

ХМЕЛЬНИЦЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ФАКУЛЬТЕТ УПРАВЛІННЯ, АДМІНІСТРУВАННЯ ТА ТУРИЗМУ
Кафедра менеджменту та адміністрування

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

Удосконалення кадрової політики на промисловому підприємстві (на прикладі
ДП ПрАТ «ОБОЛОНЬ» «КРАСИЛІВСЬКЕ», м. Красилів, Хмельницька обл.)
Назва теми

Рівень вищої освіти другий (магістерський)

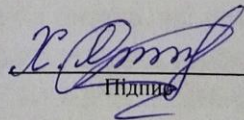
Галузь знань 07 Управління та адміністрування
Шифр і найменування

Спеціальність 073 Менеджмент
Код і найменування

Освітня програма Бізнес-адміністрування
Найменування

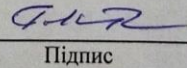
Шифр КвРМН.024193.01.31.00

Виконав здобувач 2 курсу,
група Бам-24-1


Підпис

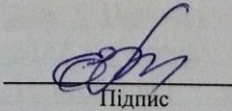
Яна ХВОРОСТОВСЬКА
Ім'я, ПРІЗВИЩЕ

Керівник: канд. екон. наук, доцент
Науковий ступінь, звання


Підпис

Геннадій КАПІНОС
Ім'я, ПРІЗВИЩЕ

Нормоконтролер


Підпис

Олена КОСТЕЛ
Ім'я, ПРІЗВИЩЕ

із вище

До захисту допускаю:
Завідувач кафедри
менеджменту та адміністрування


Підпис

Ніла ТЮРИНА
Ім'я, прізвище

15 грудня 2025 р.

ХМЕЛЬНИЦЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет управління, адміністрування та туризму

Кафедра менеджменту та адміністрування

Рівень вищої освіти другий (магістерський)

Галузь знань 07 Управління та адміністрування
шифр і назва

Спеціальність 073 Менеджмент
шифр і назва

Освітня програма Бізнес-адміністрування

ЗАТВЕРДЖУЮ:

Завідувач кафедри _____

“ 1 ” 09

2025 р.

ЗАВДАННЯ НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ

Хворостовська Яна Юріївна

Прізвище, ім'я, по батькові студента

1. Тема: Удосконалення кадрової політики на промисловому підприємстві (на прикладі ДП ПрАТ «Оболонь» «Красилівське», м. Красилів, Хмельницька обл.).

керівник роботи Капінос Геннадій Іванович, канд. екон. наук, доцент
Прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання

Затверджено наказом ректора університету від 25 серпня 2025 р. № 65, дод. 18.

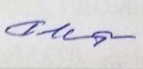
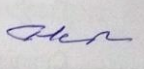
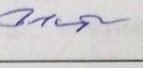
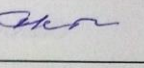
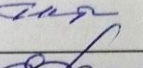
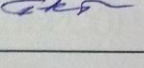
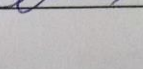
2. Строк подання студентом роботи на кафедру 10 грудня 2025 р.

3. Вихідні дані до роботи: статті, монографії, навчальні посібники з заданої теми, статистична інформація підприємства, бухгалтерська звітність, інформація мережі Інтернет тощо

4. Зміст пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити): 1. Теоретичні засади формування кадрової політики. 2. Характеристика, аналіз виробничо-господарської діяльності та управління кадрами на ДП ПрАТ «Оболонь» «Красилівське». 3. Вдосконалення кадрової політики ДП ПрАТ «Оболонь» «Красилівське».

5. Перелік графічного матеріалу (із зазначенням обов'язкових креслень): 1. Окремі варіанти тлумачення поняття «кадрова політика підприємства» науковцями. 2. Послідовність формування системи управління людськими ресурсами. 3. Основні техніко-економічні показники діяльності ДП ПрАТ «Оболонь» «Красилівське» у 2022-2024 роках. 4. Складові кадрової політики ДП ПрАТ «Оболонь» «Красилівське». 5. Найгостріші проблеми кадрової політики на ДП ПрАТ «Оболонь» «Красилівське». 6. Модель стратегії кадрової політики ДП ПрАТ «Оболонь» «Красилівське». 7. Процес розробки кадрової політики ДП ПрАТ «Оболонь» «Красилівське». 8. Напрями вдосконалення кадрової політики ДП ПрАТ «Оболонь» «Красилівське». 9. Етапи формування кадрової політики ДП ПрАТ «Оболонь» «Красилівське». 10. Запропонована структура Положення про кадрову політику на ДП ПрАТ «Оболонь» «Красилівське». 11. Можливості Workday HCM (Human Capital Management), рекомендованої до впровадження на ДП ПрАТ «Оболонь» «Красилівське». 12. Оновлена система мотивації праці персоналу ДП ПрАТ «Оболонь» «Красилівське».

6. Консультанти розділів кваліфікаційної роботи:

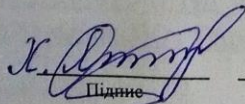
Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		Завдання видав	Завдання прийняв
1. Теоретико-методичний	Капінос Г.І., доцент каф. менеджменту та адміністрування		
2. Дослідницько-аналітичний	Капінос Г.І., доцент каф. менеджменту та адміністрування		
3. Проектно-рекомендаційний	Капінос Г.І., доцент каф. менеджменту та адміністрування		
4. Нормоконтроль			

7. Дата видачі завдання 5 вересня 2025 р.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

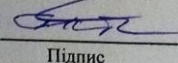
Пор. №	Назва етапів (розділів) кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1.	Вибір теми кваліфікаційної роботи	вересень 2025	
2.	Одержання індивідуального завдання	вересень 2025	
3.	Складання календарного плану графіка написання кваліфікаційної роботи	вересень 2025	
4.	Підготовка до виконання кваліфікаційної роботи: підбір та вивчення літератури, участь у виконанні науково-дослідних робіт, інші заходи	вересень 2025	
5.	Уточнення теми кваліфікаційної роботи та календарного плану-графіка, виходячи зі специфіки базового підприємства	вересень 2025	
6.	Підготовка першого розділу	вересень 2025	
7.	Підготовка другого розділу	жовтень 2025	
8.	Підготовка третього розділу	листопад 2025	
9.	Підготовка висновків	листопад 2025	
10.	Здача науковому керівнику	листопад 2025	
11.	Доопрацювання кваліфікаційної роботи з урахуванням зауважень наукового керівника	листопад 2025	
12.	Написання та оформлення роботи в остаточному варіанті	грудень 2025	
13.	Перевірка рукопису роботи на плагіат, отримання довідки	грудень 2025	
14.	Попередній захист кваліфікаційної роботи на кафедрі	грудень 2025	
15.	Одержання відгуку наукового керівника	грудень 2025	
16.	Одержання рецензії зовнішнього рецензента	грудень 2025	
17.	Захист кваліфікаційної роботи	грудень 2025	

Студент


Підпис

Яна ХВОРОСТОВСЬКА
ІМ'Я, ПРІЗВИЩЕ

Керівник роботи


Підпис

Геннадій КАПІНОС
ІМ'Я, ПРІЗВИЩЕ

АНОТАЦІЯ

Хворостовська Я. Ю. Удосконалення кадрової політики на промисловому підприємстві (на прикладі ДП ПрАТ «Оболонь» «Красилівське», м. Красилів, Хмельницька обл.). Керівник роботи – канд. екон. наук, доц. кафедри ЕМА Капінос Г. І. Кваліфікаційна робота магістра.: 75 с., 1 рисунок, 33 додатка, 40 джерел посилання.

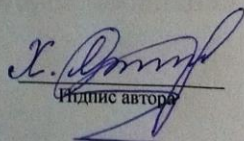
КЛЮЧОВІ СЛОВА: КАДРОВА ПОЛІТИКА, КАДРИ, ПЕРСОНАЛ, УПРАВЛІННЯ КАДРАМИ, УПРАВЛІННЯ КАДРОВОЮ ПОЛІТИКОЮ.

Розглянуто теоретико-методичні основи формування кадрової політики, зокрема: сутність, цілі та завдання кадрової політики на сучасному етапі; основні функції та компоненти ефективної кадрової політики; роль кадрової політики у забезпеченні конкурентоспроможності та сталого розвитку промислових підприємств.

Охарактеризовано та проаналізовано виробничо-господарську діяльність та управління кадрами на ДП ПрАТ «Оболонь» «Красилівське», основні економічні і фінансові показники у 2022–2024 роках; проведено детальний SWOT-аналіз діяльності заводу.

Розроблено комплекс заходів з вдосконалення кадрової політики ДП ПрАТ «Оболонь» «Красилівське». Сформовано стратегічні напрями удосконалення кадрової політики дочірнього підприємства «Красилівське», описано процеси розробки та впровадження кадрової політики на даному заводі, а також впровадження спеціалізованого програмного забезпечення та вдосконалення системи мотивації персоналу як складових кадрової політики.

Результати дослідження сприятимуть підвищенню ефективності управління персоналом та утвердженню сучасних підходів до розвитку людського капіталу на вітчизняних виробничих об'єктах.


Підпис автора

«10» 12 2025 р.

ЗМІСТ

Вступ	5
1 Теоретичні засади формування кадрової політики	7
1.1 Сутність, цілі та завдання кадрової політики на сучасному етапі	7
1.2 Основні функції та компоненти ефективної кадрової політики	12
1.3 Роль кадрової політики у забезпеченні конкурентоспроможності та сталого розвитку промислових підприємств	15
Висновки до теоретичного розділу	19
2. Характеристика, аналіз виробничо-господарської діяльності та управління кадрами на ДП ПрАТ «ОБОЛОНЬ» «КРАСИЛІВСЬКЕ»	21
2.1 Загальні відомості про підприємство	21
2.2 Аналіз основних техніко-економічних показників діяльності заводу	28
2.3 Аналіз фінансового стану підприємства у 2022–2024 роках	34
2.4 Аналіз управління персоналом на підприємстві	41
2.5 SWOT-аналіз ДП ПрАТ «Оболонь» «Красилівське»	47
Висновки до аналітичного розділу	52
3 Вдосконалення кадрової політики ДП ПрАТ «Оболонь» «Красилівське»	54
3.1 Напрями удосконалення кадрової політики дочірнього підприємства «Красилівське»	54
3.2 Розробка та впровадження кадрової політики на підприємстві	61
3.3 Використання спеціалізованого програмного забезпечення Workday HCM (Human Capital Management) для автоматизації кадрових процесів	66
Висновки до проектно-рекомендаційного розділу	71
Висновки	72
Перелік джерел посилання	76
Додатки	81

ВСТУП

Людський капітал є однією з найважливіших складових успіху будь-якого сучасного промислового підприємства. У контексті глобалізації економіки та інтенсивної конкуренції на ринку, ефективне управління персоналом та розроблення прогресивної кадрової політики стають ключовими чинниками, які визначають конкурентоспроможність та перспективи розвитку виробничих підприємств. Саме тому актуальність дослідження проблем удосконалення кадрової політики на промислових підприємствах не викликає сумнівів.

ДП ПрАТ «Оболонь» «Красилівське», як представник харчової промисловості на території Хмельницької області, функціонує в умовах постійних змін та викликів, характерних для вітчизняного виробництва. Підприємство має багаторічну історію та певні традиції управління персоналом, однак сучасний рівень розвитку ринкових відносин вимагає переосмислення підходів до кадрової роботи, актуалізації методів мотивації та залучення кваліфікованих кадрів. Трансформація економічної системи України, зміни у демографічній структурі населення, вплив цифровізації та інші макроекономічні чинники ставлять перед керівництвом підприємства нові завдання щодо формування та розвитку кадрів.

Практика показує, що багато вітчизняних промислових підприємств, включаючи досліджуване, стикаються з низкою проблем у сфері управління персоналом: недостатнім рівнем мотивації працюючих, високою плинністю персоналу, дефіцитом кваліфікованих робітників, недосконалістю систем оцінювання та розвитку працівників, слабкою адаптацією нових працівників, обмеженими можливостями для кар'єрного зростання. Ці факти свідчать про необхідність комплексного аналізу існуючої кадрової політики та розроблення науково обґрунтованих пропозицій щодо її удосконалення.

Теоретична база управління персоналом, питання кадрової політики та стратегій формувались та розглядались такими вітчизняними науковцями, як С. І. Бандур, Д. П. Богиня, В. М. Гриньова, О. А. Грішнова, І. А. Грузіна, А. М. Колот, Т. А. Костишина, О. Ф. Новікова, В. М. Петюх, Г. В. Щокін та

іншими дослідниками. Однак загальні теоретичні положення потребують адаптації до специфіки конкретних промислових підприємств та врахування особливостей їх функціонування в сучасних умовах українського ринку праці.

Об'єкт дослідження – процес управління кадровою політикою промислового підприємства.

Предмет дослідження – теоретичні та прикладні аспекти розробки та реалізації заходів щодо удосконалення кадрової політики на ДП ПрАТ «Оболонь» «Красилівське».

Мета кваліфікаційної роботи – розробка науково обґрунтованих рекомендації щодо удосконалення кадрової політики ДП ПрАТ «Оболонь» «Красилівське» на основі аналізу поточного стану управління персоналом та з урахуванням сучасних тенденцій в практиці управління людськими ресурсами.

Завдання дослідження: дослідити теоретичні основи кадрової політики як елемента управління на підприємствах та визначити її роль у забезпеченні їх конкурентоспроможності; проаналізувати специфіку управління персоналом у переробній промисловості та виявити актуальні проблеми розвитку людських ресурсів; здійснити аналіз існуючої кадрової політики ДП ПрАТ «ОБОЛОНЬ» «КРАСИЛІВСЬКЕ», оцінити її ефективність і виявити недоліки; визначити причини виявлених проблем та обґрунтувати необхідність змін у системі управління персоналом; розробити пропозиції щодо удосконалення окремих компонентів кадрової політики (набір кадрів, навчання, мотивація, оцінювання персоналу, розвиток кар'єри); обґрунтувати соціально-економічну ефективність запропонованих заходів.

В роботі використовувались такі методи дослідження, як аналіз та синтез, системний підхід, анкетування та інтерв'ювання працівників і керівництва, порівняльний аналіз, графічна візуалізація даних, розрахунковий та аналітичний.

Інформаційна база дослідження включає: фінансова звітність ДП ПрАТ «Оболонь» «Красилівське» за три останні роки, нормативні акти даного підприємства, дані про склад і структуру персоналу, матеріали внутрішніх аудитів та оцінювань персоналу, звітна інформація підприємства.

1 ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ КАДРОВОЇ ПОЛІТИКИ

1.1 Сутність, цілі та завдання кадрової політики на сучасному етапі

Кадрова політика є однією з найважливіших складових системи управління підприємством, яка охоплює комплекс принципів, методів та заходів, спрямованих на формування, розвиток та ефективне використання трудового потенціалу. У сучасній науці управління поняття «кадрова політика» розуміється як система цілеспрямованих дій органів влади та керівництва організацій щодо управління персоналом, яка узгоджена із загальною стратегією розвитку підприємства [2]. У даному визначенні підкреслюється, що кадрова політика не є ізольованою функцією, а органічно вписується в загальну систему управління організацією та безпосередньо пов'язана з досяганням стратегічних цілей.

Історично розвиток розуміння кадрової роботи пройшов декілька етапів. На ранніх етапах розвитку промислового виробництва управління персоналом мало епізодичний характер і розглядалось як допоміжна функція, спрямована переважно на забезпечення дисципліни та виконання розпоряджень керівництва. З розвитком науки про управління на початку ХХ століття з'явилися перші систематизовані підходи до роботи з персоналом, зокрема в працях Ф. Тейлора та його послідовників. Однак класичне поняття управління персоналом все ще розглядалось як суто адміністративна функція, спрямована на формальне дотримання трудового законодавства [3].

Значний переворот в розумінні ролі людського фактора в організаціях відбувся у ХХ столітті з розвитком теорій мотивації та поведінкової науки про управління. Школа людських відносин, представники якої наголошували на значенні задоволеності працівників, їх соціальних потреб та психологічного комфорту, змінила парадигму управління персоналом [9]. Від цього часу починає формуватися розуміння, що інвестиції в розвиток людського ресурсу є не тільки соціальним боргом перед працівниками, але й економічно доцільною стратегією.

Сучасний етап розвитку концепцій управління персоналом характеризується переходом від традиційного поняття «кадрова робота» до

концепції «управління людськими ресурсами» (Human Resource Management – HRM) і далі до «стратегічного управління людськими ресурсами». Якщо традиційна кадрова робота зосереджувалась на виконанні адміністративних процедур, то управління людськими ресурсами розглядає персонал як стратегічний актив організації. Кадрова політика в контексті стратегічного управління людськими ресурсами розуміється як система взаємопов'язаних рішень, програм та заходів, спрямованих на підвищення конкурентоспроможності організації через оптимальне використання потенціалу працівників [30].

Кадрова політика виступає основою системи управління людськими ресурсами на підприємстві. Вітчизняні та закордонні науковці та практики до сьогодення не формували єдиної думки що змістового наповнення поняття «кадрова політика підприємства». За кордоном дана категорія розглядається як політика розвитку людських ресурсів, що акцентує увагу на застосуванні сучасної концепції управління кадрами. В Україні сформовано багато підходів до трактування даного поняття, що пояснюється його багатоаспектністю та складністю. Аналіз різноманітних підходів до поняття «кадрова політика» та їх групування наведено у таблиці А.1 додатку А.

Оскільки в науковців немає єдиного бачення кадрової політики як цілісного соціального явища, у науковій літературі існує багато її визначень. Переважна більшість дослідників розглядає кадрову політику як комплекс взаємопов'язаних елементів, що задає основний напрям роботи з персоналом і виступає складовою соціально-економічної політики держави, регіону або окремої організації [16], [19], [32], [36], [40].

З огляду на багатогранність цього поняття, його доцільно розглядати з позиції комплексного підходу, що максимально поєднує погляди як вітчизняних, так і зарубіжних дослідників. На нашу думку, найточнішим і найбільш змістовним можна вважати таке визначення: кадрова політика – це основний напрям (вектор) роботи з людськими ресурсами в організації, регіоні, державі, який формується на основі системи теоретичних концепцій, ідей, принципів, вимог, норм, форм, методів і технологій кадрової діяльності за різними

функціональними напрямками (планування, розподіл, формування, використання, відтворення, розвиток людських ресурсів) у конкретних соціально-економічних умовах в країні.

Кадрова політика виступає фундаментом (центральним елементом) системи управління людськими ресурсами, знаходить своє відображення у відповідній стратегії та реалізується через практичну кадрову діяльність. Завдяки чіткому розмежуванню ключових понять можна окреслити загальну модель формування системи управління людськими ресурсами та визначити місце кадрової політики в цьому процесі (рисунок А.1 додатку А).

Жодна система управління людськими ресурсами не здатна ефективно працювати без комплексної скоординованої кадрової політики, незалежно від рівня та сфери її впровадження.

Цілі кадрової політики при цьому формуються на основі стратегічних цілей організації та мають бути спрямовані на задоволення потреб як підприємства, так і його персоналу. До основних цілей кадрової політики на сучасному етапі належать забезпечення потреб підприємства в кваліфікованих кадрах необхідного професійно-кваліфікаційного складу, підвищення ефективності використання трудового потенціалу, сприяння розвитку професійних компетентностей та особистісному зростанню працівників [38]. Крім того, кадрова політика повинна сприяти формуванню позитивної репутації підприємства як роботодавця, утримувати талантів та забезпеченню стабільності трудового колективу в умовах змін.

Для досягнення визначених цілей кадрова політика розв'язує низку важливих завдань. Перше завдання полягає у науковому передбаченні та плануванні потреби підприємства в персоналі з врахуванням планів розвитку виробництва, технологічних змін та динаміки ринку праці. Друге завдання спрямоване на організацію ефективного процесу набору та відбору кадрів, який забезпечує залучення на підприємство найбільш компетентних та мотивованих фахівців. Третє завдання передбачає забезпечення швидкої та успішної адаптації нових працівників до умов роботи на підприємстві та інтеграції їх у колектив.

Наступні завдання кадрової політики пов'язані з розвитком персоналу. Це включає організацію систематичного навчання та підвищення кваліфікації працівників з урахуванням змін технологій та вимог виробництва. Завдання розвитку персоналу також передбачає формування системи безперервного професійного навчання, яка дозволяє працівникам удосконалювати свої знання та набувати нові навички протягом усієї трудової діяльності. Важливим аспектом є також управління кар'єрою та розвиток лідерського потенціалу у перспективних працівників.

Одним з центральних завдань сучасної кадрової політики є побудова дієвої системи мотивації та стимулювання праці. Це завдання передбачає розробку справедливої та прозорої системи оплати праці, соціальних гарантій та заохочень, які б адекватно відображали внесок працівника в результати діяльності підприємства та відповідали його очікуванням. Крім матеріальних стимулів, сучасна кадрова політика повинна звертати увагу на нематеріальні форми мотивації, такі як визнання досягнень, можливість кар'єрного зростання, гнучкість в організації роботи та можливість участі в прийнятті рішень.

Завдання забезпечення безпеки та охорони здоров'я на робочому місці є невід'ємною частиною сучасної кадрової політики, особливо у промисловому секторі. Це передбачає організацію робіт з охорони праці, профілактику виробничих травм та професійних захворювань, забезпечення санітарно-гігієнічних умов роботи та психологічної безпеки в колективі. На сучасному етапі це завдання розширюється і включає піклування про загальне благополуччя працівників, включаючи психічне здоров'я та запобігання емоційному вигоранню.

Основні принципи розробки та реалізації кадрової політики включають науковість, яка передбачає використання даних досліджень, статистичних даних та ґрунтовний аналіз при прийнятті кадрових рішень. Принцип послідовності вимагає узгодженості кадрової політики з іншими аспектами управління підприємством та забезпечення спадковості в реалізації кадрових програм. Принцип диференціації передбачає урахування різноманітності потреб різних категорій персоналу та розробку спеціалізованих підходів до управління різними

групами працівників. Гнучкість як принцип кадрової політики полягає у здатності своєчасно адаптувати кадрові стратегії до змінюваних умов зовнішнього середовища та вимог виробництва.

Реалізація кадрової політики відбувається на кількох рівнях. На загальнодержавному рівні держава формує нормативно-правову базу, яка встановлює мінімальні трудові стандарти, права та обов'язки працівників і роботодавців. На галузевому рівні розробляються галузеві угоди та колективні договори, які врахують особливості виробництва у конкретній галузі. На рівні конкретного підприємства розробляється специфічна кадрова політика, яка адаптує загальні принципи та норми до умов функціонування даної організації, її ресурсів, виробничих можливостей та стратегічних цілей [23].

Важливим аспектом сучасної кадрової політики є забезпечення її узгодженості з корпоративною стратегією та місією підприємства. Це означає, що кадрова політика не повинна розроблятися ізольовано від інших стратегічних напрямів розвитку організації. Навпаки, вона повинна відображати цінності організації, її бачення майбутнього розвитку та способи досягнення поставлених цілей. Кадрова політика, яка гармонійно інтегрована із загальною стратегією підприємства, створює умови для того, щоб персонал не тільки виконував свої функціональні обов'язки, але й усвідомлював себе частиною єдиного організму, залученим у досягнення спільних цілей.

Таким чином, кадрова політика на сучасному етапі розвитку економіки розглядається як комплексна система управління людськими ресурсами, яка органічно пов'язана із загальною стратегією розвитку підприємства. Вона спрямована не лише на розв'язання поточних завдань щодо забезпечення підприємства персоналом, але й на стратегічне інвестування у розвиток людського капіталу як фактора конкурентоспроможності організації. Ефективна кадрова політика є умовою стабільного розвитку промислових підприємств в умовах сучасної конкурентної економіки.

1.2 Основні функції та компоненти ефективної кадрової політики

Ефективна кадрова політика базується на системі взаємопов'язаних функцій та компонентів, які в сукупності створюють умови для оптимального використання людського потенціалу організації та досягнення поставлених цілей. Розуміння та грамотна реалізація цих функцій є критично важливими для успіху будь-якого підприємства, особливо у промисловому секторі, де конкурентна боротьба інтенсивна і вимоги до якості праці постійно зростають.

Однією з перших та найважливіших функцій кадрової політики є планування людських ресурсів. Ця функція передбачає визначення поточних та майбутніх потреб підприємства в персоналі на основі аналізу стратегічних планів розвитку організації, прогнозу технологічних змін та динаміки ринку праці. Планування людських ресурсів включає розроблення профілів необхідних посад, визначення кількісного та якісного складу персоналу, розрахунок трудомісткості робіт та прогнозування можливих дефіцитів або надлишків кадрів. На основі цього планування розробляються конкретні програми набору, розвитку та утримання персоналу, які узгоджені з можливостями та ресурсами підприємства.

Функція набору та відбору персоналу спрямована на залучення на підприємство кандидатів, які найбільше відповідають вимогам посади та цінностям організації. Ця функція включає розроблення системи критеріїв для оцінювання кандидатів, використання різноманітних методів пошуку та відбору (оголошення в засобах масової інформації, контакти з навчальними закладами, залучення кадрових агентств). Крім того, функція набору та відбору передбачає проведення співбесід, тестування, перевірки рекомендацій та інших способів об'єктивної оцінки здатності кандидата ефективно виконувати роботу на запропонованій посаді [24].

Розміщення персоналу як функція кадрової політики передбачає розподіл залученого персоналу по підрозділам та посадам відповідно до їх кваліфікації, можливостей та потреб підприємства. Ця функція також включає забезпечення відповідності використання людських ресурсів з потребами виробництва та

попиту на певні спеціалізації у різних підрозділах підприємства. Ефективне розміщення персоналу дозволяє мінімізувати витрати на заповнення вакансій та забезпечити оптимальний розподіл робочої сили.

Адаптація нових працівників є надзвичайно важливою функцією, якій часто не приділяється достатньої уваги в українських організаціях. Ця функція включає орієнтацію нових працівників на підприємстві, ознайомлення їх з корпоративною культурою, внутрішніми процедурами, вимогами до безпеки праці та взаємодією з колегами. Ефективна адаптація не лише скорочує час, необхідний для того, щоб новий працівник досяг необхідного рівня продуктивності, але й впливає на його задоволеність роботою та рішення залишитися в організації на довший період.

Одною з найбільш суттєвих функцій сучасної кадрової політики є навчання та розвиток персоналу. У контексті швидких технологічних змін та еволюції вимог ринку праці, організації, які інвестують в постійне навчання своїх працівників, мають значну конкурентну перевагу. Функція навчання та розвитку включає організацію начального та поточного навчання, проведення тренінгів, організацію стажування, підвищення кваліфікації та перекваліфікації. На сучасному етапі ця функція розширилася за межі традиційних форм навчання і включає розвиток компетентностей, формування нових навичок, розвиток лідерського потенціалу та сприяння творчому мисленню.

Функція мотивації та стимулювання праці є центральною в системі управління персоналом. Ця функція передбачає розроблення та реалізацію систем оплати праці, яка справедливо відображає внесок працівника в результати діяльності, а також матеріальних та нематеріальних форм заохочень. Мотивація персоналу передбачає не лише фінансові стимули, але й задоволення потреб працівників у признанні, розвитку, автономії та сенсу роботи. На сучасному етапі компанії все частіше звертають увагу на комплексні системи мотивації, які враховують різноманітність потреб та цінностей різних груп працівників [7].

Оцінювання та атестація персоналу формують функцію, яка дозволяє систематично оцінювати ефективність роботи працівників, рівень їх компетентностей та відповідність займаній посаді. Ця функція включає розробку

критеріїв оцінювання, проведення регулярних оцінювань, документування результатів та надання зворотного зв'язку працівникам. Ефективна система оцінювання слугує основою для прийняття рішень щодо підвищення заробітної плати, просування по посадах, визначення потреб у навчанні та вжиття дисциплінарних заходів у разі необхідності.

Управління кар'єрою та професійно-кваліфікаційним зростанням є функцією, яка набирає все більшої ваги у сучасних організаціях. Ця функція передбачає розробку кар'єрних моделей, планування траєкторії розвитку для перспективних працівників, формування кадрового резерву керівників та фахівців, а також забезпечення можливостей для внутрішніх переміщень та просування. Ефективне управління кар'єрою сприяє утримуванию талантів, підвищує мотивацію та залученість персоналу в роботу.

Забезпечення безпеки та охорони здоров'я на робочому місці є функцією, яка має законодавче забезпечення та є особливо критичною у промисловому секторі. Ця функція включає організацію робіт з охорони праці, профілактику виробничих травм та професійних захворювань, забезпечення санітарно-гігієнічних умов, проведення інструктажів та навчання з питань безпеки. На сучасному етапі ця функція розширилася і включає також піклування про психічне здоров'я, запобігання емоційному вигоранню та формування безпечного психологічного клімату в колективі.

Внутрішня комунікація та управління корпоративною культурою складають функцію, яка впливає на те, як професіонали сприймають підприємство, свою роль у його діяльності та ступінь залученості. Ця функція включає організацію ефективних каналів комунікації між керівництвом та персоналом, проведення зустрічей та інформаційних заходів, формування спільних цінностей та традицій, які об'єднують колектив. Сильна корпоративна культура сприяє утриманню працівників, підвищує їх моральний дух та сприяє розвитку командного духу.

Функція взаємодії служби управління персоналом з іншими підрозділами підприємства передбачає тісну кооперацію з виробничими підрозділами, фінансовою службою, службою якості та іншими структурними одиницями. Ця

взаємодія важлива для того, щоб кадрова політика була гнучкою та відповідала реальним потребам організації, враховувала виробничі цикли, фінансові можливості та стратегічні пріоритети.

Загалом, ефективна кадрова політика являє собою систему взаємопов'язаних функцій, які розроблюються та реалізуються в контексті стратегічних цілей підприємства. Кожна з цих функцій вирішує конкретні завдання, але їх справжня сила проявляється у синергії, коли всі компоненти працюють злагоджено та спрямовані на спільну мету – забезпечення підприємства необхідним персоналом, його розвитку та мотивування для досягнення найвищих результатів. Промислові підприємства, які розуміють це і розробляють комплексні, скоординовані системи управління персоналом, отримують істотну конкурентну перевагу та демонструють вищу стійкість до змін зовнішнього економічного середовища.

1.3 Роль кадрової політики у забезпеченні конкурентоспроможності та сталого розвитку промислових підприємств

У сучасному глобальному бізнес-середовищі конкурентоспроможність промислових підприємств все менше залежить від традиційних факторів виробництва, таких як капітал та сировина, і все більше визначається якістю та потенціалом людських ресурсів [37]. Ця трансформація відображає перехід від індустріальної економіки до економіки знань, де інноваційність, креативність та людський капітал стають основними джерелами конкурентної переваги. У цьому контексті роль кадрової політики як інструменту забезпечення конкурентоспроможності набуває критичної важливості для підприємств.

Конкурентні переваги, які надає ефективна кадрова політика, проявляються на декількох рівнях. По-перше, організація з добре розробленою кадровою політикою має здатність залучати та утримувати найбільш талановитих та кваліфікованих працівників. У умовах гострої конкуренції за таланти на ринку

праці, компанії, які пропонують привабливі умови роботи, можливості для розвитку та визнання, отримують доступ до кращих кадрів. Це забезпечує вищу якість виконання робіт, більш інноваційні рішення та кращі результати діяльності.

По-друге, ефективна кадрова політика сприяє формуванню організаційної культури, яка спонукає до інноваційності та постійного вдосконалення. Коли працівники відчують, що їх внески цінуються, що вони мають можливості для розвитку та що їх ідеї розглядаються серйозно, вони виявляють більшу готовність до активної участі у розв'язанні проблем та пошуку нових рішень. Така культура інновацій є критичною для промислових підприємств, які прагнуть розвивати нові продукти, удосконалювати технологічні процеси, адаптуватися до потреб ринку.

Людський капітал як стратегічний ресурс організації являє собою накопичені знання, навички, здатності та досвід, якими володіють працівники. На відміну від традиційних ресурсів, людський капітал може постійно розвиватися та наростати, що створює умови для довгострокового розвитку організації. Інвестиції в розвиток людського капіталу, включаючи навчання, розвиток лідерства та удосконалення компетентностей, дозволяють організації постійно підвищувати якість своєї робочої сили та її спроможність адаптуватися до змін. У сфері промислового виробництва це особливо важливо, оскільки технологічні процеси постійно еволюціонують, а вимоги до кваліфікації персоналу зростають.

Інвестиції в людські ресурси мають виміри продуктивності та якості продукції, які безпосередньо впливають на конкурентоспроможність підприємства. Дослідження, проведені компаніями з управління консалтингу та міжнародними організаціями, послідовно демонструють, що організації з вищим рівнем вкладень у навчання та розвиток персоналу показують вищу продуктивність праці, вищу якість продукції та більш низький рівень браку. Крім того, добре підготовлені та мотивовані працівники менше допускають помилок, краще розуміють вимоги клієнтів та виявляють більшу готовність прийти на допомогу колегам, коли це необхідно [17].

Кадрова безпека підприємства, яка передбачає наявність необхідних компетентностей у персоналу, запобігання дефіциту кваліфікованих кадрів та

планування наступництва в керівництві, є критичним аспектом конкурентної стійкості. Промислові підприємства, які не розробляють довгострокові плани розвитку персоналу та які не інвестують у підготовку кадрового резерву, опиняються у вразливій ситуації, коли нестача ключових фахівців може спричинити серйозні проблеми для виробництва. Ефективна кадрова політика передбачає систематичне планування потреб у персоналі, розвиток навичок та компетентностей, які відповідають майбутнім потребам організації, та формування резерву кадрів для ключових посад.

Інноваційний потенціал персоналу та його розвиток тісно пов'язані з конкурентоспроможністю промислових підприємств. Організації, які створюють умови для розвитку креативного мислення, експериментування та творчого підходу до вирішення проблем, здатні швидше адаптуватися до змін ринку та розробляти нові рішення. Кадрова політика, яка стимулює інновації системи стимулів, можливості для професійного розвитку та культуру безпеки експериментування, сприяє розвитку інноваційного потенціалу колективу [16].

Сталий розвиток промислових підприємств неможливий без забезпечення стабільності та довіри всередину організації. Працівники, які відчують невпевненість щодо своєї роботи або бачать несправедливість у системі управління персоналом, менше залучені у роботу, швидше схильні звільняється та менш продуктивні. На противагу цьому, організації, які розробляють справедливі та прозорі системи управління персоналом, які цінують своїх працівників та надають їм перспективи розвитку, створюють умови для довгострокової стабільності. Сталий розвиток також передбачає інвестування у збереження та розвиток талантів, оскільки втрата кваліфікованих кадрів коштує організаціям дорого, як з точки зору прямих витрат на найм та навчання персоналу, так і з точки зору втрати організаційного знання та продуктивності [32].

Кадрова політика як інструмент підвищення лояльності та утримання кваліфікованих працівників відіграє важливу роль у забезпеченні стабільності робочої сили. Працівники, які розвивають свою кар'єру в організації, які відчують визнання своєї роботи та яким надаються можливості для

особистісного та професійного зростання, демонструють вищу лояльність та готовність залишатися у компанії протягом довших періодів. Це формує стабільний колектив, що має глибше розуміння організації, її процесів та цілей.

У контексті промислового виробництва роль кадрової політики у забезпеченні конкурентоспроможності має додаткові аспекти. Промислові підприємства конкурують як на вітчизняному, так і на міжнародному ринках, де вимоги до якості продукції та ефективності виробництва є дуже високими. Конкурентоспроможність вітчизняних промислових підприємств значною мірою залежить від здатності залучати та розвивати висококваліфіковані кадри, які можуть працювати з новітніми технологіями та процесами. Ефективна кадрова політика, яка передбачає постійне навчання та підвищення кваліфікації персоналу, сприяє тому, що вітчизняні виробники можуть конкурувати на світовому ринку не лише ціною, але й якістю продукції та ефективністю процесів.

Сталий розвиток промислових підприємств також передбачає відповідальне ставлення до своїх працівників та дотримання вищих стандартів у сфері охорони праці та соціального захисту. У сучасному бізнес-середовищі компанії все частіше оцінюються не лише на основі фінансових показників, але й на основі своєї соціальної відповідальності та дотримання принципів сталого розвитку. Кадрова політика, яка переважає безпеку працівників, їх благополуччя та соціальні гарантії, сприяє формуванню позитивної репутації компанії та її привабливості як роботодавця [33].

Таким чином, кадрова політика займає центральне місце у забезпеченні конкурентоспроможності та сталого розвитку промислових підприємств. Через розвиток людського капіталу, формування інноваційної культури, утримання талантів та створення справедливих та розвиває умов роботи, ефективна кадрова політика трансформує найважливіший ресурс організації – її людей – у джерело стійкої конкурентної переваги. Промислові підприємства, які розуміють цю роль і розробляють комплексні, довгострокові стратегії управління персоналом, позиціонуються для успіху у динамічному та все більш конкурентному глобальному бізнес-середовищі.

Кадрова політика у переробній промисловості має певну специфіку. Переробна промисловість, яка включає харчову промисловість, виробництво напоїв, обробку сільськогосподарської сировини та інші споріднені галузі, має суттєві особливості, які накладають відбиток на розроблення та реалізацію кадрової політики. Кадрова політика у переробній промисловості характеризується рядом специфічних рис, які обумовлені особливостями виробничого процесу, характером праці, вимогами до якості продукції та ринковими умовами. Ефективна кадрова політика на переробних підприємствах повинна враховувати ці специфічні фактори, передбачати формування висококваліфікованої робочої сили, забезпечення безпеки та здоров'я працівників, систему якісного навчання та розвитку, гнучкість у управлінні кадрами у умовах сезонних коливань та конструктивні трудові відносини. Тільки при комплексному врахуванні цих аспектів переробні підприємства можуть розробити ефективну кадрову політику, яка забезпечить їм конкурентну перевагу та стабільний розвиток на динамічному ринку.

Висновки до теоретичного розділу

У теоретичному розділі кваліфікаційної роботи ми розглянули теоретичні засади формування кадрової політики. Зокрема була приділена увага сутності, цілям та завданням кадрової політики на сучасному етапі, її основним функціям та компонентам, а також ролі кадрової політики у забезпеченні конкурентоспроможності та сталого розвитку підприємств.

Проведений аналіз дозволив сформулювати такі висновки. Кадрова політика є ключовою складовою системи управління підприємством, що являє собою комплекс взаємопов'язаних принципів, методів та заходів, спрямованих на формування, розвиток та ефективне використання трудового потенціалу організації. Встановлено, що сучасне розуміння кадрової політики еволюціонувало від традиційної адміністративної кадрової роботи до

стратегічного управління людськими ресурсами, де персонал розглядається як найважливіший стратегічний актив організації.

Основними цілями кадрової політики на сучасному етапі визначено забезпечення підприємства кваліфікованими кадрами необхідного професійно-кваліфікаційного складу, підвищення ефективності використання трудового потенціалу, сприяння розвитку професійних компетентностей працівників та формування позитивної репутації підприємства як роботодавця. Для досягнення цих цілей кадрова політика розв'язує низку важливих завдань, включаючи планування потреби в персоналі, організацію ефективного набору та відбору кадрів, забезпечення адаптації нових працівників, систематичне навчання та підвищення кваліфікації, побудову дієвої системи мотивації праці.

Визначено, що ефективна кадрова політика базується на системі взаємопов'язаних функцій, які включають планування людських ресурсів, набір та відбір персоналу, адаптацію нових працівників, навчання та розвиток, мотивацію та стимулювання праці, оцінювання та атестацію персоналу, управління кар'єрою, забезпечення безпеки та охорони здоров'я на робочому місці. Комплексна реалізація цих функцій створює синергетичний ефект та забезпечує досягнення стратегічних цілей організації.

Встановлено критичну роль кадрової політики у забезпеченні конкурентоспроможності та сталого розвитку промислових підприємств. У сучасних умовах конкурентні переваги організацій все більше визначаються якістю людських ресурсів, їх інноваційним потенціалом та здатністю адаптуватися до змін. Ефективна кадрова політика дозволяє залучати та утримувати найбільш талановитих працівників, формувати культуру інновацій, розвивати людський капітал як стратегічний ресурс організації та забезпечувати кадрову безпеку підприємства.

Теоретичний аналіз показав, що промислові підприємства, які розробляють та реалізують комплексні, довгострокові стратегії управління персоналом, отримують суттєві конкурентні переваги через вищу продуктивність праці, кращу якість продукції, більшу інноваційність та стабільність трудового колективу.

2. ХАРАКТЕРИСТИКА, АНАЛІЗ ВИРОБНИЧО-ГОСПОДАРСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТА УПРАВЛІННЯ КАДРАМИ НА ДП ПРАТ «ОБОЛОНЬ» «КРАСИЛІВСЬКЕ»

2.1 Загальні відомості про підприємство

Корпорація «Оболонь» – провідний вітчизняний виробник напоїв. Виробничі підприємства корпорації спеціалізуються на випуску пива, напоїв з низьким вмістом алкоголю, безалкогольних напоїв, а також питної та мінеральної води. Компанія посідає провідні позиції серед українських експортерів пива, контролюючи близько 65% поставок галузі за кордон. За виробничою потужністю пивоварний комплекс «Оболонь» входить до числа найбільших у Європі. До складу корпорації входить головне виробництво в столиці та вісім регіональних підприємств по всій Україні.

Становлення корпорації «Оболонь» почалося 1974 року з підготовчих робіт. Перший випуск продукції було здійснено 1980 року. У запуску виробництва брали участь численні чеські спеціалісти, які передавали свій багаторічний досвід пивоваріння. Ключовим чинником при виборі локації стала наявність джерел якісної м'якої води. Артезіанські свердловини, що сягають юрських водонесних пластів, забезпечують неперевершену якість напоїв. Саме це підприємство поклало початок формуванню найпотужнішої української корпорації у сфері виробництва пива, напоїв з різним вмістом алкоголю (слабоалкогольних, безалкогольних напоїв) та мінеральних вод.

1981 року власна солодовня розпочала виробництво солоду. З 1983 року підприємство отримало назву «Оболонь». 1986 року на основі Київського пивзаводу № 3 сформовано Пивобезалкогольне об'єднання «Оболонь», що об'єднало Київські пивзаводи № 1 та № 2 (сьогодні ПрАТ «Пивзавод на Подолі»), а також Фастівський пивзавод (нині ДП ПрАТ «Пивоварня Зіберта»). 1989 року стартував експорт продукції – «Жигулівське пиво/Zhiguli Beer» від «Оболоні» вперше з'явилося на полицях британських магазинів, відкривши компанії вихід на міжнародні ринки.

1 липня 1990 року за ініціативою генерального директора трудовий колектив перевів підприємство на оренду з можливістю подальшого викупу. 1992 року «Оболонь» стала піонером приватизаційних процесів в Україні. 27 серпня компанія отримала приватизаційне свідоцтво Фонду Держмайна України за № 1, увійшовши в історію як перше приватизоване підприємство незалежної України. З цього моменту вся продукція виробника маркується під брендом «Оболонь».

ПАТ «Оболонь» офіційно зареєстровано 25 березня 1993 року внаслідок приватизації державного Київського виробничого об'єднання з випуску пива, безалкогольних і мінеральних напоїв «Оболонь». Підприємство було викуплено трудовим колективом Київського орендного підприємства «Оболонь», на базі якого створено закрите акціонерне товариство «Оболонь». Це стало знаковою подією для становлення вітчизняного бізнесу в перші роки незалежності.

Надалі компанія активно розширювала географію своєї присутності. 1994 року ЗАТ «Оболонь» придбало законсервованій недобудований об'єкт у місті Красилові. Це дочірнє підприємство спеціалізується на випуску безалкогольних і слабоалкогольних напоїв, мінеральної води під брендом «Оболонь». Крім того, підприємство стало першою оптово-розподільчою базою корпорації, забезпечуючи логістику та дистрибуцію продукції у регіоні.

Пивоварний завод, спроектований за чеськими технологіями, швидко завоював визнання споживачів завдяки високій якості продукції. З 1989 року «Оболонь» стала першопрохідцем серед вітчизняних виробників, розпочавши експорт пива на європейські ринки та до США. За десятиліття активної діяльності корпорація здобула міжнародне визнання, перетворившись на відомий український бренд у світовому масштабі.

Якість продукції та виробничі технології корпорації підтверджені численними міжнародними сертифікатами. 1998 року «Оболонь» стала першим підприємством галузі, що отримало міжнародний сертифікат системи управління якістю ISO-9001:1994 від німецької компанії DEKRA. 2001 року ЗАТ «Оболонь» першою в Україні сертифіковано за оновленим стандартом ISO-9001:2000. 2003 року УкрСЕПРО видало сертифікат відповідності ДСТУ ISO 9001-2001.

Протягом 2005–2008 років було оновлено сертифікати згідно з новими вимогами: ISO-14001:2004 (екологічний менеджмент), ISO 22000:2005 (безпека харчових продуктів, HACCP) та OHSAS-18001 (охорона праці). 2008 року ДП «Укрметртестстандарт» провело унікальний комбінований аудит чотирьох систем менеджменту одночасно, за результатами якого видано сертифікати відповідності ДСТУ ISO 9001-2001, ДСТУ ISO 14001:2006, ДСТУ ISO 22000:2007 та ДСТУ-П OHSAS 18001:2006.

Корпорація «Оболонь» – єдиний представник України серед сорока провідних світових пивоварних концернів. Станом на 2024 рік компанія посідала друге місце на українському пивному ринку, контролюючи 33% ринкової частки та залишаючись одним із ключових гравців галузі.

Організаційна структура корпорації «Оболонь» формувалася поступово відповідно до стратегічних пріоритетів: впровадження інновацій, диверсифікація виробничого портфелю, забезпечення власною сировинною базою, дотримання екологічних стандартів та високої соціальної відповідальності. До складу «Оболоні» входять головне виробництво, шість підприємств з корпоративними правами, два відокремлені цеху та два дочірні підприємства. Загалом у корпорації зайнято понад 7 тисяч працівників.

Оскільки кваліфікаційна робота присвячена діяльності ДП ПрАТ «Оболонь» «Красилівське», розглянемо детальніше це підприємство. Як зазначалось вище, дочірнє підприємство ПрАТ «Оболонь» «Красилівське» створено 1994 року. До лютого 1998 року виробничо-торгівельна база функціонувала як оптовий дистриб'ютор продукції ПрАТ «Оболонь». Паралельно на базі було організовано виробництво столярних та бетонних виробів.

1998 року підприємство розпочало власну виробничу діяльність, запустивши випуск мінеральної води «Оболонська-2» з власної артезіанської свердловини. Того ж року стартував розлив столово-лікувальної води «Збручанська» з Сатанівського родовища. З 1999 року ДП ПрАТ «Оболонь» «Красилівське» надавало послуги з розливу слабоалкогольних напоїв, що постачалися з Києва. Одночасно велася підготовка до запуску власного

виробництва безалкогольних і слабоалкогольних напоїв на місцевих потужностях.

2000 року підприємство запустило виробництво безалкогольних напоїв «Кола-нова» та «Оболонь-оранж». Того ж року введено в експлуатацію спиртосховище, отримано відповідну ліцензію та освоєно випуск слабоалкогольних напоїв «Ром-кола», «Бренді-кола» і «Джин-тонік». Виробництво успішно пройшло атестацію, що підтвердило відповідність технологічних процесів встановленим стандартам.

2001 року на ДП ПрАТ «Оболонь» «Красилівське» запрацювала дільниця з розливу негазованої питної води «Оболонська-3». Того ж року введено лінію розливу у дволітрову тару та стартував випуск мінеральної води «Оболонська-2».

2002 року виробництво освоїло розлив мінеральної води «Оболонська-2» у пластикову пляшку 0,5 л, а також запустило випуск безалкогольних напоїв «Оболонь-спорт», «Оболонь-ситро» та «Кола-нова» на діючих лініях.

2003 року асортимент безалкогольних напоїв значно розширився. Розпочато виробництво серії низькокалорійних напоїв із цукрозамінниками та напою «Живчик» з додаванням соку. На лінії розливу у скляну тару запущено випуск нових слабоалкогольних напоїв «Джин-пітахайя» і «Вольф».

2007 року стартував випуск газованої та негазованої питної води «Прозора. Вершина якості». Асортимент слабоалкогольних напоїв поповнився коктейлями «Текіза», «Джин-ананас», «Джин-лимон», «Джин-апельсин» та «Махітос», виготовленими за власними рецептурами корпорації «Оболонь». Розпочато розлив напою «Квас Богатирський» у кегову тару. Лінійка безалкогольних напоїв розширилася продукцією серії «Фрест»: «Фрест файр», «Фрест кристал», «Фрест фреш».

На підприємстві було побудовано сучасний складський комплекс, що дозволило розв'язати проблему зберігання сировини та створило умови для нарощування виробничих потужностей. Також було введено в експлуатацію нове приміщення фірмового магазину. В подальшому було введено в експлуатацію нову лінію розливу негазованої води «Прозора. Вершина якості», яку розливають у шестилітрову пляшку. Обладнання на лінії повністю відповідає технологічним

вимогам щодо забезпечення мікробіологічної стабільності питної води.

Протягом 2009 року на лінії розливу була замінена пляшкомийна машину та проведено тестовий розлив газованої води «Прозора. Вершина якості» у нову скляну пляшку 0,5 л для оцінки попиту. Термін зберігання цієї води було подовжено до одного року. Також було збудовано цех з виробництва пластмасових виробів.

У 2010 році запущено виробництво напою «Живчик» за новою технологією пастеризації в потоці та розливу під азотом, що забезпечило мікробіологічну стабільність і збереження сокової складової. Компанія «Оболонь» вперше вийшла на міжнародний ринок з водою «Прозора» найвищої якості.

З 2011 року було освоєно випуск нового смаку «Живчика» (вишня) та розлив питної води «Прозора». Налагоджено виготовлення пластикових стільців «Оболонь». Підприємство підтвердило сертифікацію за ДСТУ ISO 9001 і ДСТУ ISO 22000, а також стало переможцем 15-го Українського національного конкурсу з якості, що засвідчило його надійність і лідерські позиції.

У 2012 році підприємство розширило виробничі площі та ввело в роботу нову лінію розливу мінеральної води й напоїв у ПЕТ-пляшки продуктивністю 6 тис. пляшок на годину. Освоєно фасування напоїв «Живчик», «Оболонь-ситро», «Живчик-лимон», «Живчик-унік», «Кола-нова», «Оболонь Оранж-АСЕ» і «Оболонь-лимонад» у пляшки 0,5 і 1 л.

У 2013 році запущено виробництво пастеризованого яблучного соку прямого віджиму «Дарунок саду» — натурального продукту без консервантів. Розпочато будівництво нового виробничого цеху, а також розроблення системи управління якістю відповідно до нових світових стандартів з якості. Того ж року підприємство вперше почало постачати продукцію до Німеччини.

У 2014 році на ДП ПрАТ «Оболонь» «Красилівське» розширили виробничі потужності: добудували цех розливу в ПЕТ-пляшки, ввели в експлуатацію дві нові лінії розливу води, купажне відділення, нову котельню, службовий корпус, дві артезіанські свердловини.

У 2015 році корпорація «Оболонь» презентувала низку нових продуктів.

Лінійку мінеральних вод розширили за рахунок «Збручанської 77», а також ароматизованих варіантів «Прозора» з персиком і зеленим чаєм та «Оболонської» зі смаком лимона й апельсина. Дитячий напій «Живчик» отримав оновлену упаковку — ПЕТ-пляшку 0,33 л зі зручною кришкою flip-top.

У 2019 році торговельна марка «Живчик» відзначила 20 років на ринку. Також компанія запустила виробництво крафтових лимонадів «Lemonissimo Lemonata», для яких створили спеціальну ПЕТ-пляшку унікальної форми об'ємом 0,8 л.

Компанія «Оболонь» впровадила низку міжнародних систем управління якістю та безпекою: ISO 9001:2015 – система управління якістю, що базується на орієнтації на споживача, постійному вдосконаленні процесів, ефективному лідерстві та співпраці з постачальниками; ISO 22000:2018 – система управління безпечністю харчових продуктів, яка передбачає аналіз ризиків і контроль критичних точок на всіх етапах виробництва; ISO 14001:2015 – система екологічного менеджменту, спрямована на формування та реалізацію екологічної політики й контроль екологічних аспектів діяльності підприємства; ISO 45001:2018 – система управління охороною праці та промисловою безпекою, що допомагає зменшувати ризики, підвищувати рівень захисту працівників та покращувати умови праці.

ДП ПрАТ «Оболонь» «Красилівське» функціонує за лінійно-функціональною моделлю організаційної структури (рисунок А.2 додатку А), що передбачає поєднання ієрархічної підпорядкованості з розподілом функціональних обов'язків відповідно до сфер компетенції.

Ключовою фігурою в управлінській системі є директор підприємства, який здійснює загальне управління та ухвалює рішення на стратегічному й оперативному рівнях. Директор виступає представником підприємства у відносинах з державними органами, партнерами та головною компанією, водночас у питаннях стратегічного планування він звітує перед головним офісом ПрАТ «Оболонь», розташованим у Києві.

Організаційна структура підприємства передбачає наявність керівників

ключових підрозділів, які безпосередньо підзвітні директору. Головний бухгалтер відповідає за складання й надання податкової, фінансової, статистичної звітності, моніторинг витрат і доходів, ведення бухгалтерського обліку, а також управління фінансовими ризиками на підприємстві.

Начальник виробничого відділу організовує діяльність усіх цехів, здійснює контроль технологічних процесів і забезпечує дотримання санітарно-гігієнічних вимог, продуктивність виробництва, збереження сировинних ресурсів та якість випущеної продукції. У його підпорядкуванні перебувають основні виробничі структури: цех розливу, виробнича лабораторія, цех контрольно-вимірювальних приладів і автоматики, ремонтно-механічна дільниця, диспетчерська служба і транспортна дільниця.

Начальник технічного відділу контролює технічний стан обладнання, організовує планові профілактичні ремонти, оновлення виробничих потужностей, забезпечує технічну безпеку та відповідає за роботу всіх інженерних систем на підприємстві. До його підпорядкування входять головний механік, головний енергетик, інженери з охорони праці та інженери-екологи.

Начальник адміністративного відділу керує роботою кадрової служби, служби безпеки, юридичного підрозділу та господарського відділу, забезпечуючи виконання внутрішнього трудового розпорядку, регламентів та нормативних документів. У його компетенції перебувають питання трудових відносин, формування кадрового резерву на підприємстві, впровадження дисциплінарних процедур та організація внутрішнього документообігу.

Комерційна сфера діяльності підприємства знаходиться у веденні директора з комерційних питань та його заступника, які несуть відповідальність за формування цінової стратегії, забезпечення каналів реалізації, керування фірмовою торговельною мережею та просування товарів на ринку. До комерційного блоку входять відділи продажу, логістики, маркетингу та реклами, а також експедиційно-складський комплекс для зберігання й відвантаження готової продукції.

Організаційна структура підприємства також включає спеціалізовані

служби та відділи, що забезпечують контроль якості, матеріально-технічне забезпечення, планово-економічну роботу, зовнішньоекономічну діяльність та медичне обслуговування працівників

Важливе місце в структурі ПрАТ «Оболонь» займає Чемеровецька філія, що працює як структурний підрозділ для оптового продажу продукції. Філія має власний адміністративний апарат, транспортну базу та відповідальних працівників, які підзвітні керівництву головної компанії.

Організаційна структура відзначається чітким розмежуванням функцій, наявністю кваліфікованого управлінського персоналу, здатністю оперативно приймати рішення в умовах динамічної ринкової ситуації та високим рівнем відповідальності кожного підрозділу. Разом з тим, існують певні обмежувальні фактори, зокрема залежність від рішень головної компанії, іноді складна процедура узгоджень різноманітних напрямів роботи на підприємстві.

2.2 Аналіз основних техніко-економічних показників діяльності заводу

За допомогою представленої в додатках фінансової звітності ДП ПрАТ «Оболонь» «Красилівське» та складеною нами таблиці Б.1 додатку Б проведемо аналіз основних економічних показників діяльності даного заводу у 2022–2024 роках.

На основі представлених у таблиці Б.1 додатку Б показників можна зробити висновок, у 2022-2024 роках на ДП ПрАТ «Оболонь» «Красилівське» відбулось покращення показників його господарської діяльності. Для прикладу, у 2023 році було продано продукції на 1 119 184 тис. грн, що становило майже 145% до відповідного значення показника у 2022 році. У 2024 році чистий дохід від реалізації продукції становив 1 131 802 тис. грн або 119% до показника попереднього 2023 року. За весь досліджуваний період 2022-2024 років зростання обсягів реалізації продукції становило 172,46%, що є досить гарним показником роботи заводу. Він успішно реалізовував власну продукцію, вона користувалась

попитом у споживачів. Дане зростання чистого доходу від реалізації продукції відобразилось на покращенні всіх інших показників роботи даного заводу.

Очевидно, що зростання обсягів реалізації продукції викликало відповідну зростання собівартості продукції. Для прикладу, з заведених даних у таблиці Б.1 додатку Б можна переконатись, що протягом 2022–2024 років собівартість реалізованої продукції збільшилась на 58,31%. При цьому в 2023 році собівартість збільшилась до 823 339 тис. грн і темп зростання був 137,43%. В 2024 році вона зросла до 948 379 тис. грн і темп зростання становив 115,19%. За весь період 2022–2024 років собівартість реалізованої продукції ДП ПрАТ «Оболонь» «Красилівське» поступово збільшувалась, але при цьому темпи її зростання кожного року були нижчими, ніж темпи збільшення чистого доходу від реалізації продукції. Це варто розглядати як позитив в роботі заводу.

Середньооблікова кількість працівників ДП ПрАТ «Оболонь» «Красилівське» протягом досліджуваного періоду зростала. Для прикладу в 2023 році спостерігалось незначне збільшення кількості працюючих до 472 чол. (на 4,89% в порівнянні показником попереднього року). В 2024 році спостерігалось суттєве зростання середньооблікової чисельності працюючих до 530 чол., що становило 12,29% до показника попереднього року. За весь досліджуваний період 2022–2024 років кількість працівників підприємства зросла на 17,78%.

Продуктивність праці одного працівника заводу в 2023 році суттєво зросла на 38,17% і досягла значення 2 371,15 тис. грн / особу, що є позитивним явищем в роботі даного підприємства. Зростання продуктивності праці в 2023 році було пов'язано зі зростанням обсягів реалізації продукції у 2023 році. В 2024 році тенденція зростання обсягів реалізації продовжувалась, хоча і повільнішими темпами, що сприяло зростанню середньорічної продуктивності праці на підприємстві. Протягом 2022–2024 років продуктивність праці одного працюючого збільшилась на 46,43%, що має розглядатись як підвищення ефективності роботи підприємства та використання робочої сили.

Дала проаналізуємо фонд заробітної плати та розмір середньомісячної зарплати одного працівника У 2023 році фонд оплати праці працівників на заводі

збільшився на 50,8% і досягнув значення 129 485,4 тис. грн, що було пов'язано зі зростанням кількості працівників в даному році. При цьому середньомісячна зарплата одного працівника зросла на 43,77% і становила у 2023 році 22 861,1 грн.

В 2024 році фонд заробітної плати персоналу заводу збільшився до 165 555,3 тис. грн або на 27,86% в порівнянні з попереднім роком. Це було також пов'язано зі збільшенням обсягів реалізації продукції. При цьому середньомісячна зарплата працівника зросла на 13,86% і становила в 2024 році 26 030,71 грн. Таким чином, в 2024 році спостерігалась аналогічна тенденція, що і в попередньому 2023 році. За весь період 2022–2024 років фонд заробітної плати та середньомісячна заробітна плата одного працівника заводу збільшились відповідно на 92,8% та на 63,7%. Ці зміни були пов'язані зі збільшенням обсягів реалізації продукції підприємством та більш потужними темпами зростання чистого доходу в порівнянні зі зростанням середньооблікової чисельності працівників.

Слід зазначити, що темп збільшення продуктивності праці в 2022–2024 роках (146,43%) був нижчим за темп зростання середньомісячної заробітної плати (163,70%). Це з негативного боку характеризує діяльність даного підприємства, тобто на заводі недостатньо уваги приділяється дотриманню співвідношення між темпами зростання продуктивності праці та зарплати. На жаль, дана тенденція спостерігалась і в 2023, і в 2024 році.

У 2023 році витрати на одну гривню реалізованої продукції на підприємстві становили 0,74 грн/грн; в 2024 році – 0,71 грн/грн, тобто вони знизились на 3,77% порівняно показником 2023 року. Це з позитивної сторони характеризує діяльність заводу. Протягом всього періоду 2022–2024 років спостерігалась позитивна тенденція зниження показника витрат на одну гривню продукції. В цілому протягом даного періоду значення даного показника знаходились в межах норми і постійно зменшувалось. Ця тенденція була пов'язана з тим, що підприємство нарощувало обсяги випуску продукції більш потужними темпами в порівнянні з нарощуванням собівартості продукції.

Далі проаналізуємо використання основних та оборотних фондів на ДП

ПрАТ «Оболонь» «Красилівське». Для прикладу, вартість основних фондів підприємства на кінець кожного 2023 року становила 296 178 тис. грн і вона збільшилась відносно показника 2023 року на 12,13%. У 2024 році зростання тривало надалі – темп збільшення вартості основних виробничих фондів становив 111,02% в порівнянні з показником 2023 року. За весь період 2022–2024 років вартість основних фондів підприємства збільшилась на 24,49%, що було пов'язано з введенням в дію нового обладнання на підприємстві. Це є позитивом в діяльності даного підприємства, поскільки, навіть в умовах війни воно продовжує освоювати нові виробничі фонди.

Показники фондівіддачі й фондомісткості на підприємстві, представлені у таблиці Б.1 додатку Б підтверджують тенденцію використання основних фондів ДП ПрАТ «Оболонь» «Красилівське» протягом 2022–2024 років. Наприклад, фондівіддача протягом 2023 та 2024 років підвищувалась. Так, в 2023 році вона становила 3,78 грн/грн, в 2024 році – 4,05 грн/грн. Відповідно до цього фондомісткість, як обернений показник до фондівіддачі, знижувався – від 0,34 грн/грн у 2022 р. до 0,25 грн/грн в 2024 р. Таким чином, можна зробити висновок, що на заводі основні фонди використовувались ефективно.

Вартість оборотних фондів підприємства на кінець звітної періоду в 2023 році збільшилась на 117,92% (більше ніж у два ради) і становила 246 953 тис. грн. В 2024 році спостерігалось зворотна тенденція – вартість оборотних фондів заводу зменшилась на 38,74% і становила на кінець 2024 року 151 283 тис. грн.

Дочірнє підприємство ПрАТ «Оболонь» «Красилівське» у 2022–2024 роках працювало з чистим прибутком. Для прикладу у 2022 р. він становив 23 191 тис. грн, в 2023 році він збільшився до 102 044 тис. грн, тобто більш ніж у чотири рази. У 2024 році чистий прибуток заводу досягнув 139 568 тис. грн, тобто збільшився на 36,77%. В цілому за 2022–2024 роки чистий прибуток ДП ПрАТ «Оболонь» «Красилівське» зріс на 501,82% (у п'ять разів).

Оскільки підприємство працювало прибутково протягом досліджуваного періоду, то рентабельність продукції та підприємства також збільшувалась. Для прикладу. у 2022 році рентабельність продукції становила 12,39%, у 2023 році –

14,72%.

Рентабельність роботи ДП ПрАТ «Оболонь» «Красилівське» в 2022 році становила 6,14%, в 2023 році – 18,79%, в 2024 році – 29,07%. Отже, рентабельність заводу також зростала протягом 2022–2024 років. Загалом варто відзначити, що збільшення показників чистого прибутку, рентабельності підприємства, рентабельності продукції характеризує підвищення ефективності роботи заводу протягом 2022–2024 років. Дану динаміку показників можна пояснити зростанням попиту на продукцію, виходом на нові ринки збуту.

Далі розглянемо детальніше динаміку обсягів реалізації продукції досліджуваним підприємством. В таблиці Б.2 додатка Б представлено основні види продукції ДП ПрАТ «Оболонь» «Красилівське».

Виготовлення напоїв здійснюється за технологіями та рецептами, розробленими головним виробництвом ПАТ «Оболонь» у столиці. Продукція характеризується гармонійним смаком, насиченим ароматом, привабливим кольором та естетичною презентацією. Напої завоювали популярність на ринку завдяки орієнтації на смакові переваги та потреби споживачів.

Питна вода високої якості є важливим продуктом для збереження здоров'я людей. На дочірньому підприємстві випускають дві категорії води: мінеральну природно-столову воду «Оболонська-2»; питну воду «Прозора від природи».

«Оболонська-2» видобувається з артезіанської свердловини №71 та характеризується гармонійним природним мінеральним складом. Вода розливається без додаткової обробки і призначена для безпосереднього вживання.

Вода «Прозора від природи» орієнтована переважно на кулінарне використання. Її джерелом є артезіанські свердловини, а виробничий процес передбачає багатоступеневу очисну систему, що знижує мінералізацію до рівня 200-400 мг/дм³. Це мінімізує утворення відкладень під час нагрівання. Продукція розливається у ПЕТ-тару різної місткості: 0,5 л, 1,5 л та 6,0 л, забезпечуючи зручність для різних потреб споживачів.

2018 року підприємство ініціювало тестове виробництво інноваційного продукту – яблучного соку прямого віджиму, виготовленого без використання

концентратів. Такий формат соків є найбільш затребуваним на європейських ринках. Технологічний процес реалізується за допомогою мобільної виробничої лінії.

Технологічні особливості виробництва соку включають: отримання соку шляхом прямого механічного пресування фруктів, гарячий розлив у пакування формату «Bag-in-Box» (герметичні пакети всередині картонних коробів), збереження повного комплексу вітамінів та мікроелементів, використання виключно свіжої фруктової сировини замість концентрованих соків.

Для проведення аналізу виробництва та реалізації продукції заводом розглянемо показники, наведені у таблиці Б.1 додатку Б. Вся діяльність досліджуваного підприємства спрямована на зростання прибутковості роботи. Для цього потрібно нарощувати обсяги виробництва та реалізації основної товарної продукції – різноманітних напоїв, що виготовляються на заводі. З наведених у таблиці Б.1 додатку Б показників видно, що протягом 2022–2024 років на підприємстві відбувалось зростання реалізації продукції. Це свідчить про те, що продукція підприємства є якісною та користується попитом у споживачів. На заводі знайшли нові ринки збуту та розширили існуючі сегменти ринку, на яких вже була присутня продукція підприємства. Для прикладу, у 2023 році було реалізовано продукції на 346 960 тис. грн більше в порівнянні з 2022 роком (темп зростання показника становив 144,93%), у 2024 році спостерігалась аналогічна ситуація – обсяги реалізації збільшились на 212 618 тис. грн в порівнянні з попереднім роком (темп зростання становив 119%).

До ключових чинників зростання у 2024 році належать: оптимізація технологічних процесів, покращення купівельної спроможності споживачів, впровадження нових продуктових позицій та підвищення стандартів якості. Продукція підприємства демонструє зростання конкурентоспроможності та користується стабільним попитом серед населення. Динаміка обсягів реалізації протягом 2022–2024 років відображена на рисунку 2.1.

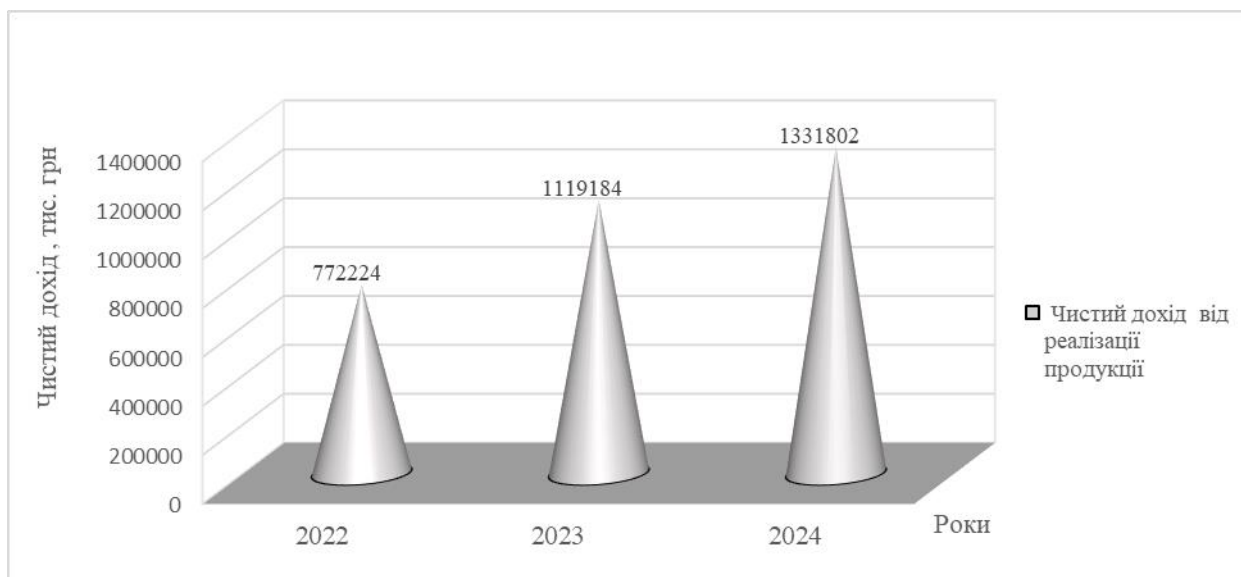


Рисунок 2.1 – Динаміка чистого доходу від реалізації продукції ДП ПрАТ «Оболонь» «Красилівське» у 2022–2024 роках

Протягом 2022–2024 років на підприємстві за період 2021-2023 років спостерігалось суттєве зростання обсягів виробництва та реалізації продукції. Загалом зростання обсягів реалізації продукції 559 578 тис. грн, що становило 72,46%. Обсяги реалізації зросли з 772 224 тис грн до 1 331 802 тис. грн. Така позитивна динаміка може бути пояснена збільшенням попиту на продукцію..

ДП ПрАТ «Оболонь» «Красилівське» демонструє стабільний розвиток та прагнення до вдосконалення. Підприємство послідовно розширює виробничий портфель, впроваджуючи нові види освіжаючих напоїв та соків. Ці стратегічні заходи орієнтовані на нарощування рентабельності та зміцнення ринкових позицій підприємства.

2.3 Аналіз фінансового стану підприємства у 2022–2024 роках

Фінансове становище ДП ПрАТ «Оболонь» «Красилівське» характеризується спроможністю підприємства фінансувати власну операційну діяльність. Воно відображається через наявність достатніх фінансових ресурсів, раціональність їх використання та здатність виконувати фінансові зобов'язання.

Основними чинниками впливу на фінансовий стан є дотримання фінансового плану, своєчасне поповнення оборотного капіталу та інтенсивність обороту активів. Ключовим індикатором фінансового стану виступає платоспроможність – здатність вчасно розраховуватися з постачальниками, виплачувати заробітну плату та погашати кредитні зобов'язання. На основі показників таблиці Б.3 додатку Б проаналізуємо скорочений порівняльно-аналітичний баланс та фінансовий стан підприємства у 2022–2024 роках.

Протягом 2022-2024 років капітал ДП ПрАТ «Оболонь» «Красилівське» збільшився на 73 113 тис. грн та став більше 153 млн. грн наприкінці досліджуваного періоду. Ці зміни була пов'язані з суттєвим збільшенням оборотних активів заводу на 162,76% в 2024 році в порівнянні з показником 2022 року. Вони склали левову частку майна дочірнього підприємства «Красилівське». На кінець 2024 року оборотні активи становили 75,31% від загальної вартості всього майна даного підприємства, що в абсолютному вимірі становило 468 919 тис. грн. В структурі оборотних активів суттєве зростання продемонстрували у 2024 році в порівнянні з 2022 роком такі складові, як дебіторська заборгованість – на 434,26%, грошові кошти та інші оборотні активи – на 126,71%, товари – на 82,8%, готова продукція – на 44,30%. При цьому розмір дебіторської заборгованості на кінець 2024 року досягнув 295 251 тис. грн, грошових коштів та інших оборотних активів – 22 385 тис. грн, товарів – 45 843 тис. грн, готової продукції – 27 474 тис. грн.. Виробничі запаси хоча й продемонстрували незначне зростання (на 13,3%) у 2024 році в порівнянні з 2022 роком, але їх питома вага у структурі оборотних активів становила на кінець 2024 року 12,43%.

Суттєве зростання дебіторської заборгованості протягом досліджуваного періоду пов'язано зі зростанням у 2024 році такої її складової як «Дебіторська заборгованість за розрахунками із внутрішніх розрахунків», яка на кінець 2024 року становила 261 397 тис. грн.

Цей вид заборгованості показує суму боргів, які виникають між різними структурними підрозділами (філіями, представництвами, дочірніми

підприємствами) в межах однієї юридичної особи ПрАТ «Оболонь». Це означає, що Дочірнє підприємство ПрАТ «Оболонь» «Красилівське» має вимогу (право отримати кошти або активи) до іншого структурного підрозділу, філії, або ж до головної компанії ПрАТ «Оболонь». Наявність такої заборгованості у ДП «Красилівське» свідчить про інтенсивну внутрішню господарську діяльність та рух ресурсів у рамках єдиного бізнес-комплексу «Оболонь», і сама по собі є стандартною обліковою процедурою для великих холдингових структур. Поряд з цим менеджерам даного заводу доцільно приділяти більше уваги процесам реалізації продукції для недопущення в майбутньому зростання залишків готової продукції (27 474 тис грн на кінець 2024 року) та товарів (45 843 тис. грн у 2024 році).

Витрати майбутніх періодів зменшились на 35,63% і досягнули 589 тис. грн у 2024 році. Їх частка в структурі активів буда дуже незначною (0,09% у 2024 році), на що також варто звернути увагу менеджерам підприємства.

При проведенні аналізу пасиву балансу даного підприємства було виявлено, що власний капітал протягом 2022–2024 років збільшився на 145,78%, досягнувши 558 587 тис. грн у 2024 році. Частка власного капіталу заводу в структурі пасивів зросла з 87,74% у 2022 році до 89,72% у 2024 році. Отже, частка майна, що покривається власними коштами досягнула 89,72%.

Дочірнє підприємство «Красилівське» протягом 2022–2024 років не мало довгострокових кредитів та інших зобов'язань.

Поточні зобов'язання у 2022-2024 роках збільшились на 32 255 тис. грн (на 101,53%). Частка поточних зобов'язань в структурі пасивів зменшилась з 12,26% у 2022 році до 10,28% у 2024 році. Зростання вартості поточних зобов'язань є негативною тенденцією, оскільки зменшується автономність підприємства. Наприклад, у 2024 році серед поточних зобов'язань значну суму становили поточні забезпечення – 14 569 тис. грн, поточні зобов'язання – 10 916 тис. грн, поточна кредиторська заборгованість за розрахунками з бюджетом – 11 686 тис. грн, поточна кредиторська заборгованість за розрахунками з оплати праці – 9 791 тис. грн, поточна кредиторська заборгованість із внутрішніх розрахунків –

9 576 тис. грн (див. баланс підприємства за 2024 рік у додатку Б).

Для підприємства, що функціонує в конкурентних умовах, оптимальним рівнем фінансової стійкості вважається частка власного капіталу близько 60% від сукупного капіталу. Такий показник мінімізує ризики для кредиторів, адже навіть у разі знецінення частини активів, придбаних за рахунок залучених коштів внаслідок інфляції, підприємство зможе повністю виконати боргові зобов'язання через реалізацію майна, сформованого з власних джерел.

Коефіцієнт фінансової автономії відображає частку власного капіталу у загальній структурі джерел фінансування заводу. Цей показник є основним індикатором фінансової стабільності компанії. Відповідно до теоретичних норм, його значення має перевищувати 0,5. Ключові фінансові коефіцієнти, що характеризують ринкову стійкість заводу протягом 2021-2023 рр., наведено в таблиці Б.4 додатка Б.

Коефіцієнт фінансової автономії представляє співвідношення власного капіталу до загальної суми джерел фінансування підприємства. Цей індикатор є ключовим параметром оцінки фінансової стабільності компанії на ринку. Згідно з теоретичними нормативами, значення даного коефіцієнта повинно становити щонайменше 0,5. Головні фінансові коефіцієнти, які характеризують ринкову стійкість ДП ПрАТ «Оболонь» «Красилівське» у 2022–2024 роках систематизуємо у таблиці Б.4 додатку Б кваліфікаційної роботи.

Коефіцієнт фінансової незалежності або автономії на підприємстві змінювався протягом досліджуваного періоду від 0,88 у 2022 році до 0,83 у 2023 році і до 0,90 у 2024 році. Це означає, що на кінець 2024 року завод на 90% використовував власні кошти в процесі ведення господарської діяльності. В цілому всі три роки значення показника фінансової незалежності перевищувало рекомендовані значення. Для підприємства важливо підтримувати значення даного показника на високому рівні для забезпечення стабільної структури капіталу та ефективної роботи.

Коефіцієнт фінансової залежності є зворотним показником до коефіцієнта фінансової автономії. Його динаміка відображає зміни частки залученого капіталу

в загальній структурі джерел фінансування дочірнього підприємства «Красилівське». Зростання показника вказує на підвищення ролі позикових коштів у діяльності підприємства. Значення, рівне одиниці, свідчить про повне фінансування за рахунок власних ресурсів.

Відповідно до таблиці Б.4 додатку Б у 2022–2024 роках коефіцієнт фінансової залежності змінювався в межах від 1,14 у 2022 році до 1,11 у 2024 році, що зумовлено збільшенням зобов'язань для забезпечення операційної діяльності. Оскільки нормативний діапазон показника становить 1–1,9, можна стверджувати, що значення коефіцієнтів фінансової автономії та залежності ДП ПрАТ «Оболонь» «Красилівське» залишалися в межах норми протягом досліджуваного періоду.

Коефіцієнт співвідношення позикового та власного капіталу (або коефіцієнт фінансового левериджу чи Debt-to-Equity Ratio) є ключовим показником фінансової стійкості підприємства. Він показує, скільки позикових коштів припадає на кожну гривню власного капіталу. Він розраховується як відношення загальної суми позикового капіталу до власного капіталу.

Цей коефіцієнт надає комплексну оцінку фінансової стабільності підприємства та має чітку економічну інтерпретацію. Показник 0,14 у 2022 році означає, що на кожну гривню власного капіталу, інвестованого в активи заводу припадало 14 копійок позикових коштів. Зростання коефіцієнта у 2023 році свідчить про посилення залежності ДП ПрАТ «Оболонь» «Красилівське» від зовнішнього фінансування, що може вказувати на зниження фінансової стійкості. У 2024 році значення даного показника становило 0,11. Згідно з загальноприйнятими нормами, оптимальним вважається значення 0,5, а критичною межею є рівень 1,0.

Протягом 2022-2024 років значення коефіцієнта ДП «Красилівське» перебувало в межах нормативних показників, що свідчить про збереження задовільного рівня фінансової стійкості підприємства.

Загалом варто відзначити, що підприємство демонструє низьку залежність від кредиторів — довгострокові зобов'язання у 2021-2023 рр. були відсутні.

Фінансовий стан заводу характеризується як стабільний.

Протягом аналізованого періоду 2022-2024 років значення коефіцієнта ДП ПрАТ «Оболонь» «Красилівське» залишалося в межах нормативних параметрів, що підтверджує збереження прийнятого рівня фінансової стійкості підприємства. Загалом слід зазначити, що дане підприємство не залежить від кредиторів, довгострокові зобов'язання протягом 2022–2024 років взагалі відсутні. Фінансовий стан можна вважати стійким.

Коефіцієнт абсолютної ліквідності відображає співвідношення високоліквідних оборотних активів до короткострокових зобов'язань. Показник демонструє частку поточної заборгованості, яку підприємство спроможне погасити негайно. Нормативне значення становить 0,2–0,3, що означає можливість миттєвого погашення 20–30% боргів для забезпечення належної платоспроможності.

Згідно з таблицею Б.4 додатку Б, найвище значення коефіцієнта абсолютної ліквідності заводу було досягнуто у 2024 році – 0,35, тоді як в інші періоди показник був дещо нижчим. Протягом 2022–2024 років спостерігалось зниження коефіцієнта до 0,23 станом на кінець 2023 року, проте він залишався в межах нормативів.

Результати підтверджують, що ДП ПрАТ «Оболонь» «Красилівське» здатне своєчасно виконувати зобов'язання перед кредиторами та демонструє високу платоспроможність. Коефіцієнт абсолютної ліквідності є найжорсткішим критерієм оцінки ліквідності підприємства. Завод має обмежений обсяг кредиторської заборгованості. Зокрема, у 2024 році найбільші суми припадали, як зазначалось вище, на поточні забезпечення, поточні зобов'язання, інші поточні зобов'язання. Високоліквідні активи (грошові кошти та їх еквіваленти) перевищили у 2024 році 21 млн. грн, що пояснює досить високі значення показника.

Коефіцієнт поточної ліквідності (коефіцієнт покриття) є основним показником платоспроможності підприємства. Він показує, чи здатне підприємство розрахуватися за своїми поточними (короткостроковими)

зобов'язаннями за рахунок своїх поточних активів протягом найближчого операційного циклу (як правило, 12 місяців). Він відображає співвідношення між сукупними грошовими коштами, короткостроковими фінансовими інвестиціями, непрострочені дебіторські заборгованості та запасами готової продукції до короткострокових зобов'язань підприємства. У фаховій літературі мінімальне нормативне значення показника визначається на рівні 1, хоча ця оцінка має рекомендаційний характер.

Якщо коефіцієнт швидкої ліквідності дорівнює 0,7 (тобто менше одиниці), це означає, що на кожен гривню поточних боргових зобов'язань підприємство володіє лише 70 копійками високоліквідних активів. Такий рівень вважається недостатнім за стандартами більшості галузей української економіки та може свідчити про ризики погіршення платоспроможності.

Загальноприйнятими нормативними значеннями в Україні та світі вважається діапазон від 1,5 до 2,5 (або 150% – 250%). Чим вище значення, тим більший «запас міцності».

Протягом 2022–2024 років ДП «Красилівське» демонструвало коефіцієнти поточної ліквідності, що значно перевищували теоретичну норму: 5,62 у 2022 році, 4,36 у 2023 році та 7,32 у 2024 році. Ці показники свідчать, що ДП ПрАТ «Оболонь» «Красилівське», мобілізувавши кошти від стягнення дебіторської заборгованості, станом на кінець кожного досліджуваного року могло без ускладнень виконати всі короткострокові зобов'язання.

Керівництву підприємства рекомендується зосередитися на подальшій оптимізації дебіторської заборгованості та впровадженні заходів щодо прискорення реалізації товарно-матеріальних запасів. Втілення цих ініціатив сприятиме покращенню загального фінансового стану підприємства та підвищенню ефективності використання оборотних коштів.

Плече фінансового важеля, або коефіцієнт фінансового левериджу – це фінансовий показник, який демонструє співвідношення між позиковим капіталом підприємства та його власним капіталом. Він відображає ступінь залежності компанії від зовнішніх джерел фінансування (кредити, позики, облігації) та

показує, скільки запозичених коштів використовує підприємство на кожен гривню власних коштів. Цей показник характеризує рівень фінансової автономності підприємства та ступінь залежності від зовнішніх джерел фінансування. Оскільки дочірнє підприємство у 2022–2024 роках не використовувало довгострокові чи короткострокові банківські кредити та позики, значення коефіцієнта дорівнює нулю. Це свідчить про високий рівень фінансової незалежності заводу та консервативну політику фінансування, що позитивно характеризує його діяльність.

Наведені в таблиці Б43 додатку Б значення коефіцієнтів абсолютної та поточної ліквідності підтверджують раціональність структури балансу заводу. Загалом, ДП ПрАТ «Оболонь» «Красилівське» демонструє стабільний і стійкий фінансовий стан. Показники фінансової автономії та фінансової залежності перебували в межах нормативів протягом 2022–2024 років, що свідчить про ринкову стійкість заводу та повне фінансування за рахунок власних джерел. Коефіцієнт співвідношення позикового і власного капіталу відповідав нормативним параметрам, що позитивно характеризує фінансову стійкість підприємства.

Розраховані показники абсолютної та поточної ліквідності, представлені в таблиці, підтверджують спроможність заводу своєчасно виконувати всі зобов'язання та його повну платоспроможність.

2.4 Аналіз управління персоналом на підприємстві

Для аналізу управління персоналом на ДП ПрАТ «Оболонь» «Красилівське» спочатку проведемо оцінку основних трудових показників діяльності даного підприємства. Трудові показники мають комплексний характер, оскільки характеризують ефективність використання людських ресурсів, відображають продуктивність праці та результативність трудових зусиль, а також демонструють спроможність колективу виробляти продукцію для потреб споживачів.

Політика заводу у сфері оплати праці ґрунтується на самостійному формуванні штатного розпису та встановленні окладів відповідно до законодавства України. Винагорода працівників складається з посадових окладів, надбавок та преміальних виплат згідно з положенням про преміювання, затвердженим директором підприємства.

На заводі «Красилівське» застосовуються різні форми та системи заробітної плати, зокрема відрядна та почасова форми з преміальними компонентами. Тарифікація заробітної плати диференційована за категоріями працівників: для робітників застосовується єдина сітка міжрозрядних тарифних коефіцієнтів, для службовців – коефіцієнти співвідношень посадових окладів, а для зовнішніх виконавців – відрядні розцінки на підставі актів виконаних робіт або наданих послуг.

Така комплексна система заробітної плати спрямована на мотивацію персоналу, диференційовану оцінку трудового внеску та дотримання вітчизняного трудового законодавства. Основна мета такої системи полягає у формуванні справедливої та економічно обґрунтованої системи винагороди, що стимулює продуктивність та ефективність роботи працівників.

На заводі функціонує системна модель управління оплатою праці з регулярним моніторингом фонду заробітної плати. Ключовим завданням є коригування тарифних ставок, посадових окладів, премій, доплат і надбавок залежно від економічних досягнень – збільшення виробничих показників чи оптимізації витрат на виробництво.

Цей підхід забезпечує оперативну адаптацію до економічних змін, ефективну матеріальну стимуляцію працівників та гармонізацію між економічним потенціалом підприємства і соціальними запитами трудового колективу. Систематична актуалізація умов винагороди є стратегічним елементом кадрового менеджменту, що сприяє зростанню ефективності праці та закріпленню висококваліфікованих спеціалістів.

Проаналізуємо основні показники з праці та заробітної плати на ДП ПрАТ «Оболонь» «Красилівське» у 2022–2024 роках (таблиця Б.5 додатка Б).

Середньорічна продуктивність праці одного працівника протягом 2022–2024 років постійно зростала. Наприклад, у 2023 році порівняно з 2022 роком було зафіксовано підвищення на 38,17%, в 2024 році зростання тривало і становило значно менше – 5,98%. В цілому зростання продуктивності праці на підприємстві завжди є важливим показником ефективності роботи персоналу та його використання.

Варто відзначити, що збільшення показника продуктивності праці відбулося на тлі більшого зростання чистого доходу від реалізації продукції підприємством, що засвідчує ефективне управління людськими ресурсами. Завод протягом 2022–2024 років зміг адаптуватися до зовнішніх та внутрішніх викликів, керівництво та трудовий колектив намагались покращувати показники ефективності роботи та ефективності праці навіть в умовах війни. Можна констатувати, що стабільне нарощування продуктивності праці одного працюючого на заводі є індикатором ефективного менеджменту і раціонального використання людських ресурсів. Це свідчить про здатність ДП ПрАТ «Оболонь» «Красилівське» ефективно працювати і розвиватися у складних умовах сьогодення.

Заробітна плата є важливим економічним інструментом, що одночасно формує вартість робочої сили та входить до виробничих витрат у складі собівартості продукції. Динаміка фонду оплати праці протягом 2022–2024 років демонструє стабільне зростання, що свідчить про поступальний розвиток підприємства та результативну кадрову стратегію.

У досліджуваній період відбувалося послідовне збільшення річного фонду заробітної плати: у 2023 році зростання склало 50,80% відносно 2022 року, а у 2024 році – 27,86% порівняно з попереднім роком.

У 2024 році середньомісячна заробітна плата працівника становила 26 030,71 грн, що на 63,7% перевищує показник 2022 року. Підвищення рівня винагороди формує потужний мотиваційний механізм, який стимулює персонал до розвитку професійних компетенцій, зростання продуктивності та посилення відповідальності за робочі результати.

Аналіз свідчить, що підприємство проводить виважену соціально-економічну політику зі стабільним підвищенням винагороди працівників відповідно до зростання ефективності їхньої праці. Такий підхід забезпечує не лише збереження кваліфікованих кадрів, а й формує сприятливу атмосферу в колективі, що є критично важливим чинником успішного функціонування компанії в сучасних економічних реаліях.

Аналіз співвідношення темпів зростання продуктивності праці та середньомісячної заробітної плати виявляє певні особливості кадрової політики підприємства. У 2023 році спостерігалася характерна динаміка: продуктивність праці зросла на 38,17%, тоді як заробітна плата збільшилася на 43,77% порівняно з попереднім роком. Це є прикладом ситуації, коли темпи зростання оплати праці випереджають динаміку продуктивності.

Подібна тенденція зберігалася у 2024 році: продуктивність праці підвищилася на 5,98%, натомість середньомісячна заробітна плата зросла на 13,86% відносно 2023 року. Така диспропорція свідчить про необхідність оптимізації співвідношення між витратами на оплату праці та результативністю роботи. Це може вказувати на потребу вдосконалення системи мотивації персоналу, підвищення ефективності управління людськими ресурсами та раціоналізації використання трудового потенціалу підприємства.

Проведений аналіз засвідчує, що на ДП ПрАТ «Оболонь» «Красилівське» існує потреба у вдосконаленні балансу між зростанням продуктивності праці та підвищенням заробітної плати. Забезпечення випереджального зростання продуктивності праці порівняно з темпами збільшення оплати є стратегічно важливим завданням кадрової політики, що дозволить підприємству підвищувати економічну ефективність, зміцнювати конкурентоспроможність та формувати передумови для сталого розвитку.

Персонал ДП ПрАТ «Оболонь» «Красилівське» є об'єктом управління та ключовим елементом виробничого процесу. Тому планування, формування, раціональне використання та перерозподіл людських ресурсів становлять основу кадрового менеджменту.

В умовах конкурентного середовища поряд з фінансовим та виробничим капіталом критично важливими стають знання, трудові навички, ініціативність, досвід та мотивація персоналу. Це робить кадри також суб'єктом управління. Подвійна роль персоналу – одночасно об'єкт і суб'єкт управління – є ключовою особливістю кадрового менеджменту.

Управління кадрами на ДП ПрАТ «Оболонь» «Красилівське» має бути соціально орієнтованим, враховуючи інтереси людей. Рішення необхідно узгоджувати не лише з потребами виробництва, а й з інтересами колективу підприємства. Управління має передбачати:

- створення умов для підвищення кваліфікації, здобуття нових навичок та поглиблення знань;
- поліпшення мотивації з розширенням повноважень працівників у прийнятті господарських рішень;
- гнучке використання людських ресурсів, стимулювання творчої активності та формування організаційної культури.

Система управління кадрами має вирішувати такі завдання:

- забезпечення потреб заводу у кваліфікованих кадрах необхідної спеціалізації;
- формування економічних, організаційних, психологічних, соціальних умов для ефективного виконання працівниками їх функцій;
- забезпечення взаємозв'язку між управлінням персоналом та іншими напрямками менеджменту.

Управління кадрами на заводі передбачає виконання функцій:

- визначення цілей та основних напрямів кадрової роботи;
- визначення методів і форм реалізації поставлених цілей;
- удосконалення системи управління персоналом;
- організація виконання ухвалених кадрових рішень;
- контроль і координація виконання запланованих заходів.

Управління кадрами має узгоджуватися з концепцією розвитку підприємства та включати три стадії: формування, використання і стабілізацію.

Формування передбачає визначення кадрових потреб, прогнозування та планування структури персоналу, залучення і розміщення працівників. Використання персоналу включає професійно-кваліфікаційний і посадовий розвиток працівників, покращення морально-психологічного клімату в колективі та забезпечення належних умов праці. Стабілізація персоналу досягається через врахування кваліфікації та персональних навичок, формування бази даних, оцінювання результатів праці для виявлення потенціалу кожного працівника та його навчання.

Специфіка кадрового менеджменту на заводі полягає в усвідомленні подвійної ролі персоналу: працівники є водночас об'єктом управлінських дій, що підлягає цілеспрямованому керівництву, і активними суб'єктами, здатними генерувати ідеї, приймати рішення та впливати на стратегічний розвиток підприємства. Це потребує гнучкого диференційованого підходу, що поєднує адміністративний контроль із створенням умов для професійної самореалізації, безперервного навчання та особистісного розвитку співробітників.

Ресурсне забезпечення системи управління персоналом на заводі включає організаційне, інформаційне, інструментальне, фінансове та нормативно-методичне забезпечення. Організаційне забезпечення охоплює умови, що визначають організаційні аспекти управління персоналом: критерії відбору працівників, формалізовані вимоги до посад та ресурсне забезпечення робочих місць. Інформаційне забезпечення формується з даних для прийняття управлінських рішень. Розрізняють зовнішню інформацію (наприклад, досвід аналогічних підприємств) та внутрішню – дані з питань управління персоналом. Інструментальне забезпечення реалізується через економічні, адміністративні, психологічні методи управління. Нормативно-методичне забезпечення являє собою сукупність зовнішніх і внутрішніх регламентів: посадові інструкції, трудове законодавство, положення про оплату праці. Фінансове забезпечення становить сукупність витрат на формування і розвиток системи управління кадрами загалом і окремих її елементів зокрема.

2.5 SWOT-аналіз ДП ПрАТ «Оболонь» «Красилівське»

SWOT-аналіз є одним із найпоширеніших і ефективних інструментів стратегічного аналізу діяльності підприємства. Цей метод дозволяє комплексно оцінити внутрішнє та зовнішнє середовище функціонування організації, виявити ключові фактори впливу на її діяльність та сформувані обґрунтовані стратегічні рішення. SWOT-аналіз передбачає систематичну ідентифікацію сильних (Strengths) та слабких (Weaknesses) сторін підприємства, а також можливостей (Opportunities) та загроз (Threats) зовнішнього середовища. Проведення такого аналізу є особливо актуальним в умовах динамічних ринкових змін, посилення конкуренції та необхідності адаптації до нових економічних реалій.

Для ДП ПрАТ «Оболонь» «Красилівське» проведення SWOT-аналізу має важливе практичне значення, оскільки дозволяє виявити резерви підвищення ефективності діяльності, визначити пріоритетні напрямки розвитку та сформувані стратегію управління персоналом, що відповідає сучасним викликам.

Проаналізуємо сильні сторони підприємства. ДП ПрАТ «Оболонь» «Красилівське» володіє значним потенціалом для успішного функціонування на ринку напоїв. Однією з найвагоміших сильних сторін є належність до потужної корпорації «Оболонь», яка входить до сорока найбільших пивоварних концернів світу. Це забезпечує підприємству доступ до фінансових ресурсів, новітніх технологій, маркетингової підтримки та розвинених каналів дистрибуції.

Висока фінансова стійкість підприємства підтверджується результатами проведеного фінансового аналізу. Відсутність довгострокових кредитних зобов'язань протягом 2022–2024 років, коефіцієнти абсолютної та поточної ліквідності, що значно перевищують нормативні значення, свідчать про здатність підприємства своєчасно виконувати зобов'язання та підтримувати високий рівень платоспроможності. Це створює міцний фундамент для стабільного розвитку та інвестицій у модернізацію виробництва.

Важливою конкурентною перевагою є наявність власної сировинної бази. Підприємство володіє власними артезіанськими свердловинами, які забезпечують

видобуток якісної природної води з юрських водоносних горизонтів. Це не лише гарантує високу якість продукції, а й знижує залежність від зовнішніх постачальників сировини, що особливо важливо в умовах нестабільності ринкових цін.

Диверсифікований асортимент продукції є ще однією вагомою перевагою. ДП «Красилівське» виробляє широкий спектр напоїв: мінеральні та питні води, безалкогольні напої, слабоалкогольні коктейлі, соки прямого віджиму. Така різноманітність дозволяє охоплювати різні сегменти ринку, задовольняти потреби різних груп споживачів та диверсифікувати ризики, пов'язані з коливаннями попиту на окремі категорії продукції.

Підприємство оснащено сучасною виробничою інфраструктурою. Протягом років були впроваджені модернізовані лінії розливу різної місткості, побудовані сучасні складські приміщення, що дозволило вирішити питання зберігання сировини та готової продукції. Наявність сертифікованої системи управління якістю відповідно до міжнародних стандартів ISO підтверджує відповідність продукції світовим вимогам якості та безпеки.

Соціальна політика підприємства заслуговує на особливу увагу. Протягом 2022–2024 років спостерігалось стабільне зростання заробітної плати працівників – середньомісячна зарплата збільшилася на 63,7%, що свідчить про турботу про персонал та створює передумови для утримання кваліфікованих спеціалістів.

Використання власних унікальних рецептур при виробництві слабоалкогольних напоїв дозволяє підприємству диференціювати свою продукцію на ринку та формувати лояльність споживачів.

Перейдемо до аналізу слабких сторін підприємства. Поряд із значними перевагами, ДП ПрАТ «Оболонь» «Красилівське» має певні слабкі сторони, що потребують уваги менеджменту. Найбільш проблемною є диспропорція між темпами зростання продуктивності праці та заробітної плати. Аналіз показав, що у 2023 році продуктивність праці зросла на 38,17%, тоді як заробітна плата збільшилася на 43,77%. Аналогічна тенденція спостерігалася і у 2024 році: продуктивність зросла на 5,98%, а заробітна плата — на 13,86%. Така ситуація

свідчить про необхідність оптимізації співвідношення між витратами на оплату праці та результативністю роботи, вдосконалення системи мотивації персоналу та підвищення ефективності управління людськими ресурсами.

Обмеженість виробничих потужностей порівняно з головним заводом у Києві накладає певні обмеження на можливості нарощування обсягів виробництва та освоєння нових видів продукції. Географічна віддаленість від столиці може створювати логістичні труднощі та обмежувати оперативність взаємодії з головним офісом корпорації.

Залежність від головного підприємства проявляється у тому, що стратегічні рішення, рецептури та основні напрямки розвитку визначаються керівництвом у Києві. Це певною мірою обмежує самостійність підприємства у прийнятті оперативних управлінських рішень.

Фінансовий аналіз виявив потребу в оптимізації дебіторської заборгованості та підвищенні ефективності управління товарно-матеріальними запасами. Високі коефіцієнти ліквідності, з одного боку, свідчать про платоспроможність, а з іншого – можуть вказувати на неефективне використання оборотного капіталу.

Проаналізуємо можливості зовнішнього середовища. Зовнішнє середовище функціонування підприємства створює низку перспективних можливостей для розвитку. Насамперед, це стосується розширення асортименту продукції. Зростаючий тренд на здоровий спосіб життя створює попит на соки прямого віджиму, функціональні напої, низькокалорійну продукцію. ДП «Красилівське» вже розпочало експериментальне виробництво яблучного соку прямого віджиму, що відкриває перспективи для подальшої диверсифікації асортименту.

Зростання попиту на екологічно чисту продукцію створює сприятливі умови для підприємства, яке виробляє напої на основі природної артезіанської води без штучних додатків. Це відповідає сучасним споживчим трендам та може стати основою для формування конкурентної переваги.

Експортний потенціал підприємства може бути реалізований через використання досвіду та налагоджених каналів збуту корпорації «Оболонь», яка є лідером з експорту пива в Україні. Це відкриває можливості для виходу на

міжнародні ринки з мінеральними водами та безалкогольними напоями.

Модернізація виробництва через впровадження інноваційних технологій, автоматизації та цифровізації бізнес-процесів може суттєво підвищити продуктивність праці та зменшити виробничі витрати. Розвиток онлайн-каналів продажів та електронної комерції відкриває додаткові можливості для збільшення обсягів реалізації та розширення географії збуту.

Партнерство з місцевими сільськогосподарськими виробниками може забезпечити доступ до якісної місцевої сировини для виробництва соків та інших напоїв, що підтримуватиме місцеву економіку та знижуватиме логістичні витрати. Державна підтримка вітчизняного виробника в умовах воєнного стану може включати податкові преференції, пільгове кредитування та інші форми допомоги, що створює додаткові можливості для розвитку.

Проаналізуємо загрози зовнішнього середовища. Зовнішнє середовище функціонування підприємства характеризується наявністю значних загроз, що потребують постійного моніторингу та розробки превентивних заходів. Найбільш критичною загрозою є воєнний стан в Україні, який створює ризики для безпеки виробництва, стабільності логістичних ланцюгів, енергопостачання та загального функціонування підприємства.

Посилення конкуренції на ринку напоїв з боку як міжнародних транснаціональних корпорацій, так і вітчизняних виробників створює тиск на ціни та вимагає постійних інвестицій у маркетинг, якість продукції та інновації. Інфляційні процеси призводять до підвищення вартості сировини, енергоносіїв, заробітної плати, що негативно впливає на собівартість продукції та рентабельність виробництва.

Зниження купівельної спроможності населення внаслідок економічної кризи може призвести до зменшення попиту на продукцію, особливо на преміальні категорії напоїв. Зміни в законодавстві, зокрема посилення вимог до виробництва харчової продукції, підвищення акцизних ставок на слабоалкогольні напої, можуть негативно вплинути на прибутковість підприємства.

Екологічні ризики, пов'язані з можливим забрудненням або виснаженням

водних ресурсів, становлять серйозну загрозу для підприємства, оскільки якісна вода є основною сировиною для виробництва. Енергетична криза, нестабільне постачання електроенергії та зростання тарифів на енергоносії можуть призвести до збоїв у виробництві та зростання собівартості продукції.

Дефіцит кваліфікованих кадрів внаслідок міграційних процесів та відтоку спеціалістів за кордон створює проблеми з укомплектуванням штату та може негативно впливати на якість продукції та ефективність виробництва. Зміна споживчих переваг та перехід споживачів на альтернативні категорії напоїв вимагає гнучкості в асортиментній політиці та постійного моніторингу ринкових трендів.

На основі проведеного SWOT-аналізу можна сформулювати стратегічні рекомендації для ДП ПрАТ «Оболонь» «Красилівське». Використовуючи сильні сторони та можливості зовнішнього середовища (SO-стратегія), підприємству доцільно активно розвивати виробництво екологічно чистої продукції, використовуючи власну артезіанську воду як конкурентну перевагу, а також розширювати асортимент функціональних та натуральних напоїв відповідно до сучасних споживчих трендів.

Для нейтралізації загроз на основі сильних сторін (ST-стратегія) рекомендується використовувати фінансову стійкість для інвестицій в енергонезалежність підприємства, створення резервних систем енергопостачання та підтримання конкурентоспроможності через високу якість продукції навіть в умовах кризи.

Подолання слабких сторін через використання можливостей (WO-стратегія) передбачає впровадження систем підвищення продуктивності праці через автоматизацію виробничих процесів, навчання та розвиток персоналу, а також оптимізацію логістики через цифровізацію бізнес-процесів.

Мінімізація слабких сторін та загроз (WT-стратегія) вимагає розробки комплексних програм утримання та розвитку персоналу для протидії відтоку кадрів, а також диверсифікації каналів збуту для зменшення залежності від окремих ринків та споживчих сегментів.

Таким чином, проведений SWOT-аналіз (таблиця Б.6 додатку Б) виявив, що ДП ПрАТ «Оболонь» «Красилівське» має потужний потенціал для успішного функціонування та розвитку. Належність до сильної корпорації, фінансова стійкість, якісна сировинна база та диверсифікований асортимент створюють міцний фундамент для конкурентоспроможності. Водночас існують проблемні аспекти, зокрема диспропорція між зростанням продуктивності праці та заробітної плати, що вимагають негайних управлінських рішень. Враховуючи виявлені можливості та загрози зовнішнього середовища, підприємству необхідно сконцентруватися на підвищенні ефективності використання людських ресурсів, модернізації виробництва та розширенні асортименту відповідно до сучасних ринкових вимог.

Висновки до аналітичного розділу

У другому розділі кваліфікаційної роботи проведено комплексний аналіз виробничо-господарської діяльності та управління кадрами на ДП ПрАТ «Оболонь» «Красилівське». Результати дослідження дозволяють сформулювати такі основні висновки.

ДП ПрАТ «Оболонь» «Красилівське» є дочірнім підприємством корпорації «Оболонь», яка входить до сорока провідних світових пивоварних концернів. Підприємство спеціалізується на виробництві безалкогольних і слабоалкогольних напоїв, мінеральних і питних вод, а також соків прямого віджиму. Організаційна структура заводу побудована за лінійно-функціональною моделлю, що забезпечує чітке розмежування функцій і відповідальності між підрозділами.

Аналіз техніко-економічних показників засвідчив позитивну динаміку розвитку підприємства протягом 2022–2024 років. Чистий дохід від реалізації продукції збільшився на 72,46% і досяг 1 131 802 тис. грн у 2024 році. Продуктивність праці зросла на 46,43%, середньомісячна заробітна плата підвищилася на 63,7%. Підприємство демонструвало стабільну прибутковість –

чистий прибуток збільшився у п'ять разів, досягнувши 139 568 тис. грн у 2024 році. Рентабельність підприємства зросла з 6,14% у 2022 році до 29,07% у 2024 році.

Фінансовий аналіз підтвердив стійкий фінансовий стан ДП «Красилівське». Коефіцієнт фінансової автономії становив 0,90 у 2024 році, що свідчить про високу частку власного капіталу. Підприємство не мало довгострокових зобов'язань протягом досліджуваного періоду. Коефіцієнти ліквідності значно перевищували нормативні значення: коефіцієнт поточної ліквідності становив 7,32 у 2024 році, абсолютної ліквідності – 0,35, що підтверджує спроможність підприємства своєчасно виконувати фінансові зобов'язання.

Водночас виявлено проблемні аспекти в управлінні персоналом. Темпи зростання середньомісячної заробітної плати (163,7% за період 2022–2024 років) перевищували темпи підвищення продуктивності праці (146,43%), що свідчить про необхідність оптимізації співвідношення між витратами на оплату праці та результативністю роботи. Це вказує на потребу вдосконалення системи мотивації персоналу та підвищення ефективності використання трудового потенціалу.

SWOT-аналіз виявив ключові сильні сторони підприємства: належність до потужної корпорації, високу фінансову стійкість, власну сировинну базу, диверсифікований асортимент продукції, сучасну виробничу інфраструктуру та сертифіковані системи управління якістю. Серед слабких сторін визначено диспропорцію між зростанням продуктивності праці та заробітної плати, обмеженість виробничих потужностей порівняно з головним заводом, залежність від стратегічних рішень головного підприємства. Основними можливостями є розширення асортименту функціональних напоїв, вихід на експортні ринки, модернізація виробництва, розвиток онлайн-продажів. До найсуттєвіших загроз належать воєнний стан, посилення конкуренції, інфляційні процеси, зниження купівельної спроможності населення, дефіцит кваліфікованих кадрів.

Результати проведеного аналізу підтверджують необхідність удосконалення системи управління персоналом на підприємстві, що обґрунтовує актуальність розробки рекомендацій щодо удосконалення кадрової політики на ньому.

3 ВДОСКОНАЛЕННЯ КАДРОВОЇ ПОЛІТИКИ

ДП ПРАТ «ОБОЛОНЬ» «КРАСИЛІВСЬКЕ»

3.1 Напрями удосконалення кадрової політики дочірнього підприємства «Красилівське»

Інвестування в людські ресурси в ринкових умовах виступає довгостроковим фактором підвищення конкурентоспроможності підприємства, а в умовах війни є запорукою його виживання.

Кадрова політика являє собою комплексну систему принципів, інструментів та організаційних механізмів, спрямованих на залучення, розвиток і ефективне використання людських ресурсів, а також формування сприятливих умов для трудової діяльності, мотивації та стимулювання персоналу. Це поняття можна трактувати на різних рівнях узагальнення. У широкому контексті кадрова політика представляє цілісну систему усвідомлено сформульованих принципів і регламентів, які забезпечують узгодження людського капіталу зі стратегічними орієнтирами підприємства.

Основне призначення кадрової політики полягає у визначенні цілей, що корелюють із загальною стратегією організаційного розвитку, ідентифікації проблемних аспектів, формулюванні конкретних завдань та виборі оптимальних шляхів їх реалізації. Критично важливим для досягнення встановлених цілей є забезпечення відповідної організації трудової поведінки кожного члена колективу. Аналогічно до загальної організаційної стратегії, кадрова політика формується з урахуванням внутрішнього потенціалу, корпоративних традицій та можливостей, що формуються зовнішнім оточенням. Кадрова політика є невід'ємною складовою загальної політики організації та має бути повністю інтегрованою з концепцією її стратегічного розвитку.

На нашу думку, управління персоналом на ДП ПрАТ «Оболонь» «Красилівське» має визначати стратегічний курс та фундаментальні принципи роботи з людськими ресурсами, встановлюючи як універсальні, так і специфічні критерії до працівників. Ключова мета полягає у забезпеченні своєчасної

рівноваги між процесами залучення, утримання та професійного зростання працівників, з урахуванням організаційних потреб, законодавчих норм та ситуації на ринку трудових ресурсів.

Стратегічні цілі управління персоналом можуть реалізовуватися різними шляхами, серед яких постають такі ключові дилеми: скорочувати штат чи підтримувати його стабільність; у разі збереження – визначити оптимальні методи; організувати власні програми професійного розвитку або залучати готових фахівців; поповнювати команду зовнішніми кандидатами або перекваліфіковувати працівників, що потрапили під скорочення; розширювати штат або оптимізувати використання наявного персоналу; інвестувати у підготовку економічно вигідних, але вузькопрофільних спеціалістів, або віддати перевагу більш затратній підготовці універсальних фахівців із ширшими компетенціями.

Головне завдання управління людськими ресурсами полягає у досягненні оптимальної рівноваги між процесами оновлення та підтримки персоналу як у кількісному, так і в якісному вимірах. Це має відповідати внутрішнім потребам підприємства, нормам діючого законодавства та реаліям ринку трудових ресурсів. Водночас йдеться про формування високопрофесійної, продуктивної та відповідальної команди, спроможної швидко й адекватно адаптуватися до трансформацій як всередині компанії, так і в зовнішньому бізнес-середовищі.

Ключові цілі стратегії управління персоналом на підприємстві включають:

- гарантування своєчасного укомплектування заводу працівниками відповідної кваліфікації в необхідному обсязі;
- створення умов для реалізації трудових прав та обов'язків працівників, закріплених у законодавстві;
- ефективне використання професійного потенціалу команди;
- побудову та підтримку результативної роботи трудового колективу.

Управління людськими ресурсами реалізується через такі базові складові: підходи до відбору та найму працівників; систему підвищення кваліфікації та навчання; принципи матеріального стимулювання; механізми побудови кадрових

процедур; регламентацію соціальної взаємодії в колективі.

Механізм втілення кадрової політики являє собою комплексну систему, що включає планові документи, нормативні показники, організаційні та адміністративні процедури, а також соціально-економічні заходи, спрямовані на розв'язання кадрових проблем та забезпечення організації необхідним персоналом. Спираючись на концептуальні засади та ключові принципи роботи з персоналом, формується політика управління персоналом (кадрова політика) – система пріоритетних напрямів, способів, методик і критеріїв взаємодії з працівниками, орієнтована на максимізацію ефективності використання людського потенціалу та підвищення загальної результативності діяльності підприємства.

Кадрова політика як така не є інструкцією до безпосереднього виконання – її призначення полягає у створенні рамкових орієнтирів для лінійних менеджерів та HR-фахівців, які допомагають їм прогнозувати вплив кадрових рішень ще до їх ухвалення. Фундаментальні елементи стратегії роботи з персоналом охоплюють: принципи рекрутингу, відбору та розподілу кадрів; систему професійної орієнтації, адаптації та підвищення кваліфікації; політику регулювання зайнятості; стратегію розвитку кар'єри працівників; систему заохочення та мотивації; комплекс соціальних заходів.

Мета кадрової політики – забезпечити підприємство кваліфікованим персоналом сьогодні й у майбутньому для досягнення стратегічних цілей. Завдання – побудувати систему управління кадрами, що сприятиме сталому економічному та соціальному розвитку заводу.

Ефективна кадрова політика має забезпечувати раціональне використання персоналу і бути:

- частиною стратегічного розвитку підприємства, підтримуючи реалізацію його стратегії;
- гнучкою: водночас достатньо стабільною для планування працівників і здатною швидко реагувати на зміни в діяльності та ринкових умовах;
- економічно обґрунтованою, з урахуванням реальних фінансових

можливостей та індивідуального підходу до працівників.

Отже, кадрова політика повинна формувати систему роботи з персоналом, спрямовану на отримання економічного й соціального ефекту та дотримання законодавства.

Сучасна кадрова політика передбачає систему управління персоналом, що ґрунтується не на адміністративному тиску, а на економічних стимулах і соціальних гарантіях, які поєднують інтереси працівника й організації для підвищення продуктивності та ефективності роботи. Її зміст формується з урахуванням досвіду конкурентів, що дає змогу створити власну стратегію розвитку персоналу та вдосконалити кадрову політику.

Серед основних завдань запропонованої до впровадження кадрової політики можна виділити такі основні складові: забезпечення підприємства персоналом певної кількості та якості у відповідності до стратегії його розвитку; забезпечення реалізації прав і обов'язків працівників та підтримка ефективної роботи підприємства; кадрове планування; набір, відбір кадрів та запобігання плинності персоналу; створення системи підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації; проведення атестації та забезпечення кар'єрного просування; формування кадрового резерву й оперативна зміна чисельності та якості персоналу відповідно до технологічних потреб.

Кадрова політика охоплює не лише найм працівників, а й ключові підходи підприємства до підготовки, розвитку персоналу та організації взаємодії між працівником і компанією. Стратегічна кадрова політика визначає довгострокові цілі, тоді як поточна робота з кадрами спрямована на оперативне розв'язання щоденних кадрових завдань.

На нашу думку кадрова політика ДП ПрАТ «Оболонь» «Красилівське» має включати такі основні напрями (рисунки В.1 додатка В):

- політика зайнятості – забезпечення підприємства кваліфікованими кадрами, створення безпечних і привабливих умов праці та можливостей кар'єрного зростання для підвищення задоволеності працівників;

- політика навчання – формування системи підготовки та підвищення

кваліфікації, що відкриває працівникам шлях до професійного розвитку;

- політика оплати праці – встановлення вищого рівня заробітної плати порівняно з іншими підприємствами з урахуванням здібностей, досвіду та відповідальності персоналу;

- політика добробуту – надання ширшого спектра соціальних пільг і послуг, створення вигідних та привабливих умов як для працівників, так і для підприємства;

- політика трудових відносин – запровадження чітких процедур для врегулювання трудових спорів.

Кожен із елементів кадрової політики потребує ефективного механізму реалізації. У сфері зайнятості це передбачає аналіз робочих місць, удосконалення методів найму, відбору та просування персоналу, а також регулювання відпусток і звільнень. У сфері навчання важливими є перевірка нових працівників, практична підготовка та подальший розвиток. У питаннях оплати праці необхідно застосовувати системи оцінювання робіт, пільги, гнучкі тарифні схеми та враховувати різницю в рівні життя. У сфері добробуту йдеться про забезпечення соціальних виплат, медичних і транспортних послуг, житла, харчування, можливостей для спорту, участі в громадському житті й підтримки у вирішенні особистих проблем. Трудові відносини потребують удосконалення стилю керівництва та конструктивної взаємодії з профспілками.

Для впровадження результативної кадрової політики на ДП ПрАТ «Оболонь» «Красилівське» важливо ще на етапі її розроблення визначити ключові критерії оцінювання. Зробити це непросто, адже в Україні фактично відсутній досвід оцінки ефективності кадрової політики як комплексної системи, не кажучи вже про окремі її елементи. Тому кадрова політика повинна зосереджуватися на розвитку інтелектуальних, соціальних, організаційних та інших важливих складових.

Найгостріші проблеми кадрової політики, виявлені під час опитування працівників заводу, подано в таблиці В.1 додатку В. Однією з причин недостатньої уваги до розвитку персоналу є те, що внутрішня підготовка кадрів

потребує фінансових ресурсів, яких підприємству бракує. Інша причина полягає в небажанні керівництва інвестувати в навчання працівників через ризик їхнього можливого звільнення та, відповідно, втрати вкладених коштів.

Наведене визначення кадрової політики створює основу для розробки комплексної методологічної моделі дослідження трансформаційних процесів у кадровій політиці ДП «Красилівське». Ключові принципи цієї моделі включають: узгодження кадрової політики з положеннями та цілями стратегічного розвитку підприємства; гармонійне поєднання економічних та соціальних аспектів у процесі трансформації кадрової політики заводу; надання працівникам соціальних гарантій найвищого рівня з урахуванням завдань організаційного розвитку; синхронізацію кадрової політики з регіональним ринком праці стосовно кваліфікаційних вимог до персоналу, рівня винагороди різних категорій працівників, умов трудової діяльності, динаміки розвитку підприємства та доступності трудових ресурсів; систематичне оновлення методичного інструментарію з урахуванням нових викликів та ситуацій; узгодженість управлінських рішень з питань кадрової політики з інтересами трудового колективу.

Забезпечення узгодженості конкурентної стратегії заводу зі стратегією кадрової політики здійснюється через координацію взаємопов'язаних і взаємодоповнювальних напрямів формування стратегії розвитку персоналу (рисунок В.2 додатку В).

Для забезпечення якісного формування стратегії розвитку кадрів ДП «Красилівське» пропонується комплекс рекомендацій стосовно:

- визначення мети та завдань стратегії розвитку персоналу, яка спрямована на формування та підтримання оптимального кількісного і якісного складу працівників даного заводу, здатних максимально відповідати виробничим потребам, ефективно вирішувати поточні та перспективні завдання, а також забезпечувати реалізацію конкурентної стратегії заводу;

- організації трудової діяльності та забезпечення раціонального використання людських ресурсів, що включає модернізацію робочих місць

відповідно до сучасних стандартів, покращення якості трудового життя, проведення систематичного оцінювання відповідності компетенцій працівників вимогам займаних посад, а також запровадження ефективних моделей організації робочих процесів;

- стратегічних підходів до формування кадрового складу, підбору та залучення персоналу, що передбачають перехід до двохрівневої структури персоналу, яка включає «ключове кадрове ядро» (найбільш компетентних та цінних для підприємства працівників) та «периферійну групу» співробітників, чії функції характеризуються меншим рівнем критичності та відповідальності для діяльності заводу;

- удосконалення механізмів заохочення працівників компанії, що охоплюють як фінансові, так і нефінансові форми мотивації, а також ключові стратегічні пріоритети у сфері стимулювання персоналу;

- нарощування людського потенціалу заводу, що сприяє зміцненню його конкурентних позицій та посиленню інноваційних можливостей;

- стратегічних принципів управління кадровою мобільністю як основи раціонального розподілу, ефективного застосування та збереження співробітників, забезпечення їхнього кар'єрного розвитку;

- формування взаємовідносин у сфері праці між працівниками та власниками бізнесу щодо умов працевлаштування, реалізації та розширення трудових ресурсів компанії;

- соціального забезпечення та захисту інтересів працівників, що включають житлові питання, медичну допомогу, пенсійне забезпечення, побутові сервіси, освітні програми та створюють необхідні передумови для покращення рівня життя і підвищення робочої мотивації персоналу.

Наведені пропозиції охоплюють ключові аспекти створення результативної стратегії побудови кадрової політики ДП «Красилівське» в поточних реаліях.

Кадрова політика ДП «Красилівське» має розширювати потенціал підприємства та забезпечувати його адаптацію до технологічних і ринкових змін у короткостроковій перспективі. Основні характеристики кадрової політики

включають: інтеграцію з корпоративною стратегією; фокус на довгостроковому плануванні; визнання ключової ролі персоналу; комплекс взаємопов'язаних кадрових функцій і процедур. Політика управління персоналом є невід'ємною частиною загального менеджменту та виробничої стратегії організації. Будучи органічною складовою загального управління та виробничої діяльності, вона спрямована на створення єдиної, відповідальної та високопродуктивної команди професіоналів

3.2 Розробка та впровадження кадрової політики на підприємстві

Процес формування кадрової політики має поетапний характер і включає виконання низки послідовних операцій. На підставі аналізу наукових джерел з управління персоналом на рис. В.3 додатку представлено узагальнену схему розробки запропонованої до впровадження на заводі кадрової політики.

Розробка кадрової політики розпочинається з аналізу внутрішнього та зовнішнього середовища для визначення потенціалу та можливостей підприємства. Аналіз зовнішнього середовища охоплює вивчення економічної ситуації, ринку праці та законодавчої бази у сфері управління персоналом. Для проведення аналізу використовуються SWOT-аналіз та PEST-аналіз, економіко-математичні моделі, система збалансованих показників та інші.

На підставі зібраних даних здійснюється формулювання цілей та принципів кадрової політики заводу. Принципово важливим є забезпечення узгодженості визначених цілей і принципів з наявними можливостями підприємства та характеристиками зовнішнього середовища. Результати даного етапу становлять концептуальну основу сформованої кадрової політики.

Далі визначаються ключові напрями кадрової політики та її типологічна приналежність. Кадрова політика може реалізовуватися у пасивній, активній, реактивній, превентивній, відкритій або закритій формах. Тому дочірньому підприємству необхідно чітко визначити, якого типу кадрової політики воно

дотримуватиметься. Обов'язковою умовою є відповідність обраної кадрової політики внутрішньому потенціалу та ресурсним можливостям заводу.

На наступному етапі здійснюється розробка комплексу кадрових заходів відповідно до визначених напрямів кадрової політики підприємства. Цей комплекс охоплює систему заходів з управління трудовою кар'єрою, регулювання соціально-трудова відносин, мотивації персоналу, професійного розвитку та навчання працівників, підбору, відбору та розстановки кадрів. Ключовим завданням реалізації даних заходів є забезпечення результативності кадрової політики дочірнього підприємства.

Після визначення ключових напрямів кадрової політики та комплексу кадрових заходів необхідним етапом є їх документальне закріплення. Формалізація кадрової політики у вигляді внутрішніх нормативних документів є обов'язковою умовою забезпечення її результативності. Документування дозволяє ознайомити з положеннями кадрової політики весь персонал підприємства та забезпечити системне дотримання встановлених норм кадровими службами у процесі реалізації їхніх функцій. За відсутності документального оформлення ефективність кадрової політики суттєво знижується, виконання передбачених заходів набуває формального характеру, а також виникають ризики неповного або некоректного доведення положень кадрової політики до виробничого колективу.

Доцільним є оприлюднення кадрової політики заводу на офіційному веб-ресурсі, що надає потенційним кандидатам можливість оцінити відповідність пропонованої вакансії їхнім професійним очікуванням та ціннісним орієнтирам. Послідовна реалізація фундаментальних принципів кадрової політики сприяє формуванню у працівників відчуття справедливості, що є основою розвитку організаційної лояльності персоналу.

Після документального закріплення кадрової політики розпочинається етап її впровадження на всіх рівнях організаційної ієрархії. Реалізація цього етапу передбачає інформування трудового колективу про кадрову політику та її ключові положення. Первинне ознайомлення з кадровою політикою здійснюється працівниками кадрової служби, оскільки для них цей документ становить базовий

регламент управління персоналом та є основним орієнтиром у професійній діяльності.

Завершальним етапом розробки кадрової політики заводу є оцінювання її ефективності. Принципово важливим є систематичне проведення моніторингу результативності чинної кадрової політики підприємства. Це забезпечує своєчасну ідентифікацію недоліків і дисфункцій кадрової політики та дозволяє вносити необхідні коригування з метою її оптимізації та підвищення ефективності.

Кадрова політика заводу має узгоджуватися зі стратегією управління персоналом та охоплювати ключові напрями діяльності у сфері HR-менеджменту.

Кадрова політика має забезпечувати методичні рекомендації для кадрової служби щодо управління кадрами за всіма ключовими напрямками. Відтак, кадрова політика підприємства повинна бути формалізована у вигляді внутрішніх нормативних документів та доведена до всіх рівнів організаційної структури управління.

Далі перейдемо до розробки основних напрямів удосконалення кадрової політики на дочірньому підприємстві «Красилівське». Як було з'ясовано під час аналізу діяльності підприємства, основним ресурсом заводу є персонал. Для підвищення ефективності використання персоналу та ефективності діяльності підприємства загалом пропонуємо вдосконалити кадрову політику ДП ПрАТ «Оболонь» «Красилівське». Застосування різноманітних інструментів впливу на персонал дозволяє підприємству стимулювати працівників до високопродуктивної праці, раціонального використання ресурсів, підвищення мотивації до досягнення спільних організаційних цілей. Реалізація зазначених завдань потребує наявності ефективної кадрової політики. На сьогодні на досліджуваному підприємстві відсутні жодні положення щодо кадрової політики, що надає HR-менеджеру та керівникам структурних підрозділів можливість самостійно на власний розсуд вирішувати кадрові питання. Такий підхід не сприяє оптимальному використанню кадрового потенціалу та потребує системного вдосконалення. Відповідно до виявлених проблем кадрової політики

на рисунку В.4 додатку В представлено напрями її вдосконалення на ДП ПрАТ «Оболонь» «Красилівське». Вони спрямовані на вирішення найгостріших проблем у сфері управління кадрами на заводі.

Передбачається, що реалізація запропонованих заходів дозволить оптимізувати соціально-трудові відносини з персоналом, підвищити рівень організаційної лояльності працівників, що у подальшому забезпечить зростання фінансово-економічних показників діяльності підприємства.

Пріоритетним напрямом удосконалення кадрової політики ДП ПрАТ «Оболонь» «Красилівське» є розробка Положення про кадрову політику. Відсутність цього документа зумовлює виникнення суперечностей у системі управління персоналом та призводить до відсутності єдиних стандартів кадрового менеджменту. Це надає керівникам структурних підрозділів право на власний розсуд приймати кадрові рішення. Розробка Положення про кадрову політику дозволить сформуванню нормативну базу управління персоналом, визначити єдині правила та цінності у сфері соціально-трудових відносин.

Розробка Положення про кадрову політику потребує призначення відповідальної особи. Доцільно покласти ці функції на співробітників відділу кадрів заводу, які володіють необхідною компетентністю у сфері управління персоналом. Процес розробки передбачає консультації з директором підприємства та узгодження ключових положень документа. Первинний варіант кадрової політики подається на розгляд вищому менеджменту для отримання рекомендацій та затвердження остаточного проєкту. Додатково пропонується провести опитування персоналу з метою визначення пріоритетних аспектів кадрової політики. Такий підхід забезпечить узгодження інтересів заводу та працівників, що сприятиме максимізації ефективності кадрової політики.

Процес формування кадрової політики підприємства структурується у три послідовні етапи: нормування, програмування та моніторинг персоналу. Реалізація кожного етапу передбачає виконання HR-менеджерами комплексу взаємопов'язаних заходів. У табл. В.2 додатку В представлено запропоновану модель формування кадрової політики ДП ПрАТ «Оболонь» «Красилівське».

Після розробки Положення про кадрову політику необхідно забезпечити інформування персоналу заводу про його зміст, ознайомлення з принципами управління персоналом та вимогами до працівників. Критично важливим є забезпечення доступу до Положення для всіх рівнів організаційної ієрархії. Пропонується оформлення документа у електронному та паперовому форматах. Електронна версія Положення розсилається на корпоративні адреси всіх працівників підприємства.

Ознайомлення персоналу з Положенням про кадрову політику сприятиме підвищенню рівня задоволеності працівників ставленням з боку вищого керівництва. Формалізація кадрової політики дозволить підприємству здійснити перехід від реактивної моделі, орієнтованої на реагування на проблемні ситуації у сфері управління персоналом, до активної кадрової політики, що передбачає реалізацію чітко визначеної програми взаємодії з персоналом.

Положення про кадрову політику являє собою нормативний документ, що визначає систему правил управління персоналом ДП ПрАТ «Оболонь» «Красилівське». Зміст положення формується індивідуально для певного підприємства з урахуванням його ресурсних можливостей, характеристик кадрового складу та потреб персоналу. На рисунку В.5 додатку В представлено запропоновану структуру Положення про кадрову політику заводу.

Розділ 1 охоплює загальні положення кадрової політики ДП ПрАТ «Оболонь» «Красилівське», де визначаються її мета та завдання.

Розділ 2 встановлює основні принципи управління персоналом підприємства. Також у цьому розділі регламентуються повноваження та компетенції керівників структурних підрозділів у сфері управління персоналом.

Розділ 3 Положення про кадрову політику ДП ПрАТ «Оболонь» «Красилівське» є найбільш об'ємним та охоплює основні напрями кадрової політики: планування персоналу, рекрутинг та адаптація, оцінювання персоналу, формування кадрового резерву, професійний розвиток та навчання, компенсаційний пакет (винагорода, преміювання), звільнення персоналу, внутрішні комунікації та кар'єрне просування. У цьому розділі регламентуються

ключові аспекти кадрової політики та встановлюються єдині норми взаємодії з персоналом.

Пріоритетним завданням підприємства як соціально відповідального роботодавця є формування організаційної лояльності персоналу. У розділі 4 визначається комплекс заходів щодо підвищення рівня лояльності та прихильності працівників.

Розділ 5 визначає комплекс заходів з формування корпоративної культури та підтримки організаційних традицій, що сприятиме консолідації персоналу для досягнення спільних цілей та оптимізації внутрішньокорпоративних відносин. У прикінцевих положеннях встановлюються відповідальні працівники за реалізацію кадрової політики на ДП «Красилівське» та визначається міра відповідальності за порушення встановлених норм.

Запропонована структура Положення про кадрову політику охоплює ключові сфери управління персоналом дочірнього підприємства, що дозволить забезпечити перехід до проактивної моделі управління кадрами, систематизувати кадрову політику і встановити єдині норми організаційної поведінки.

3.3 Використання спеціалізованого програмного забезпечення Workday HCM (Human Capital Management) для автоматизації кадрових процесів

Істотною проблемою ДП ПрАТ «Оболонь» «Красилівське» надмірне навантаження HR-менеджерів відділу кадрів, які відповідають за всю сферу управління персоналом. Основною причиною є високий рівень рутинних операцій та використання лише базового програмного забезпечення (MS Word, MS Excel), що потребує значних часових витрат на ручне введення даних. Це знижує оперативність їх реагування на кадрові проблеми: замість превентивних дій здійснюється усунення негативних наслідків. Для вирішення цієї проблеми пропонується впровадження спеціалізованого програмного забезпечення Workday HCM (Human Capital Management) з метою автоматизації ключових кадрових

процесів на заводі. Функціональні можливості Workday HCM (Human Capital Management) представлено на рисунку В.6 додатку В.

Впровадження програмного забезпечення Workday HCM (Human Capital Management) суттєво оптимізує роботу менеджерів з кадрів шляхом автоматизації рутинних операцій. Додатковою перевагою є вбудований аналітичний модуль для підтримки прийняття управлінських рішень у сфері управління персоналом. Використання даного програмного продукту мінімізує часові витрати на оцінювання ефективності працівників та нарахування заробітної плати: введення базових даних (прізвище, ім'я, показники результативності) забезпечує автоматичний розрахунок винагороди з урахуванням премій та надбавок. Функціонал системи дозволяє проектувати системи оплати праці для управлінського і виробничого персоналу. Дане програмне забезпечення надає можливість моделювання альтернативних варіантів системи винагороди з автоматичним розрахунком їх ефективності та визначенням оптимального варіанту з позицій як працівників, так і заводу.

Workday HCM (Human Capital Management) є ефективним інструментом підвищення результативності кадрової роботи на підприємстві. Впровадження системи сприятиме зростанню ефективності кадрової політики через підвищення якості управлінських рішень у сфері управління персоналом. Workday HCM (Human Capital Management) виконує функції автоматизованої системи підтримки діяльності менеджерів з кадрів, суттєво оптимізуючи їх роботу і розширюючи інструментарій управління персоналом.

Отже, з метою вдосконалення кадрової політики ДП ПрАТ «Оболонь» «Красилівське» запропоновано розробку та впровадження Положення про кадрову політику, автоматизацію кадрових процесів через програму Workday HCM (Human Capital Management), а також оптимізацію системи мотивації праці. Реалізація зазначених напрямів дозволить усунути виявлені проблеми та підвищити результативність кадрової політики. Положення про кадрову політику забезпечить регламентацію кадрових процесів на ДП ПрАТ «Оболонь» «Красилівське» та формування єдиних стандартів управління персоналом,

включаючи ключові принципи та методичні рекомендації. Впровадження Workday HCM (Human Capital Management) обумовлено необхідністю зниження навантаження менеджерів з кадрів та потребою у системній підтримці прийняття кадрових рішень.

Використання зазначеного програмного забезпечення передбачає оптимізацію процесів управління персоналом, автоматизацію ведення кадрового резерву, розрахунку заробітної плати, планування навчання персоналу та проведення атестації. Це сприятиме підвищенню результативності кадрової політики підприємства. Плановий бюджет впровадження Workday HCM (Human Capital Management) представлено у таблиці В.5 додатка В.

Далі розглянемо заходи, що стосуються підвищення ефективності мотивації як базового елемента кадрової політики заводу. Система мотивації становить основу кадрової політики, оскільки визначає поведінку персоналу та рівень його зацікавленості у досягненні організаційних цілей. Необхідність удосконалення системи мотивації обумовлена незадоволеністю персоналу, що підтверджено результатами опитування: чинна система мотивації не забезпечує стимулювання працівників до високопродуктивної праці.

Система мотивації праці персоналу ДП ПрАТ «Оболонь» «Красилівське» потребує трансформації з метою врахування реальних потреб працівників та підвищення їх зацікавленості у досягненні як індивідуальних, так і організаційних цілей. На рисунку В.7 додатку В представлена оновлена система мотивації праці для заводу.

Пропонується включити до оновленої системи мотивації праці комплекс матеріальних та нематеріальних стимулів. Пріоритетне значення надається матеріальним з них, оскільки така винагорода є провідним мотиваційним чинником для працівників, що забезпечує можливість задоволення інших потреб. Детальніше опишемо окремі компоненти оновленої системи мотивації праці на підприємстві та обґрунтуємо доцільність їх впровадження.

Ключовим нововведенням є запровадження тринадцятої заробітної плати на ДП ПрАТ «Оболонь» «Красилівське». Цей вид винагороди передбачає виплату

додаткового місячного окладу один раз на рік, яку пропонується здійснювати напередодні Нового року. Така практика преміювання широко застосовується на підприємствах і стимулює персонал до підвищення продуктивності праці, забезпечуючи додатковий дохід у святковий період. Цей вид премії також відомий як різдвяна винагорода.

Для отримання тринадцятої заробітної плати працівники дочірнього підприємства повинні виконати встановлені умови. Пропонується визначати річні цільові показники для всього персоналу, зокрема: досягнення зростання чистого прибутку не менше ніж на 10 млн грн, збільшення обсягу реалізації продукції на 15% порівняно з попереднім періодом, зниження собівартості виробництва одиниці продукції на 10% тощо. Цільові показники щорічно коригуються відповідно до стратегічних цілей підприємства. За умови досягнення встановленого показника всі працівники отримують тринадцяту заробітну плату; у разі невиконання умови додаткова винагорода не виплачується.

Запровадження тринадцятої заробітної плати сприятиме консолідації персоналу для досягнення спільних організаційних цілей, підвищенню зацікавленості у позитивних результатах діяльності ДП ПрАТ «Оболонь» «Красилівське» та зростанню продуктивності праці. Перевагою цього виду винагороди є взаємовигідність для обох сторін: у разі досягнення встановленого показника підприємство реалізує стратегічну ціль, а персонал отримує додаткову винагороду; за умови невиконання показника підприємство не несе додаткових фінансових зобов'язань, уникаючи економічних втрат.

Залучення персоналу до інноваційної діяльності потребує довіри, надання додаткових можливостей та належного мотивування. Доцільним є застосування практики провідних підприємств щодо преміювання працівників за реалізацію творчих ідей, проявлені ініціативи та укладання прибуткових контрактів. З огляду на важливість впровадження інновацій у діяльність заводу, запровадження премій за творчі ідеї сприятиме підвищенню інноваційної активності та покращенню його економічних результатів загалом.

Преміюванню підлягатимуть структурні підрозділи, що здійснюють

удосконалення виробничих процесів. Це сприятиме розширенню асортименту продукції та впровадженню ресурсозберігаючих технологій. Для фінансування преміювання пропонується створити заохочувальний фонд на заводі у розмірі 5% від чистого прибутку попереднього року, з якого здійснюватимуться всі виплати премій.

Пропонується здійснювати преміювання працівників за творчі ідеї, ініціативи та укладання прибуткових контрактів у такому розмірі:

- до 0,3% від отриманих коштів за розробку, виготовлення та реалізацію нової продукції, що раніше не випускалась;
- до 0,6% від досягнутої економії внаслідок впровадження нових технологій чи способів виготовлення продукції;
- до 0,2% від отриманих коштів за ініціативу при укладанні прибуткових контрактів, що забезпечують зростання доходів та обсягів виробництва продукції.

Іншою складовою матеріальної мотивації є надання заводом матеріальної допомоги працівникам у разі непередбачуваних життєвих обставин, зокрема негативних подій, серйозних захворювань чи інших кризових ситуацій, що потребують значних фінансових витрат. Такі обставини спричиняють насамперед психологічне навантаження на працівника. Надання матеріальної підтримки у таких випадках сприятиме формуванню позитивного ставлення колективу до заводу та утриманню найцінніших кадрів. Практика надання такої допомоги є недостатньо поширеною серед роботодавців, що підвищує її мотиваційний потенціал.

Для найбільш цінних та лояльних працівників пропонується надання безвідсоткового кредиту, зокрема для придбання нерухомості. З огляду на постійне зростання цін на нерухомість та складність накопичення необхідної суми коштів для пересічного громадянина, такий захід має високий мотиваційний потенціал. Механізм передбачає надання кредиту без нарахування відсотків з подальшим погашенням заборгованості шляхом утримання частини заробітної плати працівника. З урахуванням фінансових можливостей заводу пропонується встановити максимальний розмір кредиту на рівні 500 тис. грн.

Український та міжнародний досвід свідчить, що ефективна система мотивації не може бути сформована виключно на матеріальних стимулах. Нематеріальні стимули, на відміну від матеріальних, не потребують значних грошових затрат і базуються на застосуванні комплексу психологічних і соціальних методів впливу на персонал заводу.

Для підприємства пропонується впровадження таких нематеріальних складових мотивації праці: розміщення інформації про кращих працівників на офіційному веб-ресурсі підприємства; залучення працюючих до обговорення стратегічних та поточних питань діяльності заводу; публічне визнання досягнень найбільш результативних працівників перед виробничим колективом; надання подарунків для дітей працівників до Нового року; організація харчування та перевезення працівників до місця роботи і до дому після зміни.

Система мотивації праці займає центральне місце у кадровій політиці заводу. З метою її вдосконалення запропоновано застосування комплексу матеріальних та нематеріальних стимулів з урахуванням реальних потреб персоналу.

Висновки до проектно-рекомендаційного розділу

У проектному розділі кваліфікаційної роботи магістра нами було розглянуто комплекс заходів щодо вдосконалення кадрової політики ДП ПрАТ «Оболонь» «Красилівське». Розглянуто стратегічні напрями удосконалення кадрової політики даного дочірнього підприємства; головні етапи розробки та впровадження кадрової політики на заводі, а також впровадження спеціалізованого програмного забезпечення та вдосконалення системи мотивації праці працівників як складових кадрової політики. Впровадження запропонованого комплексу заходів з удосконалення кадрової політики на ДП ПрАТ «Оболонь» «Красилівське» дасть можливість підвищити ефективність використання персоналу та прибутковість діяльності даного заводу загалом.

ВИСНОВКИ

У кваліфікаційній роботі проведено комплексне дослідження теоретичних і практичних аспектів удосконалення кадрової політики на промисловому підприємстві на прикладі ДП ПрАТ «Оболонь» «Красилівське». Результати дослідження дозволяють сформулювати такі основні висновки.

У теоретичному розділі встановлено, що кадрова політика є ключовою складовою системи управління підприємством, що являє собою комплекс взаємопов'язаних принципів, методів та заходів, спрямованих на формування, розвиток та ефективне використання трудового потенціалу організації. Сучасне розуміння кадрової політики еволюціонувало від традиційної адміністративної кадрової роботи до стратегічного управління людськими ресурсами, де персонал розглядається як найважливіший стратегічний актив підприємства. Визначено, що основними цілями кадрової політики є забезпечення підприємства кваліфікованими кадрами необхідного професійно-кваліфікаційного складу, підвищення ефективності використання трудового потенціалу, сприяння розвитку професійних компетентностей працівників та формування позитивної репутації підприємства як роботодавця.

Встановлено, що ефективна кадрова політика базується на системі взаємопов'язаних функцій, які включають планування людських ресурсів, набір та відбір персоналу, адаптацію нових працівників, навчання та розвиток, мотивацію та стимулювання праці, оцінювання та атестацію персоналу, управління кар'єрою, забезпечення безпеки та охорони здоров'я на робочому місці. Комплексна реалізація цих функцій створює синергетичний ефект та забезпечує досягнення стратегічних цілей організації. Теоретичний аналіз показав, що промислові підприємства, які розробляють та реалізують комплексні, довгострокові стратегії управління персоналом, отримують суттєві конкурентні переваги через вищу продуктивність праці, кращу якість продукції, більшу інноваційність та стабільність трудового колективу.

В аналітичному розділі проведено комплексний аналіз виробничо-

господарської діяльності та управління кадрами на ДП ПрАТ «Оболонь» «Красилівське». Встановлено, що підприємство є дочірнім підприємством корпорації «Оболонь» і спеціалізується на виробництві безалкогольних і слабоалкогольних напоїв, мінеральних і питних вод, а також соків прямого віджиму. Аналіз техніко-економічних показників засвідчив позитивну динаміку розвитку підприємства протягом 2022–2024 років: чистий дохід від реалізації продукції збільшився на 72,46%, продуктивність праці зросла на 46,43%, середньомісячна заробітна плата підвищилася на 63,7%, чистий прибуток збільшився у п'ять разів, рентабельність підприємства зросла з 6,14% у 2022 році до 29,07% у 2024 році.

Фінансовий аналіз підтвердив стійкий фінансовий стан підприємства. Коефіцієнт фінансової автономії становив 0,90 у 2024 році, що свідчить про високу частку власного капіталу. Підприємство не мало довгострокових зобов'язань протягом досліджуваного періоду. Коефіцієнти ліквідності значно перевищували нормативні значення, що підтверджує спроможність підприємства своєчасно виконувати фінансові зобов'язання.

Водночас виявлено проблемні аспекти в управлінні персоналом. Темпи зростання середньомісячної заробітної плати (163,7% за період 2022–2024 років) перевищували темпи підвищення продуктивності праці (146,43%), що свідчить про необхідність оптимізації співвідношення між витратами на оплату праці та результативністю роботи. Проведений SWOT-аналіз виявив ключові сильні сторони підприємства: належність до потужної корпорації, високу фінансову стійкість, власну сировинну базу, диверсифікований асортимент продукції. Серед слабких сторін визначено диспропорцію між зростанням продуктивності праці та заробітної плати, відсутність формалізованої кадрової політики, надмірне навантаження на працівників відділу кадрів через використання лише базового програмного забезпечення.

У проєктно-рекомендаційному розділі розроблено комплекс заходів щодо удосконалення кадрової політики ДП ПрАТ «Оболонь» «Красилівське». Пріоритетним напрямом визначено розробку та впровадження Положення про

кадрову політику, що дозволить сформувати нормативну базу управління персоналом, визначити єдині правила та цінності у сфері соціально-трудова відносин. Запропоновано структуру Положення, яка охоплює п'ять основних розділів: загальні положення кадрової політики; основні принципи управління персоналом; ключові напрями кадрової політики (планування, рекрутинг, адаптація, оцінювання, навчання, мотивація); заходи з формування організаційної лояльності персоналу; розвиток корпоративної культури та організаційних традицій.

Для вирішення проблеми надмірного навантаження працівників відділу кадрів запропоновано впровадження спеціалізованого програмного забезпечення Workday HCM (Human Capital Management) з метою автоматизації ключових кадрових процесів. Використання даного програмного продукту дозволить мінімізувати часові витрати на оцінювання ефективності працівників та нарахування заробітної плати, забезпечити автоматичний розрахунок винагороди з урахуванням премій та надбавок, а також надасть можливість моделювання альтернативних варіантів системи винагороди з автоматичним розрахунком їх ефективності.

З метою вдосконалення системи мотивації праці персоналу запропоновано комплекс матеріальних та нематеріальних стимулів. Серед матеріальних стимулів ключовими є: запровадження тринадцятої заробітної плати за умови досягнення встановлених річних цільових показників; преміювання працівників за реалізацію творчих ідей та ініціатив; надання матеріальної допомоги у разі непередбачуваних життєвих обставин; надання безвідсоткового кредиту для найбільш цінних та лояльних працівників. Нематеріальні стимули включають: розміщення інформації про кращих працівників на офіційному веб-ресурсі; залучення персоналу до обговорення стратегічних питань; публічне визнання досягнень; надання подарунків для дітей працівників; організація харчування та перевезення працівників.

Реалізація запропонованих заходів дозволить оптимізувати соціально-трудова відносини з персоналом, підвищити рівень організаційної лояльності

працівників, забезпечити перехід від реактивної до активної кадрової політики, що передбачає реалізацію чітко визначеної програми взаємодії з персоналом. Це сприятиме зростанню фінансово-економічних показників діяльності підприємства, підвищенню продуктивності праці та забезпеченню сталого розвитку ДП ПрАТ «Оболонь» «Красилівське» в умовах конкурентного ринкового середовища.

Розроблені науково обґрунтовані рекомендації щодо удосконалення кадрової політики ДП ПрАТ «Оболонь» «Красилівське» можуть бути використані керівництвом підприємства для підвищення ефективності управління персоналом та забезпечення конкурентоспроможності підприємства.

ПЕРЕЛІК ДЖЕРЕЛ ПОСИЛАННЯ

1. Андрусь О. І. Принципи, цілі та методи управління кадровою політикою підприємства [Електронний документ] / О. І. Андрусь, Н. Я. Бойчук // Економічний вісник НТУУ «Київський політехнічний інститут». 2023. – № 27. – С. 32-38. Режим доступу: <https://ev.fmm.kpi.ua/article/view/298434/291176>
2. Андрусь О.І., Вовк М.Ю. Кадрова політика підприємства як об'єкт дослідження. Ефективна економіка. 2018. № 11. С. 55-61.
3. Балабанова Л.В., Сардак О.В.. Управління персоналом. – К. : Професіонал, 2016. –512 с.
4. Білявський В. М. Основні аспекти формування ефективної кадрової політики сучасних підприємств [Електронний документ] / В. М. Білявський, К.В. Шуліковська // Підприємництво та інновації. – 2022. – №25. – С.33-40. Режим доступу: <http://ei-journal.in.ua/index.php/journal/article/view/538>
5. Бовкун О.А. Методи забезпечення ефективного управління персоналом підприємства [Електронний документ] / О.А. Бовкун // Економіка і суспільство. 2018. – №16. – С. 257-263. Режим доступу: https://economyandsociety.in.ua/journals/16_ukr/39.pdf
6. Ведерніков М. Удосконалення системи підвищення ефективності управління кадровою політикою підприємства [Електронний документ] / М. Ведерніков, Л. Волянська-Савчук, М. Зелена, О. Чернушкіна // Modeling the development of the economic systems. 2022. – №3. – С. 139-149. Режим доступу: <https://mdes.khmnu.edu.ua/index.php/mdes/article/view/93/81>
7. Готра В. В. Напрями вдосконалення кадрової політики підприємства в сучасних умовах господарювання [Електронний документ] / В. В. Готра, Т. В. Теличко // Науковий вісник Ужгородського Університету. Серія «Економіка». 2019. Вип. 1 (53). С. 86–90. Режим доступу: [https://doi.org/10.24144/2409-6857.2019.1\(53\).86-90](https://doi.org/10.24144/2409-6857.2019.1(53).86-90)
8. Грідін О. В. Особливості та чинники формування ефективної кадрової політики підприємств аграрної сфери економіки. [Електронний документ] / О.В.

Грідін // Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія «Економіка». – 2021. – № 41.– С. 22–26. Режим доступу: <https://doi.org/10.32999/ksu2307-8030/2021-41-4>

9. Грішнова О.А. Економіка праці та соціально-трудові відносини: Підручник. – К.: Знання, 2016. – 559 с.

10. Губик Ю.Ю. Сутність та зміст поняття «управління персоналом» у системі менеджменту організації / Ю. Ю. Губик, С. С. Беляєв, О. С. Багунц. // Економіка та суспільство. – 2018. – №17. – С. 216–224.

11. Данилюк Д. О., Серета Г. В. Методи управління в умовах війни. Вісник студентського наукового товариства ДонНУ імені Василя Стуса. 2023. №15. т.2. Режим доступу: <https://jvestnik-sss.donnu.edu.ua/article/view/14699>

12. Данюк В.М., Петюх В.М. Менеджмент персоналу. – Київ: КНТЕУ, 2016. – 396 с.

13. Денисенко М.П., Будякова О.Ю. Кадрова політика як основа формування інноваційної стратегії управління персоналом підприємств. [Електронний документ] / М. П. Денисенко, О. Ю. Будякова // Вчені записки Університету «КРОК». – 2018. – № 4 (52). – С. 231–238. Режим доступу: <https://doi.org/10.31732/2663-2209-2018-52-231-238>

14. Дикань В.В., Гладух В.М. Формування кадрової політики як запоруки ефективної економічної безпеки підприємства. Соціальна економіка. 2017. № 2. С. 88-92.

15. Занора Н.О. Управління кадровою політикою суб'єкта господарювання: теоретичний базис / В.О. Занора, Н.В. Зачосова, Д.В. Поковба // Економіка та суспільство. 2022. – №38. С. 45-50.

16. Кавтиш О.П., Максимішина О.В. Кадрова політика як інструмент стратегічного управління персоналом підприємства. Сучасні проблеми економіки і підприємництва: збірник наукових праць. 2015. Вип. 16. С. 160-166.

17. Кладова О. О. Методичні підходи щодо оцінювання процесу управління кадровою політикою на підприємстві [Електронний ресурс] / О.О. Кладова, В.І. Шарий // Економіка і управління. – 2024. – №68. Режим доступу:

<https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-68-44>

18. Козирева О.В. Аналіз підходів до побудови механізму забезпечення ефективності діяльності персоналу підприємств [Електронний ресурс] / О.В. Козирева // Regional economics and management. 2018. – №2(20). – С.51-54. Режим доступу: <https://journals.indexcopernicus.com/api/file/viewByFileId/646519.pdf>

19. Костунець Т.А. Підходи до управління персоналом підприємств: теоретичний базис / Т.А. Костунець // Миколаївський національний університет імені В.О. Сухомлинського. – 2018. – №2. – С. 570-572.

20. Конспект лекцій з навчальної дисципліни «Управління персоналом» [Електронний ресурс]: навч. посіб. для студ. спеціальності 051 «Економіка», спеціалізації «Управління персоналом та економіка праці» / Л. С. Борданова, В. Е. Мельничук, Н. В. Рощина Н. В. Семенченко. Київ: КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2020. – 103 с.

21. Корсаков Д.О. Організаційна діагностика системи управління персоналом підприємства [Електронний ресурс]. Режим доступу: <http://www.nbuiv.gov.ua/portal>

22. Крамаренко А.В. Механізм функціонування системи оцінки ефективності управління персоналом [Електронний ресурс] / А.В. Крамаренко, М.К. Вишневська // Економіка і суспільство. 2018. – №15. – С. 356-363. Режим доступу: https://economyandsociety.in.ua/journals/15_ukr/55.pdf

23. Менеджмент персоналу. За заг. ред. В.М. Данюка, В.М. Петюха. – К.: КНЕУ, 2016. – 398 с.

24. Миронюк А. Особливості та напрямки управління персоналом підприємств у сучасних умовах / Сучасні технології менеджменту: матеріали Міжнар. наук.-практ. конф. (7 листопада 2018 р.) / Відп. ред. проф. Л. М. Черчик. – Луцьк, 2018. – С. 112-113.

25. Мурашко М.І. Менеджмент персоналу. – К.: Т-во «Знання», КОО, 2016. – 311 с.

26. Новак І. М. Методологічні підходи до формування та ефективного управління кадровою політикою підприємства [Електронний ресурс] / І. М. Новак,

Л.П. Альошкіна // Ефективна економіка. 2022. – №1. Режим доступу: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=9871>

27. Операційний менеджмент : навч. посіб. / І. А. Маркіна, О. М. Помаз, Ю. В. Помаз ; за ред. І. А. Маркіної. – Полтава : ПДАА, 2018. – 244 с.

28. Опитування щодо впливу війни на підходи до управління людським капіталом. Deloitte, 2022. Режим доступу: https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/ua/Documents/Press-release/AmCham-Deloitte-Survey-on-impact-of-war-on-НС_UKR.pdf

29. Продіус О. І. Шляхи підвищення ефективності управління персоналом на підприємстві [Електронний ресурс] / О. І. Продіус, В. В. Лобінцева // Економіка: реалії часу. Науковий журнал. – 2020. – № 4 (50). – С. 57-65. – Режим доступу: <https://economics.opu.ua/files/archive/2020/No4/57.pdf>.

30. Савченко В.А. Управління розвитком персоналу. – К.: КНЕУ, 2012. – 351 с.

31. Сумець О. М. Проектування операційних систем : підручник. – Київ : Університет «КРОК», 2021. – 322 с.

32. Терещенко Н.М. Проблеми розвитку кадрової політики в умовах глобальної нестабільності: соціально-гуманітарний аспект. Наукові праці МАУП. 2015. Вип.45(2). С.31-37.

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

34. Харченко Т. О. Моделі управління кадровою політикою підприємств: вітчизняний та зарубіжний досвід [Електронний ресурс] / Т. О. Харченко, О.О. Атаманенко // Східна Європа: економіка, бізнес та управління. – 2019. – №5(22). – С. 169-174. Режим доступу: https://www.easterneurope-bm.in.ua/journal/22_2019/25.pdf

35. Шаповал О.А. Теоретичні аспекти управління кадровою політикою підприємства [Електронний ресурс] / О.А. Шаповал, С.Л. Таранічев // Науковий вісник Ужгородського національного університету. 2019. – №27. – С.97-100.

Режим доступу: http://www.visnyk-econom.uzhnu.uz.ua/archive/27_2_2019ua/19.pdf

36. Щербак В.Г. Створення та використання конкурентних переваг персоналу в сучасних технологіях управління підприємством. – Харків: Вид. ХНУ, 2016. – 164 с.

37. Язлюк Б. О. Кадрова політика підприємства: сутність та значення для потреб управління [Електронний ресурс] / Б. О. Язлюк, В.Л. Вороніна, В.О. Гордієнко // // Український журнал прикладної економіки. – 2019. – Том 4. – № 4. – С. 191– 198. Режим доступу: <http://ujae.org.ua/kadrova-polityka-pidpryyemstva-sutnist-ta-znachennya-dlya-potreb-upravlinnya/>

38. A National Human Resources for Health Planning Framework / Project Leader : Dr Percy Mahlathi. – Pretoria : Department of Health of Republic of South Africa, 2016. – 83 p.

39. Bateman H. McAdam K. Dictionary of Human Resource and Personnel Management. London: A&C Black Publishers, 2016. 199 p.

ДОДАТКИ

ДОДАТОК А

Таблиця А.1 – Окремі варіанти тлумачення поняття «кадрова політика підприємства» науковцями

Автор	Дефініція «кадрова політика»
О. І. Андрусь, М. Ю. Вовк [2]	Сукупність принципів, складових та методів впливу на створення належних умов праці, добір і використання задіяних трудових ресурсів, їх розвиток та мотивацію з метою досягнення як стратегічно визначених цілей, розв'язання намічених господарських завдань, так і соціальних та особистих проблем працівників різних рівнів відповідальності
Х. Батеман, К. МакАдам [39]	Низка особливих правил, або рекомендацій, що визначають шляхи вирішення питань, пов'язаних з персоналом організацій
О. П. Кавтиш, О. В. Максимішина [16]	Інструмент, за допомогою якого реалізуються цілі і завдання стратегічного управління персоналом
В. В. Дикань, М. В. Гладух [14]	Цілісна кадрова стратегія, що поєднує різні форми кадрової роботи, стиль її проведення в організації і плани з використання робочої сили
О. А. Шаповал, С. Л. Таранічев [35]	Генеральний напрям кадрової роботи, яка реалізується в процесі управління персоналом і модифікується за ступенем зміни стратегічних пріоритетів
Н. М. Терещенко [32]	Сукупність принципів, методів, форм організаційного механізму з формування, відтворення, розвитку та використання персоналу, створення оптимальних умов праці, її мотивація та стимулювання
П. Журавльов, С. Карташов, К. Єрьоміна і В. Ретинська [30]	Система теоретичних поглядів, ідей, загальних і специфічних вимог, принципів, які визначають основні форми, методи та напрямки кадрової роботи (формування, використання, відтворення, стимулювання, розвиток персоналу, створення оптимальних умов праці та інші напрямки)
В. Колпаков і Г. Дмитренко [19]	Система взаємозв'язаних процесів, функціональних структур (взаємозв'язки кадрових функцій на різних рівнях управління), організованості елементів (фіксація відносин, впорядкованість, узгодженість дій між людьми, службами, рівнями управління) і безпосередньо людей
П. Журавльов, С. Карташов та ін. [25]	Цілісна кадрова стратегія, яка об'єднує різні елементи і форми кадрової роботи, стиль її проведення, плани з використання робочої сили

ДОДАТОК А



Рисунок А.1 – Послідовність формування системи управління людськими ресурсами

ДОДАТОК Б

Таблиця Б.1 – Основні техніко-економічні показники діяльності ДП ПрАТ «Оболонь» «Красилівське» у 2022-2024 роках

Показники	Одиниця виміру	Роки			Темпи зростання показника, %		
		2022	2023	2024	2023/ 2022	2024/ 2023	2024/ 2022
1 Обсяг реалізованої продукції (чистий дохід від реалізації продукції)	тис. грн	772 224	1 119 184	1 331 802	144,93	119,00	172,46
2 Собівартість реалізованої продукції	тис. грн	599 083	823 339	948 379	137,43	115,19	158,31
3 Середньооблікова чисельність працівників	чол.	450	472	530	104,89	112,29	117,78
4 Середньорічна продуктивність праці одного працівника	тис. грн/чол.	1 716,05	2 371,15	2 512,83	138,17	105,98	146,43
5 Фонд оплати праці штатних працівників	тис. грн	85 867,8	129 485,4	165 555,3	150,80	127,86	192,80
6 Середньомісячна зарплата одного працівника	грн /чол.	15 901,4	22 861,1	26 030,71	143,77	113,86	163,70
7 Витрати на 1 грн реалізованої продукції	грн/грн	0,78	0,74	0,71	94,83	96,23	91,30
8 Чистий прибуток (збиток)	тис. грн	23 191,0	102 044,0	139 568,0	440,02	136,77	601,82
9 Рентабельність (збитковість):							
продукції	%	3,87	12,39	14,72	320,17	118,78	380,27
підприємства	%	6,14	18,79	29,07	133,32	154,73	473,46
10 Вартість основних виробничих фондів на кінець звітної періоду (відповідного року)	тис. грн	264 132,0	296 178,0	328 815,0	112,13	111,02	124,49
11 Фондовіддача	грн/грн	2,92	3,78	4,05	129,25	107,19	138,54
12 Фондомісткість	грн/грн	0,34	0,26	0,25	77,37	93,30	72,18
13 Вартість оборотних фондів на кінець звітної періоду (відповідного року)	тис. грн	113 323,0	246 953,0	151 283	217,92	61,26	133,50

ДОДАТОК Б

Таблиця Б.2 – Основні види продукції ДП ПрАТ «Оболонь» «Красилівське»

№ з/п	Найменування продукції	Фасування	Нормативні документи на готову продукцію: (ТУ, ГОСТ, ДСТУ)	
Вода мінеральна природна столова				
1	Вода мінеральна «Оболонська-2» газувана та негазувана	ПЕТФ пляшки – 0,5 л; 1,0 л; 2,0 л	ДСТУ 878-93	
Вода питна				
2	Вода питна газувана та негазувана «Прозора від природи»	ПЕТФ пляшки 0,5 л; 1,5 л; 6,0 л	ТУ У 15.9-05391057-005-2004	
Напої безалкогольні:				
3	«Живчик зі смаком груші»	ПЕТФ пляшки – 0,5 л; 1,0 л; 2,0 л; 2,5 л	ДСТУ 4069-2002	
4	«Живчик зі смаком лимона»			
5	«Живчик зі смаком вишні»			
6	«Живчик з соком яблука»			
7	«Живчик Унік»			
8	«Оболонь Лимонад»			
9	«Оболонь Ситро»			
10	«Оболонь зі смаком лайма»			
11	«Ріо-де-мохіто зі смаком лайма та м'яти»			
12	«Кола Нова»			
13	«Кола Нова зі смаком лимона»			
14	«Квас Богатирський»			ПЕТФ пляшки – 1,0 л; 2,0 л ; кеги 30 л; 50 л
15	«Квас Богатирський справжній»			
16	«Оболонь традиційний розливний зі смаком квасу»			
Слабоалкогольні напої:				
17	«Смак Ром Кола»	Склопляшка 0,33 л	ДСТУ 4258:2003	
18	«Смак Бренді Кола»			
19	«Смак Джин Тонік»			
20	«Смак Віскі Вишня»			
Соки				
21	Сік яблучний прямого віджиму неосвітлений пастеризований	Пакет-вкладиш в коробці типу «Bag-in-Box»	ТУ У 10.3-22985686-01:2013	

ДОДАТОК Б

Таблиця Б.3 – Порівняльний аналітичний баланс ДП ПрАТ «Оболонь» «Красилівське»

АКТИВ	Абсолютні величини на кінець звітної періоду			Питома вага			Темпи зростання, 2024/2022
	2022	2023	2024	2022	2023	2024	
1 Необоротні активи	80579	109166	153692	31,11	27,65	24,69	190,73
2 Оборотні активи	178461	285714	468919	68,89	72,35	75,31	262,76
у т. ч.:							
виробничі запаси	68291	216040	77377	26,36	54,71	12,43	113,30
незавершене виробництво	–	–	–	–	–	–	–
готова продукція	19039	14110	27474	7,35	3,57	4,41	144,30
товари	25078	15974	45843	9,68	4,05	7,36	182,80
дебіторська заборгованість	55264	23861	295251	21,33	6,04	47,42	534,26
поточні фінансові інвестиції	–	–	–	–	–	–	–
грошові кошти та інші оборотні активи	9874	14900	22385	3,81	3,77	3,60	226,71
витрати майбутніх періодів	915	829	589	0,35	0,21	0,09	64,37
3 Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	–	–	–	–	–	–	–
БАЛАНС	259040	394880	622611	100,00	100,00	100,00	240,35
ПАСИВ							
1 Власний капітал	227271	329315	558587	87,74	83,40	89,72	245,78
2 Довгострокові зобов'язання і забезпечення	–	–	–	–	–	–	–
3 Поточні зобов'язання і забезпечення	31769	65565	64024	12,26	16,60	10,28	201,53
4 Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	–	–	–	–	–	–	–
БАЛАНС	259040	394880	622611	100,00	100,00	100,00	240,35

ДОДАТОК Б

Таблиця Б.4 – Основні показники ринкової стійкості ДП ПрАТ «Оболонь»
«Красилівське»

Показники	Роки		
	2022	2023	2024
1 Коефіцієнт фінансової незалежності (автономії)	0,88	0,83	0,90
2 Коефіцієнт фінансової залежності	1,14	1,20	1,11
3 Коефіцієнт співвідношення залучених і власних коштів	0,14	0,20	0,11
4 Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,31	0,23	0,35
5 Коефіцієнт поточної ліквідності	5,62	4,36	7,32
6 Плече фінансового важеля (коефіцієнт фінансового левериджу)	0	0	0

Таблиця Б.5 – Динаміка показників з праці та заробітної плати на ДП ПрАТ
«Оболонь» «Красилівське» у 2022–2024 роках

Показники	Сума показників на кінець року			Темп зростання, %	
	2022 р.	2023 р.	2024 р.	2023/2022	2024/2023
1 Чистий дохід від реалізації продукції, тис. грн	772 224	1 119 184	1 331 802	144,93	119,00
2 Середньооблікова чисельність працюючих, осіб:	450	472	530	104,89	112,29
3 Середньорічна продуктивність праці одного працівника, тис. грн / чол	1 716,05	2 371,15	2 512,83	138,17	105,98
4 Річний фонд оплати праці працівників, грн:	85 867,8	129 485,4	165 555,3	150,80	127,86
5 Середньомісячна зарплата одного працівника, тис. грн	15 901,4	22 861,1	26 030,71	143,77	113,86

ДОДАТОК Б

Таблиця Б.6 – SWOT-аналіз ДП ПрАТ «Оболонь» «Красилівське»

Сильні сторони	Слабкі сторони
<ul style="list-style-type: none"> – належність до потужної корпорації – підтримка та ресурси ПрАТ «Оболонь», яка входить до 40 найбільших пивоварних концернів світу; – висока фінансова стійкість – відсутність довгострокових кредитів, коефіцієнти ліквідності значно перевищують нормативи; – власна сировинна база – наявність власних артезіанських свердловин для видобутку якісної води; – диверсифікований асортимент – виробництво мінеральних вод, безалкогольних, слабоалкогольних напоїв, соків прямого віджиму; – сучасна виробнича інфраструктура – модернізовані лінії розливу, складські приміщення; – сертифікована система якості – відповідність міжнародним стандартам ISO; – стабільне зростання заробітної плати – підвищення середньомісячної зарплати на 63,7% протягом 2022–2024 років; – власні рецептури – унікальні технології виробництва слабоалкогольних напоїв 	<ul style="list-style-type: none"> – диспропорція між зростанням продуктивності праці та заробітної плати – темпи підвищення оплати праці випереджають зростання продуктивності; – обмежені виробничі потужності – порівняно з головним заводом у Києві; – географічна віддаленість – розташування в регіоні може обмежувати логістичні можливості; – залежність від головного підприємства – рецептури та стратегічні рішення приймаються в Києві; – потреба в оптимізації дебіторської заборгованості – наявність невикористаного потенціалу для покращення фінансових показників; – необхідність підвищення ефективності управління товарно-матеріальними запасами
Можливості	Загрози
<ul style="list-style-type: none"> – розширення асортименту – освоєння виробництва нових видів соків прямого віджиму, функціональних напоїв; – зростання попиту на екологічно чисту продукцію – тренд на здоровий спосіб життя та натуральні продукти; – експортний потенціал – можливість використання досвіду та каналів збуту корпорації «Оболонь»; – модернізація виробництва – впровадження інноваційних технологій для підвищення продуктивності; – розвиток онлайн-продажів – створення додаткових каналів дистрибуції; – партнерство з місцевими виробниками – використання місцевої сировини для виробництва соків; – розширення географії збуту – освоєння нових регіональних ринків; – державна підтримка вітчизняного виробника – можливі преференції для українських підприємств 	<ul style="list-style-type: none"> – воєнний стан в Україні – ризики пов’язані з безпекою виробництва та логістики; – зростання конкуренції – присутність міжнародних та національних брендів на ринку напоїв; – інфляційні процеси – підвищення вартості сировини, енергоносіїв, заробітної плати; – зниження купівельної спроможності населення – можливе зменшення попиту на продукцію; – зміни в законодавстві – посилення вимог до виробництва, акцизного оподаткування слабоалкогольних напоїв; – екологічні ризики – можливе забруднення або виснаження водних ресурсів; – енергетична криза – нестабільне постачання електроенергії, зростання тарифів; – дефіцит кваліфікованих кадрів – міграційні процеси, відтік спеціалістів за кордон; – зміна споживчих переваг – перехід споживачів на альтернативні категорії напоїв

ДОДАТОК В



Рисунок В.1 – Складові кадрової політики ДП ПрАТ «Оболонь» «Красилівське»

ДОДАТОК В

Таблиця В.1 – Найгостріші проблеми кадрової політики на ДП ПрАТ «Оболонь» «Красилівське»

Перелік гострих проблем кадрової політики	Кількість відповідей, %
1. Недосконалість системи розвитку персоналу (недостатність кваліфікації кадрів, навчання, суб'єктивне кар'єрне зростання тощо)	25
2. Недосконалість системи матеріального і морального стимулювання праці	15
3. Відсутність кадрового резерву	14
4. Недосконалість системи підбору і наймання персоналу, відсутність певних критеріїв при відборі	11
5. Дефіцит кваліфікованих кадрів	8
6. Необізнаність персоналу щодо кадрової політики підприємства	8
7. Відсутність певних вимог до керівників, кандидатів на керівні посади, невизначеність складу компетентностей	7
8. Незадовільний стан взаємовідносин між керівниками і працівниками	7
9. Недосконалість системи атестації (відсутність об'єктивних критеріїв оцінювання, суб'єктивна атестація)	5

ДОДАТОК В

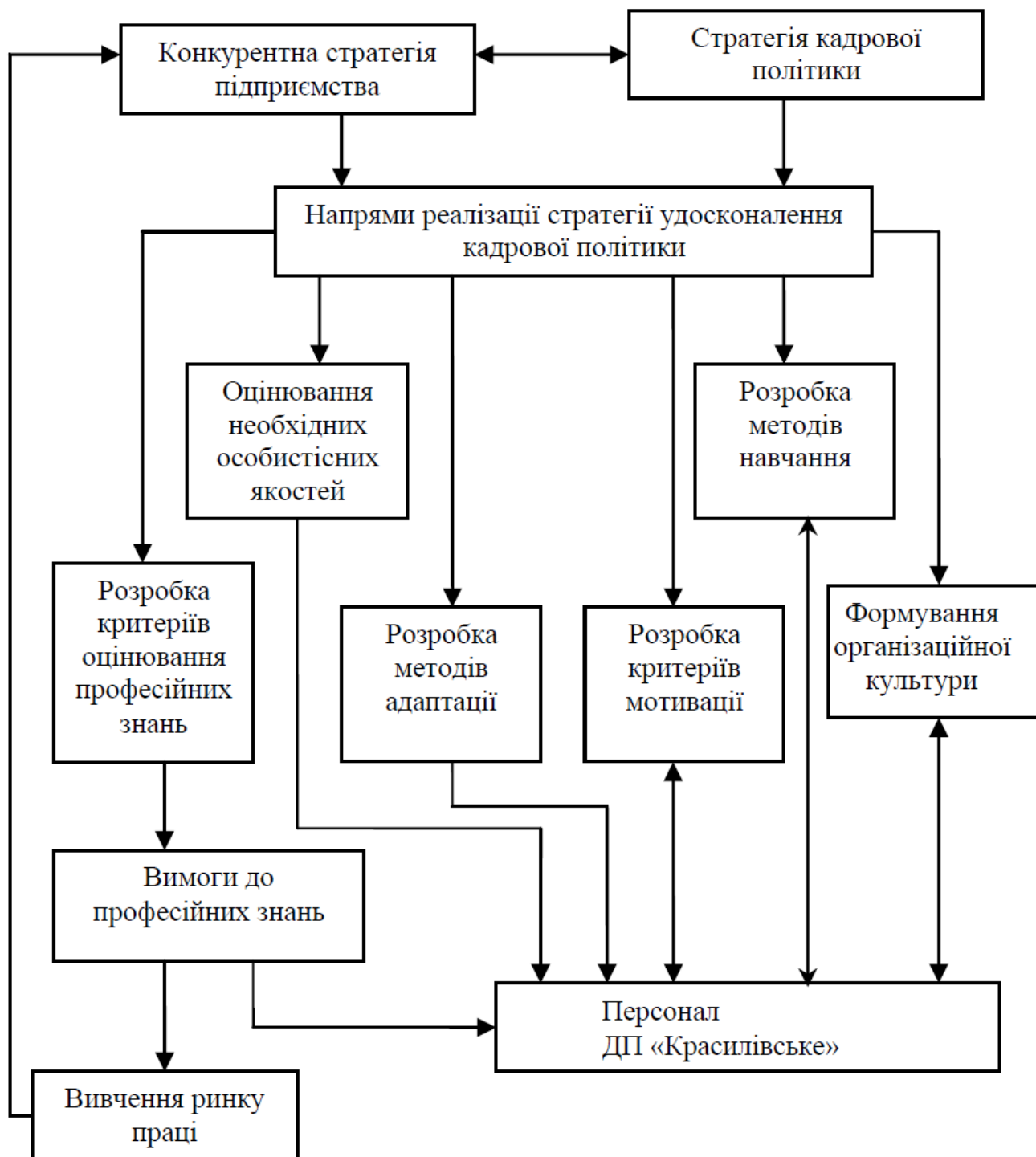


Рисунок В.2 -- Модель стратегії кадрової політики
ДП ПрАТ «Оболонь» «Красилівське»

ДОДАТОК В

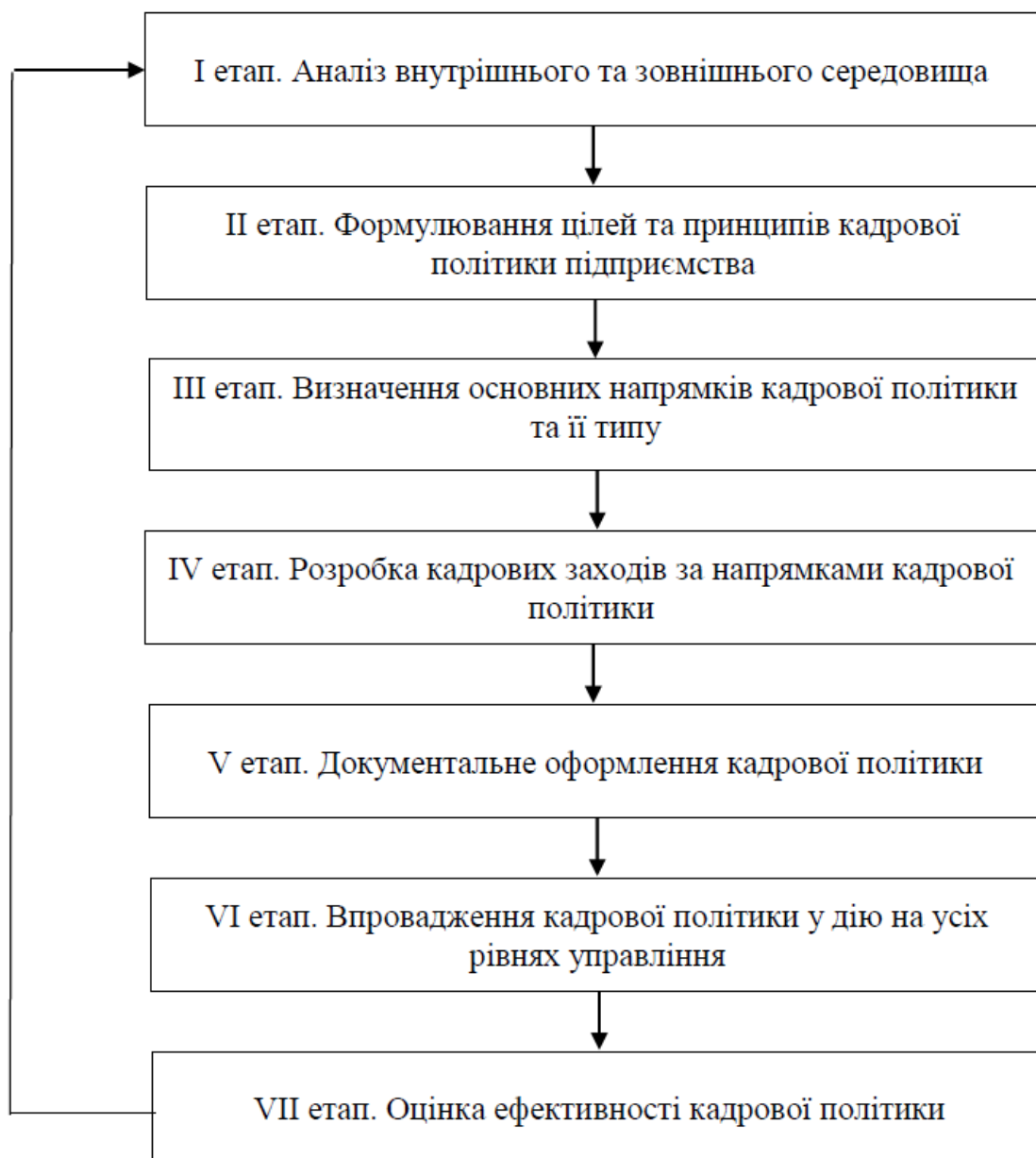


Рисунок В.3 — Процес розробки кадрової політики
ДП ПрАТ «Оболонь» «Красилівське»

Завідувачу кафедри
Менеджменту та адміністрування
Нілі ТЮРІНІЙ

здобувача вищої освіти (студента ПІБ,
факультет, «курс», «група»)
Шворостовської Я. Ю.
студента курсу БА м-24-1

ЗАЯВА

З правилами чинного Положення про систему забезпечення академічної доброчесності у Хмельницькому національному університеті, згідно з яким виявлення академічного плагіату є підставою для відмови в допуску кваліфікаційної роботи до захисту і застосування заходів академічної відповідальності, ознайомлений (а). Про використання спеціалізованих програмних засобів (СПЗ) StrikePlagiarism та Anti-Plagiarism для перевірки кваліфікаційних робіт здобувачів вищої освіти на наявність академічного плагіату оповіщений (а). Надаю університету право на передачу моєї роботи для обробки та збереження в базах даних СПЗ і використання роботи для виявлення академічного плагіату в інших роботах, які перевіряються СПЗ.

Також надаю свою згоду на обробку й збереження університетом моєї роботи в Інституційному репозитарії Хмельницького національного університету.

Робота надається для перевірки в електронному варіанті. Електронна версія моєї роботи збігається (ідентична) з друкованою.

10.12.2025

дата

Я. Шворостовська
підпис