	103 017
Податок на додану вартість	18 105	27 941
Проценти	23 017	22 848
Інше	7 756	8 028
	843 154	1 021 094

ДОДАТОК Е. Собівартість реалізованої продукції ПрАТ «***» за 2023- 2024
рр.

19 СОБІВАРТІСТЬ РЕАЛІЗОВАНОЇ ПРОДУКЦІЇ (рядок 2050)

Собівартість реалізованої продукції за роки, що закінчилися 31 грудня, включала:

	Прим.	2022	2021
		ГРН'000	*перераховано ГРН'000
Сировина і матеріали		3 521 588	3 250 388
Амортизація	7, 8	154 062	159 183
Комунальні послуги		741 977	463 871
Заробітна плата та нарахування на зарплату		250 803	198 624
Ремонт та технічне обслуговування основних засобів		179 089	166 368
Транспортні витрати		833 979	535 290
Інші виробничі витрати		70 038	39 009
		5 751 536	4 812 733

ДОДАТОК Ж. Звіт про фінансовий стан ПрАТ «***» за 2024 р.

ПрАТ «ОБОЛОНЬ»
Фінансова звітність
31 грудня 2021 року

12

Баланс (Звіт про фінансовий стан) на 31 грудня 2021 р.

	Дата (рік, місяць, число)	КОДИ
Підприємство <u>ПрАТ "Оболонь"</u>	за ЄДРПОУ	2022 02 25
Територія <u>Київська</u>	за КОАТУУ	05391057
Організаційно-правова форма господарювання <u>Акціонерне товариство</u>	за КОПФГ	8038000000
Вид економічної діяльності _____	за КВЕД	11.05; 11.01; 11.06
Середня кількість працівників ¹ _____		
Адреса, телефон <u>м. Київ, вул. Богатирська, 3</u>		
Одиниця виміру: тис. грн. без десяткового знаку (окрім розділу IV Звіту про фінансові результати (Звіту про сукупний дохід) (форма №2), грошові показники якого наводяться в гривнях з копійками)		
Складено (зробити позначку «ч» у відповідній клітинці):		
за положеннями (стандартами) бухгалтерського обліку		V
за міжнародними стандартами фінансової звітності		
Форма № 1 Код за ДКУД		1801001

Актив	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
I. Необоротні активи			
Нематеріальні активи	1000	3 634	3 021
первісна вартість	1001	41 145	41 192
накопичена амортизація	1002	(37 511)	(38 171)
Незавершені капітальні інвестиції	1005	9 324	45 748
Основні засоби	1010	3 974 114	3 741 276
первісна вартість	1011	10 634 750	10 598 816
знос	1012	(6 660 636)	(6 857 540)
Інвестиційна нерухомість	1015	-	-
Довгострокові фінансові інвестиції:			
які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030	-	-
інші фінансові інвестиції	1035	70 912	71 117
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040	-	-
Відстрочені податкові активи	1045	-	-
Інші необоротні активи	1090	14	14
Усього за розділом I	1095	4 057 998	3 882 176
II. Оборотні активи			
Заласи	1100	914 584	908 432
Поточні біологічні активи	1110	-	-
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	286 204	429 604
Дебіторська заборгованість за розрахунками:			
за виданими авансами	1130	88 811	50 548
з бюджетом	1135	33 071	41 736
у тому числі з податку на прибуток	1136	3 228	3 228
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	30 886	35 110
Поточні фінансові інвестиції	1160	-	-
Гроші та їх еквіваленти	1165	10 695	15 175
Витрати майбутніх періодів	1170	-	-
Інші оборотні активи	1190	3 586	9 468
Усього за розділом II	1195	1 367 817	1 490 071
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	-	-
Баланс	1300	5 425 815	5 352 247

ПрАТ «ОБОЛОНЬ»
Фінансова звітність
31 грудня 2021 року

13

Капітал та зобов'язання	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
I. Власний капітал			
Зареєстрований капітал	1400	65 344	65 344
Капітал у дооцінках	1405	2 338 002	2 211 562
Додатковий капітал	1410	-	-
Резервний капітал	1415	-	-
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	(127 739)	(113 255)
Неоплачений капітал	1425	-	-
Вилучений капітал	1430	-	-
Усього за розділом I	1495	2 275 607	2 163 641
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення			
Відстрочені податкові зобов'язання	1500	451 660	429 348
Довгострокові кредити банків	1510	609 731	677 838
Інші довгострокові зобов'язання	1515	-	-
Довгострокові забезпечення	1520	-	-
Цільове фінансування	1525	-	-
Усього за розділом II	1595	1 061 391	1 107 186
III. Поточні зобов'язання і забезпечення			
Короткострокові кредити банків	1600	326 115	802 113
Поточна кредиторська заборгованість за:			
довгостроковими зобов'язаннями	1610	661 136	116 751
товари, роботи, послуги	1615	718 433	798 660
розрахунками з бюджетом	1620	93 555	116 974
у тому числі з податку на прибуток	1621	-	-
розрахунками зі страхування	1625	3 661	3 560
розрахунками з оплати праці	1630	65 420	17 184
Поточна кредиторська заборгованість за одержаними авансами	1635	175 626	168 474
Поточна кредиторська заборгованість за розрахунками з учасниками	1640	1 876	1 876
Поточні забезпечення	1650	26 212	32 530
Доходи майбутніх періодів	1665	-	-
Інші поточні зобов'язання	1690	16 783	23 298
Усього за розділом III	1695	2 088 817	2 081 420
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700	-	-
Баланс	1900	5 425 815	5 352 247

Керівник

Головний бухгалтер



Булах І.

Бахов І.

ДОДАТОК К. Звіт про фінансові результати за 2023 рік

ПрАТ «ОБОЛОНЬ»
Фінансова звітність
31 грудня 2021 року

14

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

Підприємство	ПрАТ "Оболонь" (назва/позначення)	Дата (рік, місяць, число) за ЄДРПОУ	КОДИ		
			2022	02	25
			05391057		
			Форма № 2		
		Код за ДКУД	1801003		

I. ФІНАНСОВІ РЕЗУЛЬТАТИ

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	5 909 426	5 464 627
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	(4 915 830)	(4 136 008)
Валовий:			
прибуток	2090	993 596	1 328 619
збиток	2095		
Інші операційні доходи	2120	58 258	71 166
Адміністративні витрати	2130	(325 424)	(277 185)
Витрати на збут	2150	(674 532)	(614 887)
Інші операційні витрати	2180	(32 442)	(13 049)
Фінансовий результат від операційної діяльності:			
Прибуток	2190	19 456	494 864
збиток	2195		
Дохід від участі в капіталі	2200	-	-
Інші фінансові доходи	2220	170	154
Інші доходи	2240	31 132	15 776
Фінансові витрати	2250	(185 036)	(220 441)
Втрати від участі в капіталі	2255	-	(1 618)
Інші витрати	2270	-	(174 799)
Фінансовий результат до оподаткування:			
прибуток	2290		113 936
збиток	2295	(134 278)	
Дохід (Витрати) з податку на прибуток	2300	22 312	(37 138)
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305	-	-
Чистий фінансовий результат:			
прибуток	2350		76 798
збиток	2355	(111 966)	

II. СУКУПНИЙ ДОХІД

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Дооцінка (уцінка) необоротних активів	2400	-	-
Дооцінка (уцінка) фінансових інструментів	2405	-	-
Накопичені курсові різниці	2410	-	-
Частка іншого сукупного доходу асоційованих та спільних підприємств	2415	-	-
Інший сукупний дохід	2445	-	-
Інший сукупний дохід до оподаткування	2450	-	-
Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом	2455	-	-
Інший сукупний дохід після оподаткування	2460	-	-
Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)	2465	(111 966)	76 798

ПрАТ «ОБОЛОНЬ»
Фінансова звітність
31 грудня 2021 року

15

III. ЕЛЕМЕНТИ ОПЕРАЦІЙНИХ ВИТРАТ

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Матеріальні затрати	2500	3 151 170	2 388 740
Витрати на оплату праці	2505	563 515	542 647
Відрахування на соціальні заходи	2510	117 681	115 860
Амортизація	2515	339 699	330 498
Інші операційні витрати	2520	1 339 843	1 109 611
Разом	2550	5 511 888	4 487 356

IV. РОЗРАХУНОК ПОКАЗНИКІВ ПРИБУТКОВОСТІ АКЦІЙ

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Середньорічна кількість простих акцій	2600	325 127	325 127
Скоригована середньорічна кількість простих акцій	2605	325 127	325 127
Чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2610	(0,3444)	0,2362
Скоригований чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2615	(0,3444)	0,2362
Дивіденди на одну просту акцію, грн.	2650	-	-

Керівник

Головний бухгалтер



Булах І.

Бахов І.

ДОДАТОК Л. Звіт про власний капітал ПрАТ «***» за 2023 рік

ПрАТ «ОБОЛОНЬ»
Фінансова звітність
31 грудня 2021 року

16

Звіт про власний капітал за 2021 рік

Підприємство		ПрАТ "Оболонь"		Дата (рік, місяць, число)		КОДИ			
		(найменування)		за ЄДРПОУ		2022	02	25	
						05391057			
				Форма № 4		Код за ДКУД		1801005	
Стаття	Код рядка	Зареєстро- ваний капітал	Капітал у дооцінках	Додатко- вий капітал	Резер- вний капітал	Нерозпо- ділений прибуток (непокритий збиток)	Неопла- чений капітал	Вилучений капітал	Всього
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Залишок на початок періоду	4000	65 344	2 338 002	-	-	(127 739)	-	-	2 275 607
Коригування:									
Зміна облікової політики	4005	-	-	-	-	-	-	-	-
Виправлення помилок	4010	-	-	-	-	-	-	-	-
Інші зміни	4090	-	-	-	-	-	-	-	-
Скоригований залишок на початок періоду	4095	65 344	2 338 002	-	-	(127 739)	-	-	2 275 607
Чистий прибуток (збиток) за звітний період	4100	-	-	-	-	(111 966)	-	-	(111 966)
Інший сукупний дохід за звітний період	4110	-	-	-	-	-	-	-	-
Розподіл прибутку:									
Виплати власникам (дивіденди)	4200	-	-	-	-	-	-	-	-
Спримування прибутку до зареєстрованого капіталу	4205	-	-	-	-	-	-	-	-
Відрахування до резервного капіталу	4210	-	-	-	-	-	-	-	-
Внески учасників:									
Внески до капіталу	4240	-	-	-	-	-	-	-	-
Погашення зобов'язаності з капіталу	4245	-	-	-	-	-	-	-	-
Вилучення капіталу:									
Викуп акцій (часток)	4260	-	-	-	-	-	-	-	-
Перепродаж викуплених акцій (часток)	4265	-	-	-	-	-	-	-	-
Анулювання викуплених акцій (часток)	4270	-	-	-	-	-	-	-	-
Вилучення частки в капіталі	4275	-	-	-	-	-	-	-	-
Інші зміни в капіталі	4290	-	(126 450)	-	-	126 450	-	-	-
Разом змін у капіталі	4295	-	(126 450)	-	-	14 484	-	-	(111 966)
Залишок на кінець періоду	4300	65 344	2 211 552	-	-	(113 255)	-	-	2 163 641

Керівник

Головний бухгалтер



Булах І.

Бахов І.

ДОДАТОК М. Звіт про власний капітал ПрАТ «***» за 2022 рік

ПрАТ «ОБОЛОНЬ»
Фінансова звітність
31 грудня 2021 року

17

Звіт про власний капітал за 2020 рік

Підприємство

ПрАТ "Оболонь"
(найменування)

Дата (рік, місяць, число)
за ЄДРПОУ

КОДИ		
2021	02	25
05391057		

Форма № 4

Код за ДКУД

1801005

Стаття	Код рядка	Зареєстрований капітал	Капітал у дооцінках	Додатковий капітал	Резервний капітал	Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	Неоплачений капітал	Вилучений капітал	Всього
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Залишок на початок року	4000	65 344	2 468 621	-	-	(595 218)	-	-	1 938 747
Коригування:									
Зміна облікової політики	4005	-	-	-	-	-	-	-	-
Виправлення помилок	4010	-	-	-	-	260 062	-	-	-
Інші зміни	4090	-	-	-	-	-	-	-	-
Скоригований залишок на початок року	4095	65 344	2 468 621	-	-	(335 156)	-	-	2 198 809
Чистий прибуток (збиток) за звітний період	4100	-	-	-	-	76 798	-	-	76 798
Інший сукупний дохід за звітний період	4110	-	-	-	-	-	-	-	-
Розподіл прибутку:									
Виплати власникам (дивіденди)	4200	-	-	-	-	-	-	-	-
Спрямування прибутку до зареєстрованого капіталу	4205	-	-	-	-	-	-	-	-
Відрахування до резервного капіталу	4210	-	-	-	-	-	-	-	-
Внески учасників: Внески до капіталу	4240	-	-	-	-	-	-	-	-
Погашення заборгованості з капіталу	4245	-	-	-	-	-	-	-	-
Вилучення капіталу: Викуп акцій (часток)	4260	-	-	-	-	-	-	-	-
Перепродаж викуплених акцій (часток)	4265	-	-	-	-	-	-	-	-
Анулювання викуплених акцій (часток)	4270	-	-	-	-	-	-	-	-
Вилучення частки в капіталі	4275	-	-	-	-	-	-	-	-
Інші зміни в капіталі	4290	-	(130 619)	-	-	130 619	-	-	-
Разом змін у капіталі	4295	-	(130 619)	-	-	207 417	-	-	76 798
Залишок на кінець року	4300	65 344	2 338 002	-	-	(127 739)	-	-	2 275 607

Керівник

Головний бухгалтер



Булах І.

Бахов І.

ДОДАТОК Н. Звіт про рух грошових коштів ПрАТ «***» за 2023 рік

Фінансова звітність
31 грудня 2021 року

18

Звіт про рух грошових коштів
(за прямим методом) за 2021 рік

Підприємство _____ ПрАТ "Оболонь" _____ Дата (рік, місяць, число) _____
(найменування) за ЄДРПОУ _____

Форма № 3 Код за ДКУД _____

КОДИ		
2022	02	25
05391057		

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
I. Рух коштів у результаті операційної діяльності			
Надходження від:			
Реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	3000	8 127 879	7 436 901
Повернення податків і зборів	3005	-	-
у тому числі податку на додану вартість	3006	-	-
Цільового фінансування	3010	10 253	7 456
Надходження від отримання субсидій, дотацій	3011	-	-
Надходження авансів від покупців і замовників	3015	175 074	73 991
Надходження від повернення авансів	3020	-	-
Надходження від відсотків за залишками коштів на поточних рахунках	3025	170	154
Надходження від боржників неустойки (штрафів, пені)	3035	2 465	62
Надходження від операційної оренди	3040	-	-
Надходження від страхових премій	3050	-	-
Надходження фінансових установ від повернення позик	3055	-	-
Інші надходження	3095	3 996	7 401
Витрачання на оплату:			
Товарів (робіт, послуг)	3100	(5 525 280)	(4 878 357)
Праці	3105	(505 571)	(436 830)
Відрахувань на соціальні заходи	3110	(129 294)	(111 504)
Зобов'язань з податків і зборів, в т.ч.	3115	(1 728 403)	(1 562 977)
Витрачання на оплату зобов'язань з податку на прибуток	3116	-	-
Витрачання на оплату зобов'язань з податку на додану вартість	3117	(415 187)	(375 149)
Витрачання на оплату зобов'язань з інших податків і зборів	3118	(1 313 216)	(1 177 828)
Витрачання на оплату авансів	3135	(53 122)	(99 323)
Витрачання на оплату повернення авансів	3140	-	-
Витрачання на оплату цільових внесків	3145	(26 048)	(20 557)
Витрачання на оплату зобов'язань за страховими контрактами	3150	-	-
Витрачання фінансових установ на надання позик	3155	-	-
Інші витрачання	3190	(8 173)	(38 508)
Чистий рух коштів від операційної діяльності	3195	343 946	387 909

ПрАТ «ОБОЛОНЬ»
Фінансова звітність
31 грудня 2021 року

19

Стаття		За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
II. Рух коштів у результаті інвестиційної діяльності			
Надходження від реалізації:			
фінансових інвестицій	3200	-	53 217
необоротних активів	3205	7 231	4 484
Надходження від отриманих:			
відсотків	3215	-	-
дивідендів	3220	-	-
Надходження від деривативів	3225	-	-
Інші надходження	3250	-	30
Витрачання на придбання:			
фінансових інвестицій	3255	(218)	(37)
необоротних активів	3260	(184 604)	(112 073)
Виплати за деривативами	3270	-	-
Інші платежі	3290	-	-
Чистий рух коштів від інвестиційної діяльності	3295	(177 591)	(54 379)
III. Рух коштів у результаті фінансової діяльності			
Надходження від:			
Власного капіталу	3300	-	-
Отримання позик	3305	1 395 956	151 119
Інші надходження	3340	-	-
Витрачання на:			
Викуп власних акцій	3345	-	-
Погашення позик	3350	(1 380 500)	(274 469)
Сплату дивідендів	3355	-	-
Витрачання на сплату відсотків	3360	(175 524)	(217 592)
Інші платежі	3390	-	-
Чистий рух коштів від фінансової діяльності	3395	(160 068)	(340 932)
Чистий рух грошових коштів за звітний період	3400	6 287	(7 402)
Залишок коштів на початок року	3405	10 695	8 549
Вплив зміни валютних курсів на залишок коштів	3410	(1 807)	9 548
Залишок коштів на кінець року	3415	15 175	10 695

Керівник

Головний бухгалтер



Булах І.

Бахов І.

ДОДАТОК П. Звітність по реалізованій продукції ПрАТ «***» за 2022- 2023

17 Торговельна та інша кредиторська заборгованість (рядки 1615-1630, 1660 та 1690)

Станом на 31 грудня торгова та інша кредиторська заборгованість включала:

	2021 ГРН'000	2020 ГРН'000
Торговельна та інша кредиторська заборгованість	798 660	718 433
Заробітна плата та нарахування на фонд заробітної плати	53 274	95 293
Інші податки та платежі до державних фондів	87 342	72 539
Податок на додану вартість	29 632	21 016
Проценти	22 848	16 341
Інше	450	442
	992 206	924 064

Умови вищезазначених фінансових зобов'язань:

- Торговельна кредиторська заборгованість є безпроцентною і погашається, як правило, протягом 60 днів.
- Інша кредиторська заборгованість є безпроцентною і погашається в середньому протягом шести місяців.
- Проценти сплачуються, як правило, щоквартально протягом фінансового року.
- Інформація щодо умов заборгованості перед пов'язаними сторонами представлена у Примітці 26.

18 Дохід від реалізації (рядок 2000)

Дохід від реалізації за роки, що закінчилися 31 грудня, включав так:

	2021 ГРН'000	2020 ГРН'000
Реалізація:		
Пиво	3 097 279	2 853 140
Безалкогольні напої	418 627	371 906
Слабоалкогольні напої	510 516	301 428
Мінеральна вода	217 681	184 753
Інша реалізація	1 581 030	1 595 603
Послуги з доставки	551 125	455 839
Ретро-бонуси та маркетинг	(466 832)	(298 042)
	5 909 426	5 464 827

19 Собівартість реалізованої продукції (рядок 2050)

Собівартість реалізованої продукції за роки, що закінчилися 31 грудня, включала:

	Прим.	2021 ГРН'000	2020 ГРН'000
Сировина і матеріали		3 580 417	2 992 617
Амортизація	7, 8	126 185	134 198
Комунальні послуги		385 318	248 846
Заробітна плата та нарахування на зарплату		164 623	181 897
Ремонт та технічне обслуговування основних засобів		127 157	108 540
Транспортні витрати		524 227	455 808
Інші виробничі витрати		7 903	14 102
		4 915 830	4 136 008

ПрАТ «ОВОПОНЬ»
Фінансова звітність
31 грудня 2021 року

49

20 Витрати на збут (рядок 2150)

Витрати на збут за роки, що закінчилися 31 грудня, включають:

	Прим.	2021 ГРН'000	2020 ГРН'000
Реклама і маркетинг		128 098	139 535
Транспортні витрати		28 825	-
Заробітна плата та нарахування на зарплату		223 989	222 651
Амортизація	7, 8	189 945	171 118
Пакування		26 647	19 130
Ремонт та технічне обслуговування основних засобів		41 561	31 009
Оренда		537	550
Інші витрати на збут		34 930	30 894
		674 532	614 887

21 Адміністративні витрати (рядок 2130)

Адміністративні витрати за роки, що закінчилися 31 грудня, включають:

	Прим.	2021 ГРН'000	2020 ГРН'000
Заробітна плата та нарахування на зарплату		161 129	142 703
Транспортування		24 048	21 700
Професійні послуги		23 184	17 188
Ремонт та технічне обслуговування основних засобів		18 299	17 911
Амортизація	7, 8	23 569	25 182
Операційні податки		23 525	20 160
Комунальні послуги		26 546	17 734
Оренда		12	10
Послуги банків		3 577	4 935
Страхування		2 062	1 659
Представницькі витрати		1 238	769
Інші загальні та адміністративні витрати		18 255	7 214
		325 424	277 185

