

БАКАЛАВРСЬКА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

12.02 – БКР. 2270 «С» 2023.12.14. 052 ПЗ

ЖУРАВЕЛЬ ВЛАДИСЛАВ ОЛЕГОВИЧ

2024 р.

**НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ БІОРЕСУРСІВ
І ПРИРОДОКОРИСТУВАННЯ УКРАЇНИ
ФАКУЛЬТЕТ АГРАРНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ**

ДОПУСКАЄТЬСЯ ДО ЗАХИСТУ
Завідувач кафедри менеджменту
ім. проф. Й. С. Завадського

_____ **Тетяна БАЛАНОВСЬКА**
(підпис)
« _____ » _____ 2024 р.

БАКАЛАВРСЬКА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на тему: «Формування кадрової політики підприємства»

Спеціальність **073 «Менеджмент»**

Освітньо–професійна програма **«Менеджмент»** першого (бакалаврського) рівня
вищої освіти

Гарант освітньо–професійної програми
д. е. н., професор

_____ **Віра БУТЕНКО**
(підпис)

Керівник бакалаврської
кваліфікаційної роботи
к. е. н., доцент

_____ **Мар'яна АКСЕНТЮК**
(підпис)

Виконав

_____ **Владислав ЖУРАВЕЛЬ**
(підпис)

КИЇВ – 2024

**НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ БІОРЕСУРСІВ
І ПРИРОДОКОРИСТУВАННЯ УКРАЇНИ
ФАКУЛЬТЕТ АГРАРНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ**

ЗАТВЕРДЖУЮ
Завідувач кафедри менеджменту
ім. проф. Й. С. Завадського
к. е. н., професор _____ Тетяна БАЛАНОВСЬКА
« ____ » _____ 2024 р.

ЗАВДАННЯ
до виконання бакалаврської кваліфікаційної роботи студенту
Журавлю Владиславу Олеговичу

Спеціальність **073 «Менеджмент»**

Освітньо–професійна програма «Менеджмент» першого (бакалаврського) рівня вищої освіти

Тема бакалаврської кваліфікаційної роботи: «Формування маркетингової стратегії підприємства» затверджена наказом проректора з наукової роботи та інноваційної діяльності НУБіП України від 14.12.2023 р. № 2270 «С»

Термін подання завершеної роботи на кафедру __ 2024.05.17 _____
(рік, місяць, число)

Вихідні дані до бакалаврської кваліфікаційної роботи: 1) нормативно–правові акти України; 2) вітчизняні та зарубіжні інформаційні джерела; 3) річні звіти та первинна документація»; 4) результати опитування і власних спостережень.

Перелік питань, що підлягають дослідженню:

1. Теоретичні аспекти формування кадрової політики підприємства
2. Аналіз кадрової політика ПРАТ «Карлсберг Україна»
3. Вдосконалення кадрової політики ПРАТ «Карлсберг Україна»
- 4.

Дата видачі завдання « ____ » _____ 2024 р.

Керівник бакалаврської
кваліфікаційної роботи

_____ Мар'яна АКСЕНТЮК
(підпис)

Завдання прийняв до виконання

_____ Владислав Журавель
(підпис)

ЗМІСТ

ВСТУП.....	5
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ФОРМУВАННЯ КАДРОВОЇ ПОЛІТИКИ ПІДПРИЄМСТВА.....	8
1.1. Сутність та напрямки кадрової політики підприємства.....	8
1.2. Елементи кадрової політики та їх характеристика.....	12
1.3. Методи формування персоналу.....	16
1.4. Вибір кадрової стратегії і тактики.....	18
РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ КАДРОВОЇ ПОЛІТИКИ ПРАТ «КАРЛСБЕРГ УКРАЇНА».....	22
2.1. Загальна характеристика ПрАТ «Карлсберг Україна».....	22
2.2. Аналіз фінансово-господарської діяльності ПрАТ «Карлсберг Україна».....	25
2.3. Оцінка організації кадрової роботи ПрАТ «Карлсберг Україна».....	30
РОЗДІЛ 3 УДОСКОНАЛЕННЯ КАДРОВОЇ ПОЛІТИКИ ПРАТ «КАРЛСБЕРГ УКРАЇНА».....	37
3.1. Шляхи підвищення кваліфікації управлінських кадрів в сучасних умовах	37
3.2. Удосконалення кадрової політики підприємства під час військового стану	41
ВИСНОВКИ.....	50
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	53
ДОДАТКИ.....	57

ВСТУП

Актуальність теми. Формування кадрової політики підприємства є надзвичайно важливим процесом, оскільки від нього залежить ефективність управління персоналом та досягнення стратегічних цілей компанії. Актуальність цього процесу визначається сучасними тенденціями ринку праці, змінами в законодавстві та внутрішніми потребами підприємства. Першим етапом у формуванні кадрової політики є аналіз поточного стану кадрових ресурсів, ідентифікація потреб у персоналі та оцінка наявних компетенцій. На цьому етапі важливо враховувати стратегічні цілі підприємства та здатність персоналу відповідати вимогам розвитку бізнесу.

Другим етапом є розробка стратегії кадрового управління, включаючи політику найму, утримання та розвитку персоналу. Це означає визначення методів пошуку талановитих кадрів, створення системи мотивації та навчання, а також розробку планів кар'єрного росту для співробітників.

На третьому етапі важливо впровадити та відстежувати виконання кадрової політики, забезпечуючи постійне оновлення та вдосконалення відповідно до змін у середовищі бізнесу та ринку праці. Такий підхід дозволяє підприємству ефективно використовувати свій головний ресурс – людей – для досягнення стратегічних цілей і збереження конкурентоспроможності.

Мета і завдання дослідження. Метою бакалаврської кваліфікаційної роботи є обґрунтування теоретичних засад та розробка практичних рекомендацій щодо удосконалення формування кадрової політики. Сформовані наступні завдання:

- з'ясувати сутність та напрямки кадрової політики підприємства;
- дослідити механізми антикризового управління підприємством;
- розглянути модель антикризової оцінки діяльності підприємства;
- розглянути вибір кадрової стратегії і тактики;
- навести загальну характеристику ПрАТ «Карлсберг Україна»;

- виконати аналіз фінансово-господарської діяльності ПрАТ «Карлсберг Україна»;
- оцінити організацію кадрової роботи ПрАТ «Карлсберг Україна»;
- навести шляхи підвищення кваліфікації управлінських кадрів;
- дослідити удосконалення кадрової політики підприємства

Об'єктом дослідження є процес формування кадрової політики підприємства.

Предметом дослідження є сукупність теоретичних та методичних підходів щодо формування кадрової політики організації.

Методи дослідження. Методичною та теоретичною основою бакалаврської кваліфікаційної роботи є загальнонаукові та спеціальні методи. Із загальнонаукових використано такі методи: діалектичний; дедукції; абстрактно-логічний та синтезу; аналізу та індукції. Спеціальні методи, що використовувалися при написанні бакалаврської кваліфікаційної роботи: табличний та графічний; статистичний.

Інформаційною базою дослідження є нормативно-правові акти України, вітчизняні та зарубіжні інформаційні джерела, статистична звітність Державної служби статистики України, річні звіти та первинна документація ПрАТ «Карлсберг Україна», а також результати опитування та власних спостережень.

Практичне значення одержаних результатів полягає у наданні рекомендацій, спрямованих на удосконалення практичних рекомендацій щодо удосконалення формування кадрової політики.

Структура роботи. Бакалаврська кваліфікаційна робота складається із вступу, трьох розділів, висновків та списку використаних джерел.

Основний зміст викладено на 53 сторінках друкованого тексту, бакалаврська кваліфікаційна робота містить 15 таблиць і 17 рисунків. Список використаних джерел включає 34 найменувань.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ФОРМУВАННЯ КАДРОВОЇ ПОЛІТИКИ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Сутність та напрямки кадрової політики підприємства

Кадрова політика підприємства є важливим елементом стратегічного управління та має на меті забезпечення оптимального використання людського капіталу для досягнення цілей організації. Її сутність полягає в розробці і впровадженні систематичних підходів до управління персоналом, що включає в себе розробку кадрових стратегій, процесів підбору та розвитку персоналу, мотиваційних програм, оцінку та управління професійним зростом.

Кадрова політика підприємства визначається набором стратегій і підходів, спрямованих на управління персоналом з метою досягнення стратегічних цілей та забезпечення конкурентоспроможності. Це включає в себе питання набору, розвитку, мотивації та утримання кваліфікованого персоналу.

Роль кадрової політики в організації та її значення в досягненні цілей та місії визначається через різні перспективи та інтереси.

З точки зору роботодавців: кадрова політика пов'язана зі зростанням вимог до якості роботи персоналу, потребою у скороченні ринку спеціалізованої робочої сили та постійним зростанням витрат на утримання персоналу, що може створювати соціальний тиск на керівництво.

З точки зору працівників: кадрова політика має бути спрямована не лише на створення комфортних умов праці, а й на надання можливостей для кар'єрного зростання, підвищення впевненості в майбутньому та створення позитивного робочого середовища.

З точки зору окремої особистості: останні десятиліття свідчать про значне зростання рівня життя, що призводить до зміни вимог до професійної

діяльності та підвищення рівня вимог населення до якості послуг та продуктів. Мороз

У табл. 1.1 наведено трактування сутності кадрової політики підприємства вітчизняними науковцями.

Таблиця 1.1

Трактування сутності кадрової політики підприємства вітчизняними науковцями.

Автор	Визначення
Момот О. [21]	система усвідомлених та обґрунтованих правил і норм, які приводять людські ресурси у відповідність до стратегії фірми
Водолажська Т. О. [6]	набір конкретних правил, побажань і обмежень (найчастіше неусвідомлюваних), які реалізуються як у процесі безпосередніх взаємодій між співробітниками, так і у взаєминах між працівниками та організацією в цілому»
Хондока В. А. [30]	це сукупність правил, норм і цілей , які визначають напрямок і зміст роботи з персоналом
Мороз О.С. [22]	система принципів і норм, які усвідомлені і відповідним чином сформульовані, призводять людські ресурси організації у відповідність зі стратегією організації, а також набір конкретних правил, побажань, часто неусвідомлених у взаєминах людей і організації, що мають забезпечити реалізацію цю стратегію

Джерело: складено на основі [6, 21, 30, 21]

Робота з кадрами є однією з найважливіших складових діяльності будь-якого підприємства, яке виступає як важливий елемент економіки держави. Кадрова політика кожного підприємства має на меті забезпечити:

1. Організаційну інтеграцію - управління людськими ресурсами повинно бути чітко зігране із стратегією підприємства, щоб вище керівництво та лінійні керівники відчували цю стратегію як свою власну і втілювали її у своїй роботі, співпрацюючи з усіма службами.

2. Високий рівень відповідальності - кожен працівник повинен розуміти та відчувати відповідальність за ідентифікацію з цінностями підприємства і досягнення визначених цілей у своїй практичній діяльності.

3. Функціональність - кадрова політика має передбачати варіативність завдань та використання різних форм трудових контрактів, що

дозволяє відмовитися від традиційного розмежування робіт і підтримує гнучкість організаційно-кадрового потенціалу.

4. Структурність - це включає адаптацію до постійного навчання, організаційних змін, гнучкість робочих умов та змісту роботи, що сприяє високій якості роботи та задоволенню працівників [5, с. 25].

Основними завданнями кадрової політики на підприємстві є:

1. Повне та своєчасне забезпечення персоналом: це означає здійснення рекрутингу та набір персоналу, який відповідає вимогам стратегії розвитку підприємства щодо якості та кількості працівників.

2. Створення умов реалізації прав та обов'язків: це включає забезпечення виконання трудового законодавства, а також створення сприятливого середовища для реалізації прав і обов'язків працівників.

3. Раціональне використання персоналу: це означає ефективне розподілення робочих обов'язків і функцій між працівниками для досягнення максимальної продуктивності та оптимізації ресурсів.

4. Формування і підтримка ефективної роботи: це включає створення умов для ефективного функціонування команди та підтримку процесів, які сприяють досягненню поставлених цілей підприємства. [30, с. 768].

Кадрова політика в організації майбутнього, за думкою західних фахівців, має базуватися на основних принципах, що включають:

1. Повна довіра до працівника та надання йому максимальної самостійності в роботі.

2. Ставлення до людини та її ініціативи як центрального елемента економічного управління, над фінансами.

3. Ступінь згуртованості колективу визначає результативність діяльності підприємства.

4. Максимальне делегування управлінських функцій працівникам для стимулювання їхньої відповідальності та ініціативи.

5. Розвиток системи мотивації працівників як важливий аспект ефективної кадрової політики.

6. На рис. 1.1 наведено класифікацію кадрової політики підприємства.

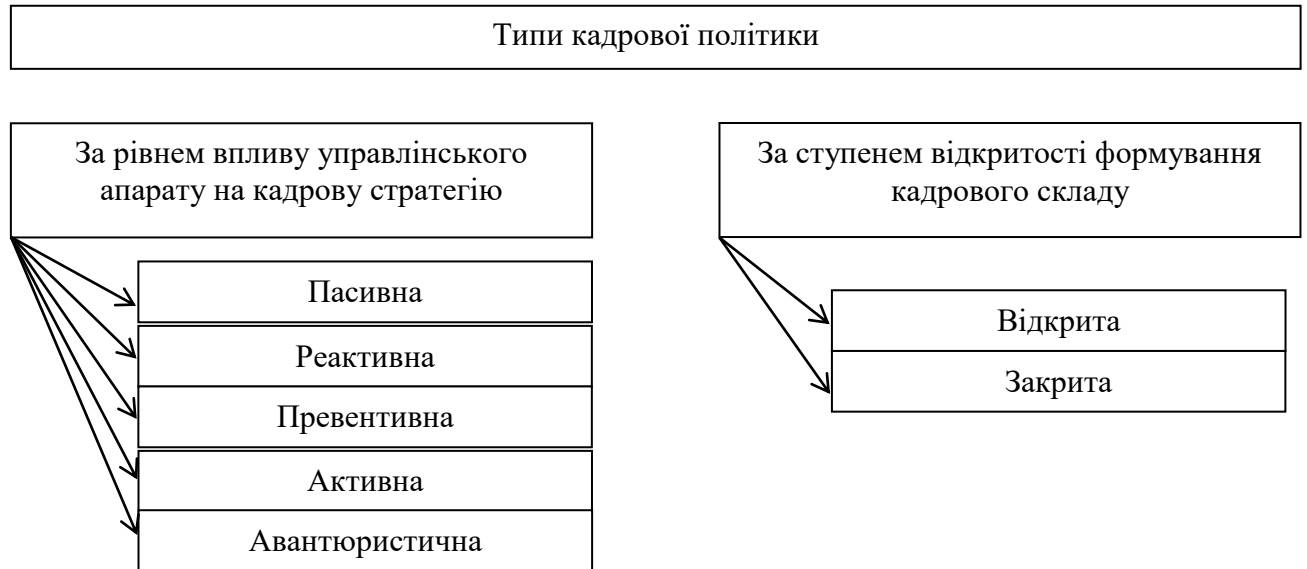


Рис. 1.1. Класифікація кадрової політики підприємства
Джерело: складено на основі [13]

Пасивна кадрова політика характеризується наступним:

1. Відсутність чіткої програми дій керівництва організації відносно персоналу. Кадрова робота обмежується усуненням негативних наслідків, без заздалегідь розробленого плану.

2. Недостатня увага до прогнозування кадрових потреб і оцінки праці персоналу, а також до діагностики кадрової ситуації. Не проводяться систематичні аналізи, що могли б допомогти в управлінні персоналом.

3. Реагування керівництва на конфліктні ситуації відбувається у формі екстреного реагування без аналізу причин та можливих наслідків. Пріоритетом є усунення конфліктів будь-якими засобами, не враховуючи довгострокових наслідків таких дій [13, с. 88].

Реактивна кадрова політика виявляється у наступному:

1. Керівництво організації реагує на симптоми негативного стану в роботі з персоналом і виявлені проблеми, зосереджуючись на їх контролі та

управлінні. Відсутній активний пошук причин і відвертаються наслідки кризового стану.

2. Не стимулюється працівників до високопродуктивної роботи через відсутність системи мотивації та стимулювання результативності.

3. Кадрова служба має інструменти діагностики ситуації і, у разі потреби, надає екстрену допомогу, але переважно реагує на вже наявні проблеми, не працюючи над їх попередженням.

4. Виникають труднощі при середньостроковому прогнозуванні, оскільки увага більше зосереджена на поточних проблемах і не вистачає стратегічного планування управління персоналом.

Превентивна кадрова політика характеризується наступним:

1. Керівництво організації має обґрунтовані прогнози розвитку кадрової ситуації та підготовку до можливих змін, однак не має повного контролю або засобів впливу на ці зміни.

2. Кадрова служба має не тільки засоби діагностики персоналу, але і здатність проводити прогнозування кадрової ситуації на середньостроковий період, що дозволяє організації готуватися до майбутніх викликів і змін у складі персоналу.

3. Головний недолік цієї політики полягає в тому, що відсутні цільові кадрові програми, тобто конкретні стратегії та плани дій щодо покращення кадрового потенціалу організації, розвитку персоналу та забезпечення кадрового резерву.

Активна кадрова політика полягає в наступному:

1. Керівництво організації має не тільки прогнози, а й засоби впливу на кадрову ситуацію, що означає наявність інструментів і стратегій для реагування на зміни та управління персоналом.

2. Кадрова служба розробляє антикризові кадрові програми, здійснює постійний моніторинг ситуації, регулює виконання програм відповідно до внутрішніх та зовнішніх викликів і можливостей.

3. Керівництво організації має якісні програми кадрової роботи з різними варіантами реалізації, враховуючи різноманітні ситуації, що дозволяє ефективно управляти персоналом у будь-яких умовах.

Авантюристична кадрова політика характеризується наступним:

1. Керівництво не має достатнього діагнозу кадрової роботи, але активно прагне впливати на кадрову ситуацію без належного аналізу і обґрунтування.

2. Кадрова служба не має належних інструментів для прогнозування кадрової ситуації, проте в програми розвитку організації включаються плани кадрової роботи, які можуть бути неефективними у вирішенні можливих змін ситуації.

3. Плани будуються на емоційних і мало аргументованих заходах без попереднього та всебічного розгляду, що може призвести до неспроможності швидко адаптувати персонал до нових умов або залучати зовнішніх джерел для розв'язання проблем.

За ступенем відкритості формування кадрового складу в організації виділяють два типи кадрової політики - відкриту і закриту.

Відкрита кадрова політика характеризується тим, що організація є прозорою для співробітників на будь-якому рівні, включаючи прийняття як на низові, так і на керівні посади. Кадри з високим рівнем кваліфікації приймаються на роботу шляхом конкурсного відбору. Цей тип кадрової політики характерний для організацій, які ведуть конкурентну політику, орієнтовану на швидке зростання обсягів виробництва та завоювання передових позицій на зовнішньому ринку.

Закрита кадрова політика організації характеризується тим, що вона спрямована на просування на вищі посади тільки власних працівників. Цей тип кадрової політики використовується в умовах дефіциту кадрових ресурсів, коли організація звертається до власного потенціалу для заповнення вакансій у вищому керівництві.

Отже, кадрова політика підприємства визначається його стратегічними цілями та потребами в персоналі, а також включає в себе напрямки, спрямовані на набір, розвиток та управління персоналом. Ефективне впровадження цієї політики відіграє важливу роль у досягненні успіху та стабільності підприємства на ринку.

1.2. Елементи кадрової політики та їх характеристика

Кадрова політика підприємства складається з різноманітних елементів, які визначають підходи до управління персоналом та створення робочого оточення. Ці елементи включають набір, розвиток, оцінку, мотивацію та утримання персоналу, які спрямовані на досягнення стратегічних цілей організації та забезпечення його конкурентоспроможності

Кадрова політика — це система заходів і стратегій управління персоналом, спрямована на створення згуртованого та відповідального колективу, який максимально використовує свій потенціал для досягнення цілей підприємства і ефективно реагує на зміни в зовнішньому та внутрішньому середовищах.

У широкому розумінні кадрова політика включає в себе систему усвідомлених і обґрунтованих правил, норм, технологій та процедур, спрямованих на оптимізацію управління персоналом з урахуванням стратегічних цілей та завдань підприємства. У вузькому розумінні кадрова політика представляє собою конкретні правила, процедури та вимоги, що регулюють взаємовідносини між працівниками та організацією, включаючи питання зайнятості, розвитку кар'єри, мотивації, оцінки та стимулювання працівників.

Кадрова політика повинна відповідати наступним загальним вимогам:

1. Узгодженість зі стратегією розвитку підприємства. Політика управління персоналом повинна бути відповідною до стратегічних цілей і

завдань компанії. Це означає, що підходи до набору, розвитку, мотивації та утримання персоналу повинні підтримувати досягнення стратегічних цілей.

2. Гнучкість. Кадрова політика має бути достатньо гнучкою, щоб адаптуватися до змін у внутрішньому і зовнішньому середовищі підприємства. Це означає здатність швидко реагувати на нові вимоги, технології та виклики ринку праці.

3. Економічна обґрунтованість. Кадрова політика повинна бути розроблена з урахуванням фінансових можливостей підприємства. Вона повинна бути ефективною з економічної точки зору, не перевищуючи фінансових можливостей компанії.

4. Індивідуальний підхід. Принципи кадрової політики повинні передбачати індивідуальний підхід до працівників, їхніх потреб, мотивації та розвитку.

5. Принципи кадрової політики. До ключових принципів кадрової політики можна віднести демократизм управління, розуміння та врахування потреб кожного працівника, а також дотримання принципів справедливості, рівності і послідовності у відносинах з персоналом [21, с. 317].

За нових умов господарювання кадрова політика має спрямовуватися на формування такої системи роботи з персоналом, що орієнтується на отримання не лише економічного, а й соціального ефекту за умови дотримання чинного законодавства, нормативних актів та урядових рішень.

На рис. 1.2 наведено основні елементи кадрової політики.

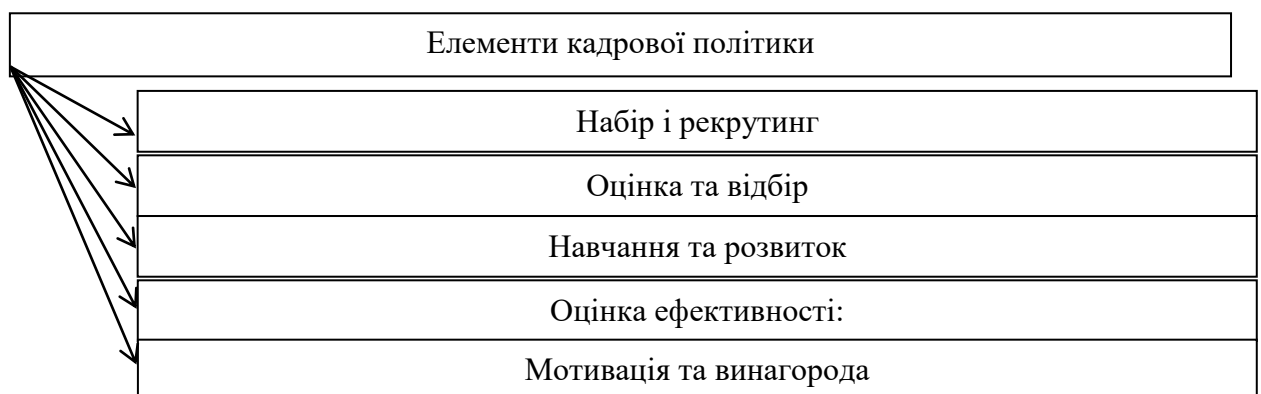


Рис. 1.2. Елементи кадрової політики підприємства

Джерело: складено на основі [5, с. 25]

1. **Набір і рекрутинг.** Цей елемент включає в себе визначення потреб у персоналі, розробку вакансій та пошук кандидатів. Рекрутинг може включати в себе рекламу вакансій, пошук на ринку праці, використання рекрутингових агентств або рекрутингових платформ. Ключовими характеристиками є точність у визначенні потреб, ефективність в пошуку кандидатів та відповідність знайдених кандидатів вимогам вакансії.

2. **Оцінка та відбір.** Цей елемент оцінює компетенції, навички, досвід та потенціал кандидатів для відповідності вимогам посади. Включає проведення співбесід, асесмент-центрів, тестування та перевірку довідок. Ключовими характеристиками є об'єктивність, стандартизація процесу та визначення відповідності кандидатів вимогам вакансії.

3. **Навчання та розвиток.** Цей елемент забезпечує працівників необхідними знаннями, навичками та компетенціями для ефективного виконання робочих обов'язків. Включає проведення тренінгів, семінарів, курсів, стажування, а також самонавчання. Ключовими характеристиками є актуальність, доступність та ефективність навчальних програм.

4. **Оцінка ефективності.** Цей елемент оцінює прогрес та досягнення працівників, щоб визначити їхній внесок у досягнення стратегічних цілей підприємства. Включає в себе встановлення цілей, проведення регулярного оцінювання та надання зворотного зв'язку. Ключовими характеристиками є об'єктивність, системність та зв'язок з кар'єрним розвитком працівників.

5. **Мотивація та винагорода.** Цей елемент стимулює працівників до досягнення високих результатів шляхом надання винагород, які можуть включати фінансові та нефінансові заохочення. Включає в себе системи компенсації, бонусні програми, програми корпоративних пільг та визнання. Ключовими характер [5, с. 25].

Серед елементів кадрової політики слід назвати:

1. Політику зайнятості. Охоплює забезпечення висококваліфікованим персоналом, створення привабливих умов праці,

гарантування її безпеки, створення можливостей для просування по службі з метою підвищення ступеня задоволення роботою.

2. Політику навчання. Формування відповідної бази навчання, можливостей для підвищення кваліфікації та реалізації прагнень до професійного зростання.

3. Політику оплати праці. Надання достатньо високої порівняно з іншими роботодавцями заробітної плати, яка б відповідала досвіду, здібностям і ставленню працівника до своїх обов'язків, його трудовому внеску

4. Політику добробуту. Ґрунтується на забезпеченні широкого набору соціальних пільг і благ, створенні умов, привабливих для працівників і взаємовигідних для них і для фірми.

5. Політику трудових відносин. Встановлення певних процедур для попередження виникнення трудового конфлікту, становлення кращого стилю керівництва, відносин з профспілками тощо.

Отже, ефективна кадрова політика включає в себе виважене поєднання різних елементів, спрямованих на забезпечення потреб організації у кваліфікованому та мотивованому персоналі. Впровадження цих елементів в життя допомагає підприємствам створювати ефективну команду та досягати успіху на ринку.

1.3. Методи формування персоналу

Формування персоналу є важливим аспектом кадрової політики підприємства, спрямованим на забезпечення наявності кваліфікованих та мотивованих працівників. Цей процес включає в себе ряд методів, які сприяють набору, розвитку та утриманню персоналу в організації.

Підприємства, які системно формують стратегію розвитку з постійними інноваційними перетвореннями з метою виходу та успішної діяльності на міжнародних ринках, планують одночасно стратегію

інноваційних процесів в управлінні людським ресурсом, вибираючи різні підходи до залучення та покращення якості персоналу, перетворюючи його у людський капітал.

Низка керівників планує постійне навчання персоналу на підприємствах (семінари, курси, тренінги), або за їх межами (аутсорсинг), у тому числі, за кордоном для особливо цінних фахівців, таким чином, перетворюючи їх у якісний ресурс підприємства, здатний реалізовувати інноваційні ідеї, виготовляти конкурентоспроможну продукцію чи надавати послуги. Зміни в управлінні персоналом підприємства супроводжуються застосуванням нових або удосконалених способів оцінювання результатів праці не тільки за отриманими знаннями, але і за вмінням їх успішно застосовувати у трудовому процесі [3].

На українському ринку праці все частіше застосовуються механізми, які використовуються у західних країнах, особливо у сфері наймання персоналу. Це призводить до розширення множини та різноманітності інструментів у сфері залучення персоналу. Серед найновіших методів формування людського капіталу можна виділити такі: аутсорсинг, аутстафінг, ауттаскінг, інсорсинг, краудсорсинг, а також такі види рекрутингу, як head hunting та executive search.

За останній час все більше напрямків ділової активності стають предметом аутсорсингу, зокрема аутсорсинг кадрових процесів. Кадровий аутсорсинг полягає в передачі частини обов'язків по управлінню персоналом спеціалізованій організації, яка має здатність надавати високоякісні послуги за допомогою сучасних технологій управління персоналом та має в своєму штаті висококваліфікованих спеціалістів [1, с. 274].

Останнім часом все більша кількість напрямів ділової активності стає предметом аутсорсингу. Одним з найбільш популярних напрямів є аутсорсинг кадрових процесів. Кадровий аутсорсинг – це така форма господарських взаємовідносин, за якої роботодавець передає частину обов'язків по управлінню персоналом спеціалізованій організації, що здатна

надавати високоякісні послуги, завдяки використанню сучасних новітніх технологій управління персоналом та наявністю у своєму штаті висококваліфікованих спеціалістів

Формування персоналу підприємства - це процес, спрямований на залучення, розвиток і збереження кваліфікованого та мотивованого персоналу. Основні методи формування персоналу включають:

1. Набір і рекрутинг. Рекламування вакансій: публікація оголошень у медіа, на веб-сайтах підприємства, в соціальних мережах тощо. Відбір кандидатів: проведення співбесід, оцінка резюме, використання асесмент-центрів та тестів.

2. Оцінка і відбір. Аналіз компетенцій: визначення необхідних навичок і характеристик для кожної посади. Оцінка кандидатів: використання структурованих інтерв'ю, асесмент-центрів, тестів професійних здібностей тощо.

3. Навчання і розвиток. Тренінги та семінари: організація спеціалізованих курсів для розвитку технічних і м'яких навичок працівників. Стажування та менторство: надання можливості новим працівникам отримати досвід від досвідчених колег.

4. Мотивація і винагорода. Фінансові заохочення: надання конкурентних заробітних плат, бонусів за досягнення цілей тощо. Нефінансові стимули: визнання та похвала, можливості кар'єрного росту, гнучкий графік роботи тощо.

5. Утримання персоналу. Створення сприятливого робочого середовища: забезпечення комфортних умов праці, можливості для балансу роботи та особистого життя. Професійний розвиток: надання можливостей для постійного навчання та розвитку навичок.

6. Оцінка ефективності. Використання систем оцінювання: регулярні огляди роботи, обговорення цілей та результатів, 360-градусна зворотна зв'язок.

Отже, методи формування персоналу включають навчання, тренінги, стажування, менторство, а також внутрішню та зовнішню рекрутингову діяльність. Ефективне використання цих методів дозволяє підприємствам залучати, розвивати та зберігати талановитий персонал, що в свою чергу сприяє досягненню стратегічних цілей та конкурентоспроможності на ринку.

1.4. Вибір кадрової стратегії і тактики

Вибір кадрової стратегії і тактики є ключовим етапом для успішного управління персоналом та досягнення стратегічних цілей підприємства. Це процес, який вимагає аналізу внутрішніх та зовнішніх факторів, розробки відповідної стратегії та реалізації конкретних заходів для забезпечення потрібного складу та якості персоналу.

Кадрова політика підприємства здійснюється стратегічними й оперативними системами. Завдання кадрової стратегії включають:

1. Підняття престижу підприємства: Це орієнтується на створення позитивного іміджу роботодавця, що сприяє привертанню та збереженню кваліфікованих працівників.
2. Дослідження атмосфери усередині підприємства: Це дозволяє оцінити задоволеність та мотивацію працівників, а також виявити можливі проблеми та покращення.
3. Аналіз перспектив розвитку потенціалу робочої чинності в даному регіоні: Це спрямовано на визначення можливостей для розвитку персоналу та врахування місцевих особливостей та ринкових умов.
4. Узагальнення й попередження причин звільнень із роботи: Це включає аналіз причин відходу працівників та розробку стратегій для попередження таких ситуацій у майбутньому.

Вибір кадрової стратегії і тактики є ключовим етапом для успішного управління персоналом та досягнення стратегічних цілей підприємства. Для

ефективного вибору кадрової стратегії та тактики можна врахувати наступні аспекти:

1. Аналіз внутрішніх та зовнішніх факторів. Ретельне вивчення поточного стану персоналу, конкурентного середовища, тенденцій на ринку праці, а також стратегічних цілей підприємства.
2. Визначення потреб і вимог. Чітке визначення потреб в персоналі та вимог до нього відповідно до стратегічних цілей та напрямків розвитку організації.
3. Розробка стратегії. Створення загальних стратегічних цілей і завдань у галузі управління персоналом, таких як розвиток лідерства, підвищення ефективності роботи, розвиток організаційної культури тощо.
4. Вибір тактик. Розробка конкретних дій і заходів, які допоможуть досягти стратегічних цілей, включаючи набір, розвиток, мотивацію та утримання персоналу, оцінку ефективності та управління відносинами з персоналом.
5. Оцінка і коригування. Постійний моніторинг та оцінка результатів реалізації кадрової

Існує кілька типів кадрових стратегій, які підприємства можуть використовувати залежно від своїх цілей, особливостей та стратегій розвитку. Деякі з найпоширеніших типів кадрових стратегій включають (рис. 1.3):

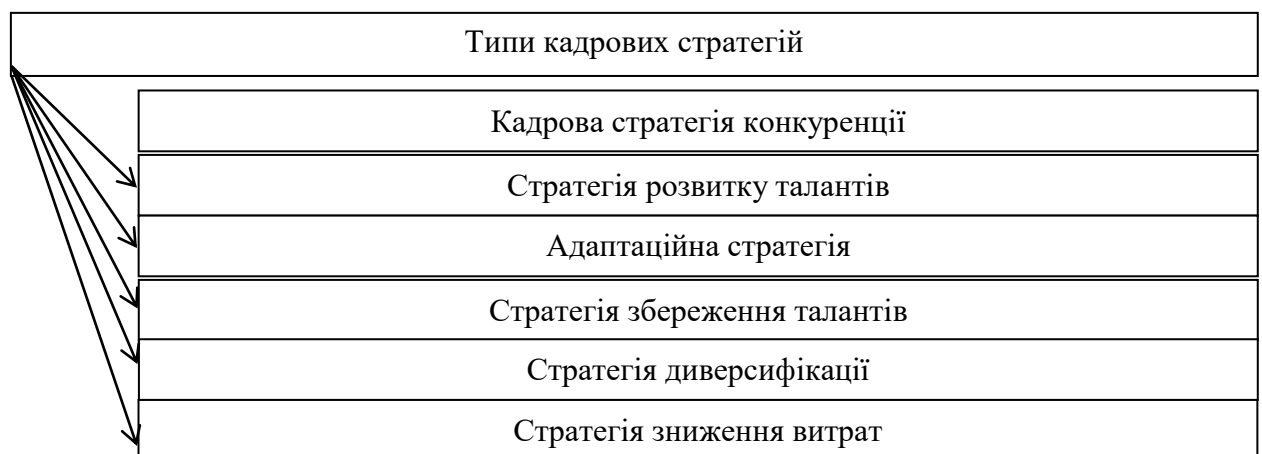


Рис. 1.3. Типи кадрових стратегій

Джерело: складено на основі [11]

1. Кадрова стратегія конкуренції. Полягає в тому, щоб залучити найкращих працівників з ринку праці, використовуючи такі інструменти, як конкурентні заробітні плати, привабливі пакети соціальних вигід та бонусні програми.

2. Стратегія розвитку талантів. Спрямована на внутрішній розвиток персоналу, стимулюючи навчання, тренінги, розвиток лідерства та кар'єрний розвиток працівників всередині організації.

3. Адаптаційна стратегія. Зорієнтована на створення гнучкого та адаптивного персоналу, який може ефективно пристосовуватися до змін у внутрішньому та зовнішньому середовищі організації.

4. Стратегія збереження талантів. Має на меті зберігання ключових талантів в організації шляхом розробки програм мотивації, винагороди та розвитку кар'єри.

5. Стратегія диверсифікації. Забезпечує різноманітність персоналу, що сприяє різнобічності думок та ідей, а також забезпечує більш гнучке та відповідальне прийняття рішень.

6. Стратегія зниження витрат. Спрямована на мінімізацію витрат на утримання персоналу шляхом оптимізації процесів рекрутингу, навчання та утримання працівників [11, с. 87].

Отже, вибір кадрової стратегії та тактики є критичним для досягнення успіху організації, оскільки правильно обрані методи допомагають залучати, розвивати та зберігати висококваліфікованих працівників, що є ключовим ресурсом для конкурентної переваги. Ефективне впровадження кадрової стратегії та тактики сприяє підвищенню продуктивності та стабільності підприємства.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ КАДРОВОЇ ПОЛІТИКИ ПРАТ «КАРЛСБЕРГ УКРАЇНА»

2.1. Загальна характеристика ПрАТ «Карлсберг Україна»

ПрАТ «Карлсберг Україна» є складовою частиною групи Carlsberg, однією з найбільших пивоварних компаній у світі з великим портфелем брендів від пива до інших безалкогольних напоїв. Група Carlsberg налічує понад сорок тисяч працівників і присутня у більше ніж ста п'ятдесяти країнах світу. У 2019 році Carlsberg реалізувала більше ста сорока мільйонів гектолітрів пива. Ця група є одним із найбільших європейських інвесторів на території України.

В Україні група Carlsberg має три виробничі потужності, що разом виробляють понад один трильйон ста мільйонів літрів пива на рік у містах Київ, Львів та Запоріжжя. У портфелі компанії є різноманітні продукти, включаючи пиво та алкогольні та безалкогольні напої під такими брендами, як «Львівське», Robert Doms, Балтика, Carlsberg, Tuborg, Kronenbourg 1664, «Арсенал», «Квас Тарас», Somersby, Guinness, Seth&Riley's Garage, Warsteiner, Grimbergen та інші (рис. 2.1).

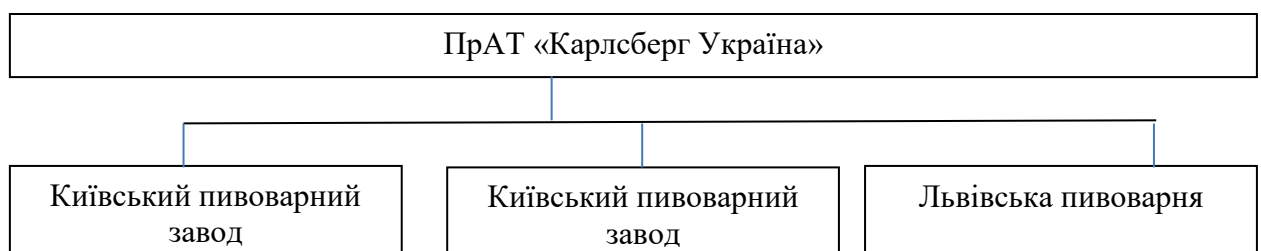


Рис. 2.1. Виробнича структура ПрАТ «Карлсберг Україна»

Джерело: складено на основі [34]

Пивзавод №2 у місті Запоріжжі було побудовано у 1974 році за радянських часів, а в 1996 році після приєднання до групи Carlsberg Україна, завод отримав назву «Славутич». Починаючи з 1996 року, на заводі розпочали інвестиції у сучасне виробниче обладнання, яке відповідає всім

екологічним вимогам та виготовлене провідними промисловими компаніями світу. Це технічне оновлення сприяло якісному переходу компанії до європейських стандартів виробництва з енергоефективними процесами та високим рівнем автоматизації.

Завод «Славутич» отримав міжнародні сертифікати ISO 9001 (управління якістю) та ISO 14001 (екологічна безпека). Наразі виробнича потужність заводу в Запоріжжі становить 450 млн літрів пива на рік, і його обслуговує понад 500 робітників.

Столичний завод компанії було запущено 7 червня 2004 року і залишається одним з найефективніших і сучасних у групі. Обсяг інвестицій в будівництво виробничих потужностей становив понад 68 млн доларів, впровадивши найсучасніші інноваційні технології та технічний прогрес у виробничі процеси. Завод використовує технологічне обладнання з Німеччини та Бельгії та має оптимальне планування виробничих та логістичних приміщень. Загальна виробнича потужність столичного заводу складає близько 470 млн літрів пива на рік, яке виробляють понад 400 осіб.

ПрАТ «Карлсберг Україна» має лінійну організаційну систему з чіткою вертикальною підпорядкованістю, де завдання управлінця делегуються безпосередньо до нижчих рівнів структури.. Основними елементами управління є директор, його заступник та виробничий цех, який перебуває у їх розпорядженні та контролі.

У табл. 2.1 наведено аналіз місії ПрАТ «Карлсберг Україна».

Таблиця 2.1

Аналіз місії ПрАТ «Карлсберг Україна»

Елементи місії	Характеристика
Клієнти	«Оболонь», «Славутич», «Миргородська», «Моршинська», «Сан Інтербрю Україна», «Росинка», «Орлан» та інші.
Потреби клієнтів, які необхідно задовольнити	Забезпечення високого рівня якості безалкогольної та алкогольної продукції є критично важливою задачею для ПрАТ "Карлсберг Україна". Точність, безпека та якість є ключовими пріоритетами у всіх етапах виробництва, від вибору сировини до фасування готової продукції.
Головні конкуренти	ПАТ «САН Ін Бев Україна», ПАТ «Оболонь» та ТОВ «Перша приватна броварня»

Продовження табл. 2.1

Конкурентні переваги	Наявність конкурентоспроможних цін, гнучкість у розрахунках за продукцію, високий рівень обслуговування, широкий асортимент продукції та зручні умови постачання є ключовими факторами успіху для ПРАТ "Карлсберг Україна".
----------------------	---

Джерело: складено на основі [34]

Компанія впроваджує на внутрішньому ринку стратегію «Вітрила 22» відповідно до глобальної стратегії Carlsberg Group. Ця стратегія спрямована на відповідь на динамічний попит споживачів та основні ринкові тренди, зберігаючи позицію лідера галузі і виступаючи як постійний інноватор у керуванні портфелем основних брендів, крафтового пива, та інших продуктів, зокрема, безалкогольних напоїв та пива. Мета стратегії "Вітрила 22" полягає в досягненні статусу найбільш успішної, професійної та привабливої пивоварної компанії на кожному з ринків, де діє компанія групи Carlsberg. Стратегія "Вітрила 22»" акцентується на таких ключових пріоритетах, як "Зміцнення основних брендів", "Стійке зростання", та "Створення культури переможців".

Отже, ПРАТ «Карлсберг Україна» є відомою пивоварною компанією в Україні, що належить до глобальної групи Carlsberg. Вона визначається високим рівнем якості продукції, широким асортиментом брендів та активною участю на ринку. Компанія використовує стратегічні підходи до управління, такі як "Вітрила 22", що спрямовані на лідерство в галузі та забезпечення стабільного зростання. В цілому, ПРАТ "Карлсберг Україна" є сильним учасником українського пивоварного ринку з великим потенціалом подальшого розвитку.

2.2. Аналіз фінансово-господарської діяльності ПрАТ «Карлсберг Україна»

Фінансово-господарська діяльність ПрАТ "Карлсберг Україна" характеризується стабільними фінансовими показниками та позитивною динамікою прибутковості. Компанія активно інвестує у розвиток виробництва та модернізацію обладнання, що підтримує її конкурентоспроможність на ринку. У табл. 2.2 виконаємо аналіз основних показників діяльності ПрАТ «Карлсберг Україна» у 2020-2022 рр.

Таблиця 2.2

Аналіз основних фінансово-економічних показників діяльності ПрАТ «Карлсберг Україна» у 2020-2022 рр.

Показники	2020 р.	2021 р.	2022 р.	Відхилення 2022 р. до 2021 р.	
				Абс.	У %
Необоротні активи	2467336	2428995	2446652	17657	0,73
Оборотні активи	2862310	3244543	4854554	1610011	49,62
Власний капітал	3208736	3217149	4775644	1558495	48,44
Довгострокові зобов'язання і забезпечення	76286	59966	69407	9441	15,74
Поточні зобов'язання і забезпечення	2044630	2396423	2456155	59732	2,49
Середня кількість працівників	1476	1388	1359	-29	-2
Чистий прибуток (збиток)	1640449	1337576	1558495	220919	16,52

Джерело: складено за даними фінансової звітності ПрАТ «Карлсберг Україна» 2020-2022

Давайте розглянемо зміни за період 2020-2022 років у фінансово-економічних показниках ПрАТ «Карлсберг Україна»:

1. Необоротні активи збільшилися на 0,73% від 2021 до 2022 року, що може свідчити про збільшення обсягів капіталовкладень у основні засоби (рис. 2.2).

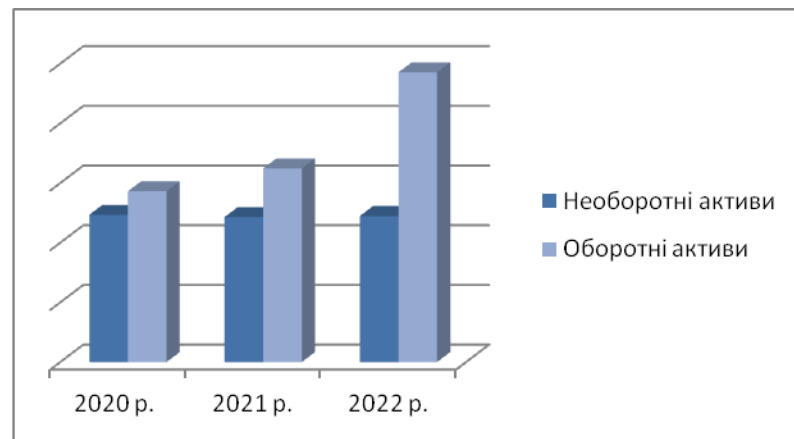


Рис. 2.2. Динаміка зміни активів ПрАТ «Карлсберг Україна»

Джерело: складено за даними фінансової звітності ПрАТ «Карлсберг Україна» 2020-2022

2. Оборотні активи значно зросли на 49,62% за останній рік, що може бути результатом збільшення запасів, оборотних коштів або збільшення обсягу продажів.

3. Власний капітал зросли на 48,44%, що може свідчити про позитивну динаміку у покращенні фінансової стійкості компанії та збільшення власних ресурсів.

4. Довгострокові зобов'язання і забезпечення зросли на 15,74%, що може свідчити про збільшення обсягів кредитування.

5. Поточні зобов'язання і забезпечення збільшилися на 2,49%, що може бути пов'язано зі зростанням обсягів оборотних засобів та платежів за короткостроковими зобов'язаннями (рис. 2.3).

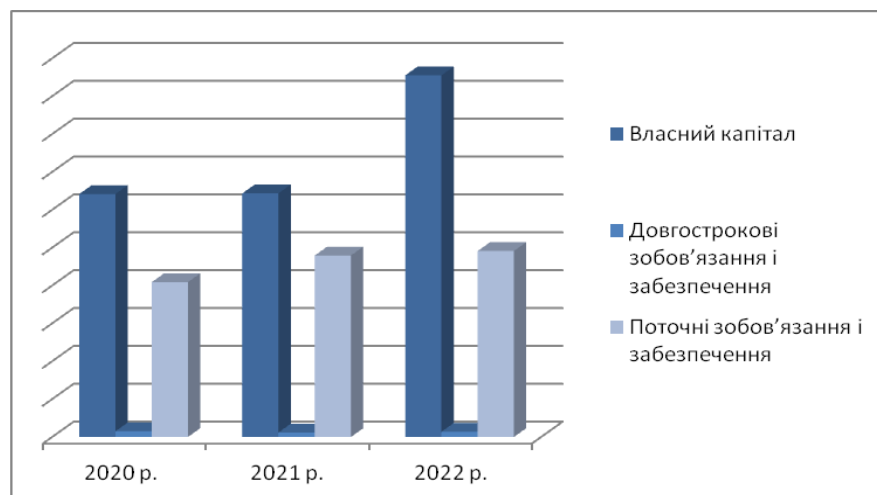


Рис. 2.3. Динаміка зміни пасивів ПрАТ «Карлсберг Україна»

Джерело: складено за даними фінансової звітності ПрАТ «Карлсберг Україна» 2020-2022

6. Середня кількість працівників у 2022 році знову зменшилася до 1359 осіб. Такий спад може бути пов'язаний з різними факторами, такими як оптимізація бізнес-процесів, автоматизація деяких функцій, або зміни в організаційній структурі компанії.

7. Чистий прибуток (збиток) збільшилися на 16,52%, що свідчить про покращення фінансової ефективності компанії. Ці зміни в чистому прибутку можуть бути результатом різних факторів, таких як зміни у витратній політиці, ефективність управління витратами, зміни у споживчому попиті, та інші фактори, що впливають на фінансові результати компанії.

На наступному етапі виконаємо аналіз доходів і витрат ПрАТ «Карлсберг Україна» у 2020-2022 рр. У табл. 2.3 виконаємо аналіз динаміки витрат ПрАТ «Карлсберг Україна» у 2020-2022 рр.

Таблиця 2.3

Аналіз динаміки витрат ПрАТ «Карлсберг Україна» у 2020-2022 рр.

Показники	2020 р.	2021 р.	2022 р.	Відхилення 2022 р. до 2021 р.	
				Абс.	У %
1	2	3	4	5	6
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	4279095	4673333	5179966	506633	10,84
Адміністративні витрати	303957	301448	365398	63950	21,21
Витрати на збут	1708918	1798662	2011577	212915	11,84
Інші операційні витрати	754	65009	76055	11046	16,99
Фінансові витрати	4343	20769	13527	-7242	-34,87
Витрати з податку на прибуток	374312	307518	344959	37441	12,18
Всього витрат	6297067	6859221	7646523	787302	11,48

Джерело: складено за даними фінансової звітності ПрАТ «Карлсберг Україна» 2020-2022

Давайте проаналізуємо таблицю динаміки витрат ПрАТ "Карлсберг Україна" за період 2020-2022 років:

1. Собівартість реалізованої продукції. За тривалий період з 2020 по 2022 рік, собівартість зросла на 10,84%, що може бути пов'язано зі збільшенням витрат на сировину, працю та виробництво товарів

2. Адміністративні витрати. Зростання на 21,21% у 2022 році вказує

на збільшення витрат на управління та адміністрування компанії.

3. Витрати на збут. Збільшення на 11,84% вказує на зростання витрат на маркетинг, збут та просування продукції на ринку.

4. Інші операційні витрати. Їх зростання на 16,99% може свідчити про збільшення витрат на інші операційні витрати, які не включені в попередні категорії.

5. Фінансові витрати. Зменшення на 34,87% у 2022 році може бути результатом оптимізації фінансової діяльності компанії або змін у фінансовій політиці.

6. Витрати з податку на прибуток. Збільшення на 12,18% вказує на зростання витрат на оподаткування прибутку компанії.

7. Всього витрат. За весь період витрати зросли на 11,48%, що відображає загальну динаміку витрат компанії з урахуванням всіх категорій витрат (рис. 2.4)

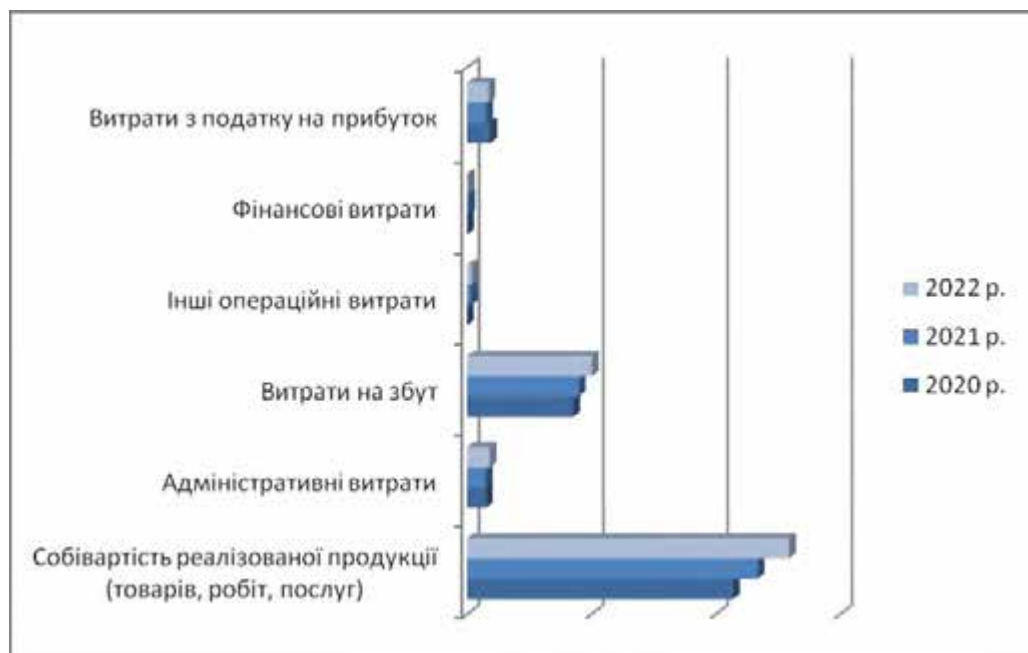


Рис. 2.4. Динаміка зміни витрат ПрАТ «Карлсберг Україна»

Джерело: складено за даними фінансової звітності ПрАТ «Карлсберг Україна» 2020-2022

У табл. 2.4 наведено динаміку та склад доходів ПрАТ «Карлсберг Україна» у 2020-2022 рр.

Аналіз динаміки доходів ПрАТ «Карлсберг Україна» у 2020-2022 рр.

Показники	2020 р.	2021 р.	2022 р.	Відхилення 2022 р. до 2021 р.	
				Абс.	У %
1	2	3	4	5	6
Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	8106083	8427594	9149710	722116	8,57
Інші операційні доходи	216206	87903	365398	277495	315,68
Фінансові доходи	36918	28855	93814	64959	225,12
Інші доходи	22489	13513	9998	-3515	-26,01
Всього доходів	8381696	8557865	9618920	1061055	12,40

Джерело: складено за даними фінансової звітності ПрАТ «Карлсберг Україна» 2020-2022

Давайте проаналізуємо таблицю динаміки доходів ПрАТ "Карлсберг Україна" за період 2020-2022 років:

1. Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції. За період з 2020 по 2022 рік, чистий дохід збільшився на 8,57%, що свідчить про зростання обсягів реалізації продукції та ефективність управління цим процесом.

2. Інші операційні доходи. Ріст на 315,68% у 2022 році може бути результатом різноманітних операційних додаткових доходів, таких як різні види комісійних операцій, ліцензійні платежі та інші додаткові джерела доходів компанії (рис. 2.5).

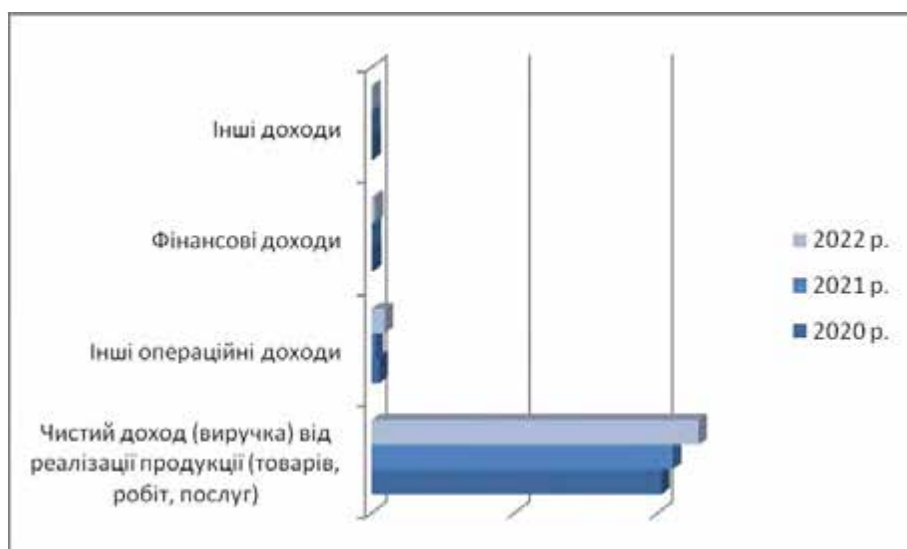


Рис. 2.5. Динаміка зміни доходів ПрАТ «Карлсберг Україна»

Джерело: складено за даними фінансової звітності ПрАТ «Карлсберг Україна» 2020-2022

3. Фінансові доходи. Зростання на 225,12% у 2022 році вказує на покращення фінансової діяльності компанії, можливо, через інвестиційні доходи або оптимізацію управління фінансовими ресурсами.

4. Інші доходи. Зменшення на 26,01% у 2022 році може бути пов'язане з різними факторами, такими як зменшення додаткових джерел доходів або зміни в умовах ринку.

5. Всього доходів. Загальний дохід збільшився на 12,40% за весь період, що свідчить про загальну позитивну динаміку доходів компанії.

Фінансово-господарська діяльність ПрАТ «Карлсберг Україна» за період 2020-2022 років демонструє стабільний ріст оборотних активів та власного капіталу, що свідчить про позитивну динаміку розвитку компанії. Збільшення чистого прибутку у 2022 році порівняно з попереднім роком також свідчить про покращення фінансової ефективності та успішну стратегію управління ресурсами. Однак, збільшення довгострокових зобов'язань та забезпечення вимагає уважного управління для збереження стійкості фінансового стану компанії у майбутньому.

2.3. Оцінка організації кадрової роботи ПрАТ «Карлсберг Україна»

Організація кадрової роботи у ПрАТ "Карлсберг Україна" відзначається структурованістю та активною підтримкою професійного розвитку співробітників, що сприяє ефективному управлінню персоналом та підвищенню продуктивності підприємства.

Організація кадрової роботи у ПрАТ "Карлсберг Україна" відзначається деякими ключовими аспектами:

1. Структурованість. Компанія має чітку структуру кадрової роботи, яка дозволяє ефективно управляти персоналом та розподіляти завдання між підрозділами.

2. Професійний розвиток. ПрАТ "Карлсберг Україна" активно підтримує професійний розвиток своїх співробітників через навчання,

тренінги та програми підвищення кваліфікації.

3. Мотивація та підтримка. Компанія надає співробітникам мотиваційні програми та підтримку для досягнення їхніх кар'єрних цілей.

4. Культура співпраці: Важливим аспектом є культура співпраці та командної роботи, яка сприяє успішній реалізації стратегічних цілей компанії.

У табл. 2.5 виконаємо аналіз динаміки персоналу ПрАТ «Карлсберг Україна» у 2020-2022 рр.

Таблиця 2.5

Аналіз динаміки персоналу ПрАТ «Карлсберг Україна» у 2020-2022 рр.

Показники	2020 р.	2021 р.	2022 р.	Відхилення 2022 р. до 2021 р.	
				Абс.	У %
1	2	3	4	5	6
Адміністративно-управлінський персонал у т.ч.	339	319	313	-7	-2,09
– керівники	10	17	18	1	5,88
– спеціалісти	272	235	220	-16	-6,66
– технічні службовці	57	67	75	8	11,94
Виробничий персонал, усього	1137	1069	1046	-22	-2,09
– основні робітники	902	791	751	-39	-4,97
– допоміжні робітники (у т.ч. обслуговуючий персонал)	235	278	295	17	6,12
Середньооблікова чисельність персоналу	1476	1388	1359	-29	-2,09

Джерело: складено за даними фінансової звітності ПрАТ «Карлсберг Україна» 2020-2022

У таблиці 2.5 подано аналіз динаміки персоналу ПрАТ "Карлсберг Україна" у період з 2020 по 2022 рік. Виявлені зміни можуть бути пояснені наступним чином:

1. Зменшення адміністративно-управлінського персоналу: Відхилення відповідно 2,09% у 2022 році порівняно з 2021 роком свідчить про оптимізацію процесів управління та можливе перегляду організаційної структури.

2. Збільшення технічних службовців та допоміжних робітників: Зростання кількості технічних службовців на 11,94% та допоміжних

робітників на 6,12% у 2022 році може свідчити про технологічний розвиток та збільшення потреб у підтримці технічних процесів (рис. 2.6).

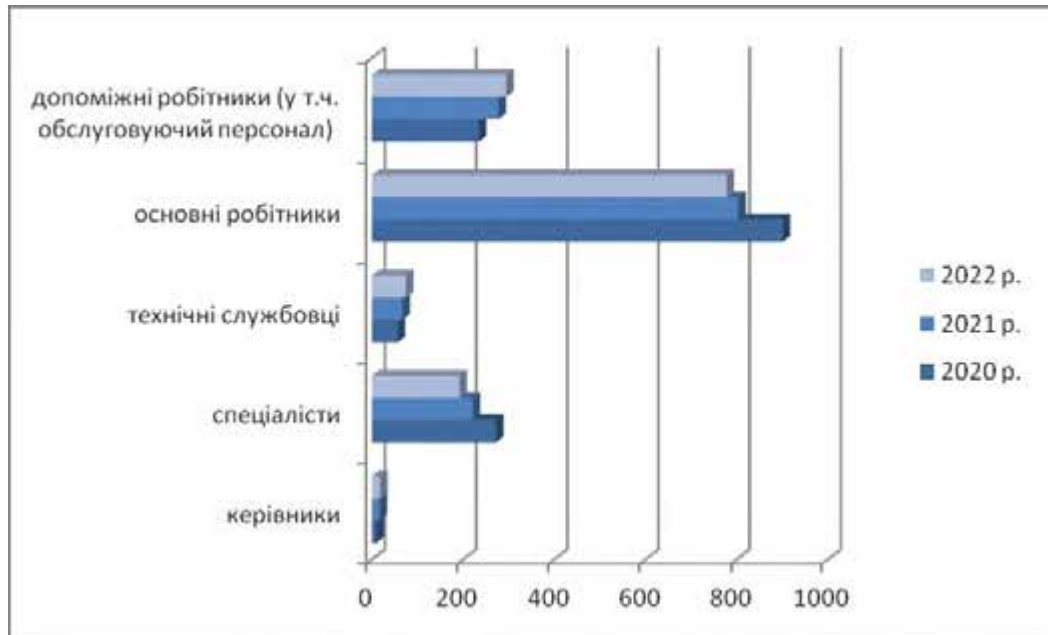


Рис. 2.6. Динаміка зміни персоналу ПрАТ «Карлсберг Україна»

Джерело: складено на основі [34]

У табл. 2.6 виконаємо аналіз структури персоналу ПрАТ «Карлсберг Україна» у 2020-2022 рр.

Таблиця 2.6

Аналіз динаміки структури персоналу ПрАТ «Карлсберг Україна» у 2020-2022 рр.

Показники	2020 р.	2021 р.	2022 р.	Відхилення 2022 р. до 2021 р.	
				Абс.	У %
1	2	3	4	5	6
Адміністративно-управлінський персонал у т.ч.	23,00	22,00	21,00	-1,00	-1,00
– керівники	0,68	1,22	1,32	0,55	0,10
– спеціалісти	18,46	15,95	14,16	-2,51	-1,79
– технічні службовці	3,86	4,83	5,52	0,97	0,69
Виробничий персонал, усього	77,00	78,00	79,00	1,00	1,00
– основні робітники	61,08	57,97	57,29	-3,11	-0,68
– допоміжні робітники (у т.ч. обслуговуючий персонал)	15,92	20,03	21,71	4,11	1,68
Середньооблікова чисельність персоналу	100,00	100,00	100,00	0,00	0,00

Джерело: складено за даними фінансової звітності ПрАТ «Карлсберг Україна» 2020-2022

Так, дані табл. 2.6 свідчать про те, що основну частку персоналу підприємства складає виробничий персонал, частка якого у 2022 р. зросла на 1 пункти та складає 79 (рис. 2.7-2,8).

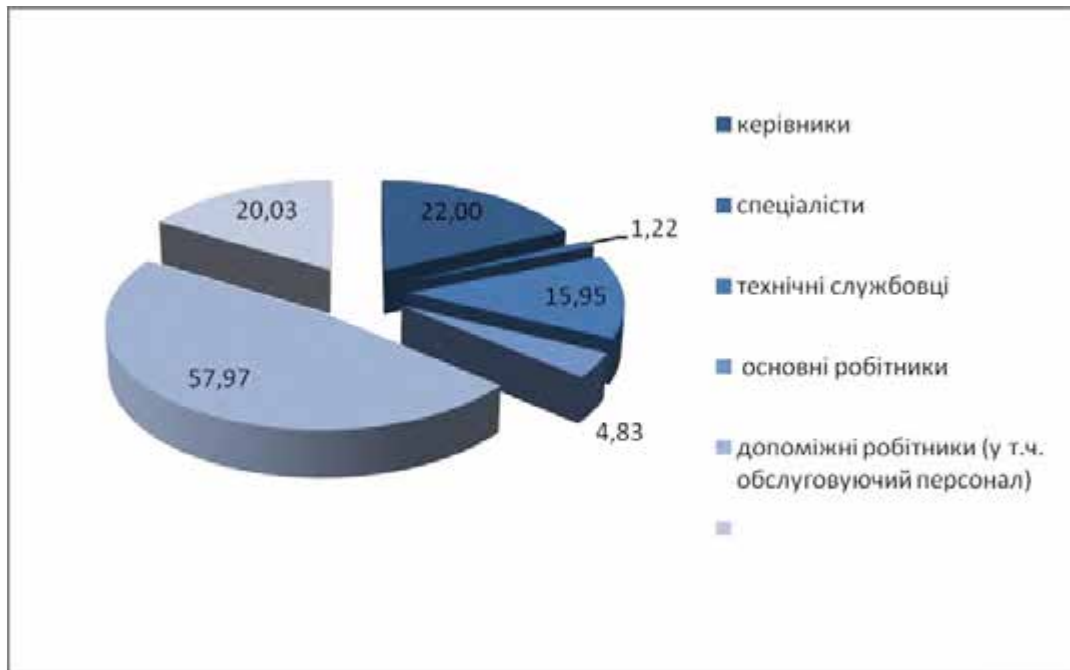


Рис. 2.7. Структура персоналу ПрАТ «Карлсберг Україна» у 2021 р.
Джерело: складено на основі [34]

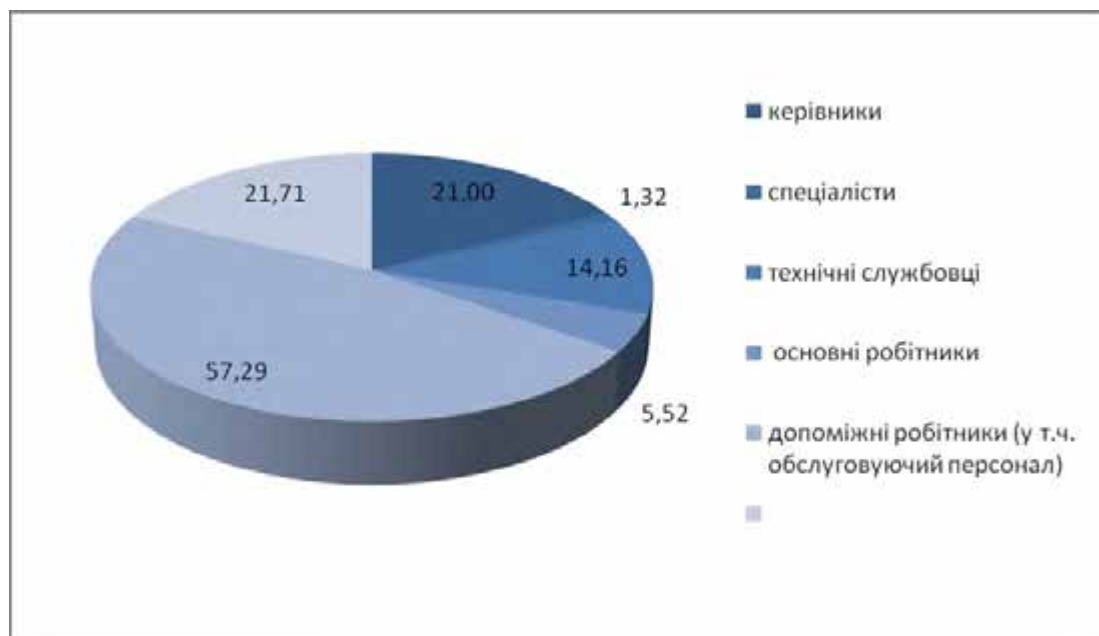


Рис. 2.8. Структура персоналу ПрАТ «Карлсберг Україна» у 2022 р.
Джерело: складено на основі [34]

У табл. 2.7 виконаємо аналіз руху персоналу ПрАТ «Карлсберг Україна» у 2020-2022 рр.

Таблиця 2.7

Аналіз руху персоналу ПрАТ «Карлсберг Україна» у 2020-2022 рр.

Показники	2020 р.	2021 р.	2022 р.	Відхилення 2022 р. до 2021 р.	
				Абс.	У %
1	2	3	4	5	6
Прийнято працівників	125	144	111	-33	-22,92
Вибуло працівників у т.ч. за власним бажанням звільнено за порушення трудової дисципліни звільнено через скорочення штатів	213	173	98	-75	-43,35
Коефіцієнт вибуття кадрів	0,14	0,12	0,07	-0,05	-42,14
Коефіцієнт плинності кадрів	0,01	0,02	0,02	0,00	10,30
Коефіцієнт прийняття кадрів	0,08	0,10	0,08	-0,02	-21,27
Загальний коефіцієнт обороту	0,23	0,23	0,15	-0,07	-32,66
Середньооблікова чисельність персоналу	1476	1388	1359	-29	-2,09

Джерело: складено на основі [34]

У таблиці 2.7 наведений аналіз руху персоналу ПрАТ "Карлсберг Україна" за період з 2020 по 2022 рік. Основні відмітки:

1. Прийнято працівників. Кількість нових працівників знизилася на 33 або на 22,92% у 2022 році порівняно з попереднім роком.

2. Вибуло працівників. Загальна кількість працівників, які покинули компанію, складає 98 осіб, знизившись на 75 або на 43,35% у порівнянні з попереднім роком. При цьому зростає частка працівників, які вийшли зі служби за власним бажанням.

3. Коефіцієнти вибуття, плинності та прийняття кадрів. Вище зазначені коефіцієнти відображають динаміку руху кадрів у компанії. Найбільш помітні зміни спостерігаються у коефіцієнті вибуття кадрів, який скоротився на 0,05 або на 42,14% у 2022 році. Коефіцієнт обороту також зменшився на 0,07, що вказує на зміну у стабільності персоналу компанії (рис. 2.9).

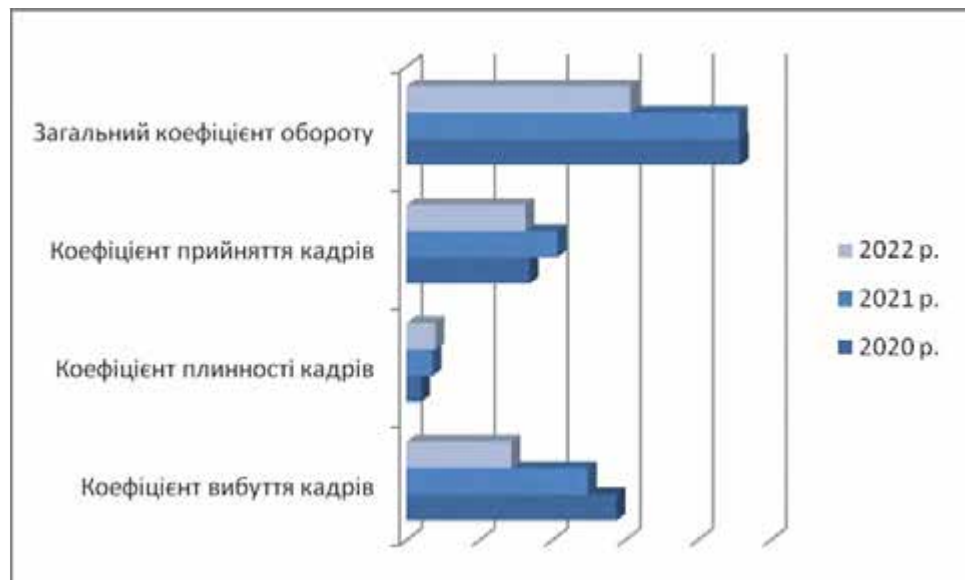


Рис. 2.9. Динаміка зміни руху персоналу ПрАТ «Карлсберг Україна»
Джерело: складено на основі [34]

У табл. 2.8 виконаємо аналіз продуктивності праці персоналу ПрАТ «Карлсберг Україна» у 2020-2022 рр.

Таблиця 2.8

Аналіз руху персоналу ПрАТ «Карлсберг Україна» у 2020-2022 рр.

Показники	2020 р.	2021 р.	2022 р.	Відхилення 2022 р. до 2021 р.	
				Абс.	У %
1	2	3	4	5	6
Середньооблікова чисельність працівників	1476	1388	1359	-29	-2,09
Обсяг продукції	8562111	8752411	9520111	767700	8,77
Продуктивність праці	5,80	6,31	7,01	0,70	11,09

Джерело: складено на основі [34]

Таблиця 2.8 показує динаміку руху персоналу та продуктивності праці в ПрАТ "Карлсберг Україна" за період з 2020 по 2022 рік.

1. Середньооблікова чисельність працівників зменшилась на 29 осіб або 2,09% з 2021 по 2022 рік.
2. Обсяг продукції зріс на 767,700 одиниць або 8,77% за цей же період.

3. Продуктивність праці показала зростання на 0,70 одиниць або 11,09% з 2021 по 2022 рік.

За цими показниками можна зробити висновок, що компанія зменшила чисельність працівників, але при цьому збільшила обсяг продукції та підвищила продуктивність праці, що свідчить про певну ефективність у використанні ресурсів та управління персоналом.

Організація кадрової роботи ПрАТ "Карлсберг Україна" демонструє певну стабільність у збереженні середньооблікової чисельності персоналу протягом аналізованого періоду з 2020 по 2022 рік. Однак спостерігається зниження кількості новоприйнятих працівників та збільшення кількості вибулих працівників, що може вказувати на деякі труднощі у збереженні кадрового потенціалу компанії. Аналіз коефіцієнтів обороту та плинності кадрів підтверджує деяку нестабільність в руху персоналу, що може вимагати уваги та корекції стратегій управління кадрами.

РОЗДІЛ 3

УДОСКОНАЛЕННЯ КАДРОВОЇ ПОЛІТИКИ ПРАТ «КАРЛСБЕРГ УКРАЇНА»

3.1. Шляхи підвищення кваліфікації управлінських кадрів в сучасних умовах

Підвищення кваліфікації управлінських кадрів є критично важливим для ефективного функціонування підприємства в сучасних умовах ринкової конкуренції. Один із шляхів цього підвищення - це систематична організація навчання та тренінгів для менеджерів на різних рівнях управління. Навчання може включати оволодіння новими технологіями, стратегіями управління, а також поглиблення знань у галузях, в яких діє підприємство.

Крім того, важливим є розвиток лідерських якостей управлінських кадрів через участь у спеціалізованих курсах з керівництва та комунікаційних навичок. Також корисним може бути залучення до міжнародних програм обміну досвідом та практиками управління, що дозволить менеджерам отримати нові ідеї та підходи до керування підприємством.

У сучасних умовах підвищення кваліфікації управлінських кадрів стає критичною необхідністю для успішного функціонування підприємства та досягнення стратегічних цілей. Ось кілька шляхів, які можна використовувати для цього:

1. Навчання та тренінг. Організація навчальних курсів та тренінгів з управлінських навичок і стратегічного мислення допомагає кадрам оновлювати знання та вміння, а також вивчати нові тенденції та методи управління.

2. Участь у конференціях та семінарах. Активна участь у професійних заходах, таких як конференції, семінари та воркшопи, дозволяє управлінським кадрам збирати нові ідеї, ділитися досвідом та встановлювати контакти з колегами з галузі.

3. Менторство та коучинг. Організація програм менторства та коучингу допомагає керівникам отримувати особисте супроводження та підтримку в розвитку своїх управлінських навичок.

4. Онлайн-навчання: Використання онлайн-платформ для навчання дозволяє управлінцям отримувати доступ до актуальних навчальних матеріалів та курсів з будь-якого місця та в будь-який час.

5. Сертифікація та атестація. Проходження сертифікаційних програм та атестація доз

Сучасною тенденцією в навчанні персоналу на підприємствах США є створення систем безперервного навчання працівників для адаптації до нових технологій та організаційних змін. Це призводить до створення корпоративних університетів, де проводиться професійна підготовка та безперервне навчання працівників. Наприклад, корпоративний університет "Global Learning" компанії IBM налічує 3 400 викладачів з 55 країн, які проводять більше ніж 10 000 спеціалізованих курсів. Більше ніж 126 000 працівників IBM пройшли професійну підготовку та навчання в цьому університеті. Також інші компанії, наприклад, General Electric, відводять значні ресурси на навчальні програми для працівників [27, с. 44].

У деяких галузях, особливо в інформаційних технологіях (ІТ), необхідність спеціалізованих та індивідуалізованих програм навчання стає ще більшою. Наприклад, у 2016 році ІТ-компанії в середньому витрачали близько 1186 доларів США на навчання однієї людини. Однак, порівняно з іншими галузями, ІТ-компанії витрачали менше на послуги запрошених фахівців та компенсацію витрат на навчання, можливо, через специфічність їхніх потреб у спеціалізованому навчанні та розробці внутрішніх програм.

У Данії використовується некооперативна модель професійного навчання. Початкова професійна освіта надається громадянам як навчальними закладами, так і компаніями, а також міжфірмовими центрами навчання. Неперервне навчання в країні відрізняється тісним співробітництвом між державою і соціальними партнерами. Ця взаємодія

охоплює не лише визначення змісту навчальних програм і розробку відповідних курсів, а й питання фінансування заходів, спрямованих на розвиток кваліфікацій працюючих і безробітних громадян.

Основним пріоритетом для роботодавців є надання професійного навчання працівникам. Національний ринок праці координується державою, яка також надає фінансування. Однак уряд відшкодовує свої витрати через Активізаційний фонд, один з трьох фондів ринку праці, за рахунок 8% податку на валовий фонд оплати праці.

У табл. 3.1 наведено SWOT-аналіз підготовки управлінського персоналу ПрАТ «Карлсберг Україна».

Таблиця 3.1

SWOT-аналіз підготовки управлінського персоналу ПрАТ «Карлсберг Україна»

	Сильні сторони	Слабкі сторони
	<p>Високий рівень професійної компетентності управлінського персоналу.</p> <p>Інтегрована система навчання та розвитку з використанням сучасних методів навчання.</p> <p>Активна підтримка керівництва компанії у забезпеченні розвитку персоналу.</p>	<p>Обмежені можливості для стажування та практичної підготовки персоналу.</p> <p>Недостатня увага до індивідуальних потреб розвитку кожного учасника команди.</p> <p>Відсутність системи менторства та коучингу для нових працівників.</p>
Можливості		
<p>Розширення програм навчання та розвитку через партнерство з університетами та навчальними центрами.</p> <p>Використання технологій e-learning та онлайн-курсів для забезпечення доступу до навчальних матеріалів з будь-якого місця та часу.</p> <p>Розвиток системи менторства та коучингу для підтримки кар'єрного зростання працівників.</p>	<p>Можна виокремити можливість розширення програм навчання через партнерство з університетами, що дозволить залучити нові знання та експертів у розвиток персоналу.</p>	<p>Слабка сторона у відсутності цієї системи, але це також можливість для покращення підготовки нових працівників через налагодження програм менторства та коучингу.</p> <p>Слабка сторона у відсутності цих можливостей, але це може стати можливістю для розвитку партнерств з іншими підприємствами для організації стажування та практичної підготовки.</p>

Продовження табл. 3.1

Загрози		
<p>Конкуренція на ринку праці та можливість втрати кваліфікованих кадрів.</p> <p>Зміни в законодавстві, що вимагають оновлення навчальних програм та процедур.</p> <p>Економічна нестабільність, яка може обмежувати фінансування програм навчання та розвитку.</p>	<p>Основна сильна сторона у високому рівні фахової підготовки персоналу, що робить їх конкурентоспроможними на ринку праці. Проте загроза полягає у можливості втрати цих кадрів через привабливі пропозиції від конкурентів або зміни на ринку праці</p>	<p>Слабка сторона у відсутності цільової підготовки для кожного працівника. Це може стати загрозою у втраті мотивації та розвитку персоналу.</p>

Джерело: власна розробка автора

Розглянемо найпоширеніші помилки при складанні програм підвищення кваліфікації управлінського персоналу:

1. Неуважне ставлення до думки підлеглих. Вищий керівник може не враховувати думку та відгуки підлеглих, вважаючи, що він краще знає, що доцільніше для компанії та як краще для її співробітників. Це може призвести до недооцінки інноваційних ідей та потреб управлінського персоналу.

2. Завищені очікування. Деякі роботодавці очікують надмірного швидкого покращення результатів при впровадженні інновацій. Однак зміни можуть відбуватися повільно, і їх ефективність може бути помітна не відразу. Керівництву варто мати терпіння і не тиснути на працівників з надмірними очікуваннями.

3. Недостатня поінформованість. Важливо враховувати всі аспекти ефективності розвитку підприємства, включаючи кон'юнктуру ринку, технологічні вимоги та інші фактори. Недостатня обізнаність у цих питаннях може спричинити неправильне складання планів підвищення кваліфікації.

4. Недостатній облік всіх факторів: Не врахування усіх релевантних факторів при плануванні підвищення кваліфікації може призвести до непередбачуваних помилок. Це може включати застарілу інформацію, недооцінку потреб ринку та інші пропуски в аналізі.

Отже, підвищення кваліфікації управлінських кадрів є ключовим чинником успіху підприємства в сучасному бізнес-середовищі. Через систематичне навчання, тренінги та розвиток лідерських якостей, менеджери можуть бути готові ефективно реагувати на зміни та впроваджувати нові стратегії. Відповідно, інвестування у підвищення кваліфікації керівного складу є необхідним елементом стратегії підприємства для досягнення стабільності та конкурентоспроможності.

3.2. Удосконалення кадрової політики підприємства під час військового стану

Удосконалення форм і методів управління ресурсами підприємства включає формування інформаційного забезпечення та підвищення наукового рівня планування за допомогою інформаційних технологій. Застосування економіко-математичних методів сприяє оптимізації процесу планування та прогнозування використання ресурсів. Крім того, важливими способами удосконалення є створення системи мотивації для кадрів та застосування інноваційного підходу до управління ресурсами, що дозволяє впроваджувати науково-технічні досягнення в практичну діяльність підприємства..

Для ефективного функціонування підприємства потрібно мати три основні складові: стратегію і завдання для її виконання, організаційну структуру та систему управління персоналом. Велика частина змін на підприємстві пов'язана з перетвореннями у персоналі та їх ставленні до праці. Функція управління персоналом полягає в узгодженні дій з цими змінами та відповідному реагуванні на них. Досягнення цілей управління персоналом стане можливим лише за умови, що вище керівництво підприємства розглядає персонал як ключ до його ефективності. [16, с. 245].

А досягнення найбільшої ефективності підприємства передбачає такі завдання:

1. розробку програми, досягнення цілей підприємства;

2. ефективного використання знань, навичок та вмінь працівників;
3. забезпечення організації висококваліфікованими і зацікавленими працівниками;
4. прагнення до найбільш повного задоволення працівників своєю роботою, повного самовираження особистості;
5. розвиток і підтримка на високому рівні якості життя, бажання працювати на даному підприємстві;
6. допомога у формуванні та збереженні високого морально - психологічного клімату в колективі;
7. розвиток взаємовигідних умов та інтересів працівників та підприємства. Міжнародний збірник наукових праць [25, с. 14].

Управління персоналом є ключовим завданням для підприємств, оскільки допомагає уникнути наступних помилок:

1. Неправильний відбір персоналу, який не відповідає потребам підприємства.
2. Збільшення текучості персоналу.
3. Недостатня ефективність у виконанні обов'язків працівниками.
4. Втрата часу на непродуктивні співбесіди.
5. Порушення норм законодавства з охорони праці.
6. Порушення норм трудових взаємин тощо."

Таким чином, конкуренція, дерегуляція і технічний прогрес викликають багато змін у цілях організації, а отже, і в сфері управління персоналом. Повноваження – це право приймати рішення, направляти роботу інших, віддавати накази.

Таким чином, основна ідея застосування ситуаційних теорій керівництва полягає у тому, щоб отримати досвід прийняття управлінських рішень у різних ситуаціях. Зокрема, у визначених і добре прогнозованих ситуаціях керівник може самостійно приймати рішення, а у випадках, коли ситуація характеризується маловідомими обставинами, доцільним є залучення інших фахівців для прийняття оптимального рішення.

Життєздатність та ефективність стилів керівництва визначається системою вибраних керівниками спонукальних мотивів, стимулів до високої праці колективу загалом й окремих працівників. Ця система містить дві підсистеми: командно-адміністративні та соціально-психологічні стимули.

Перші примушують до праці, другі – викликають інтерес учасників виробництва до високої якості й ефективної роботи. Взагалі теорія менеджменту орієнтує на два підходи до вибору стилю керівництва, які лежать в основі розроблених на сьогодні поведінкових та ситуаційних стилів керівництва.

Перший – спрямований на першочергове вирішення виробничих завдань і в управлінській теорії характеризується теорією «Х», яка базується на тому, що авторитарний керівник володіє достатньою владою, щоб нав'язати свою волю виконавцю.

Другий – звертає першочергову увагу керівника на потреби людини, працівника, виконавця рішень та приймає потреби більш високого рівня: потреби в причетності, автономії, самовираженню та відповідно характеризує теорію «У». Вибираючи поведінку із підлеглими, керівник відповідно до ситуації має можливість застосовувати методи управління, що орієнтовані на завдання чи на потреби людини

Управлінська діяльність — один із найважливіших факторів функціонування й розвитку підприємств в умовах ринкової економіки. Ця діяльність має постійно вдосконалюватись у відповідності до об'єктивних вимог виробництва і реалізації продукції, складності господарських зв'язків, підвищення ролі споживача у формуванні технікоекономічних та інших параметрів продукції. Стиль управління — це гнучка поведінка керівника щодо співробітників, яка змінюється в часі залежно від ситуації і виявляється в способах виконання управлінських робіт підпорядкованим керівнику управлінським апаратом. Він покликаний забезпечити високу ефективність

діяльності колективів, їх злагоджену роботу, сприяти максимальній мобілізації творчої активності кожного члена, саме тому керівникам необхідно приділяти високу увагу до вибору стилю управління, та постійно вдосконалювати свої вміння та навички в цій області [5, с. 27].

Можна стверджувати, що найбільш ефективні керівники ті, що гнучкі та здатні вибрати потрібний вихід і представити власну поведінку у відповідних ситуаціях. Таким чином, сучасний менеджер, якщо він хоче бути ефективним, не може бути обмеженим тільки

Для якісного формування змісту стратегії розвитку персоналу пропоную наступні рекомендації:

1. Мета та завдання стратегії розвитку персоналу повинні бути спрямовані на формування та підтримку кількісного та якісного складу персоналу, що найбільшою мірою відповідає потребам виробництва та забезпечує реалізацію конкурентної стратегії підприємства.

2. Варто впровадити стратегічні підходи до кадрового складу, відбору та залучення кадрів, що передбачає формування двохярусної структури персоналу з «кадровим ядром» та «периферійними» працівниками.

3. Організація праці та забезпечення ефективного використання персоналу включає створення сучасних робочих місць, оцінку відповідності персоналу посадам та впровадження ефективних моделей організації робіт.

4. Системи стимулювання персоналу повинні включати матеріальні та нематеріальні стимули до праці та спрямовуватись на стратегічні напрями роботи з мотивації персоналу.

5. Стратегічні підходи до організації руху кадрів мають враховувати умови ефективного розміщення, використання та утримання працівників, а також їх професійне зростання.

6. Розвиток соціально-трудова відносин між найманими працівниками і роботодавцями має включати умови наймання, функціонування і розвитку трудового потенціалу підприємства. Гончаров

Оцінка персоналу в ПрАТ «Карлсберг Україна» передбачає порівняння працівника з конкретним еталоном, відповідність його критеріям, необхідним для певної посади. Створення цих критеріїв є складним і часомістким процесом. Для визначення стандартів (критеріїв оцінки) необхідно дотримуватись певних вимог:

1. Вони повинні відображати нормативні уявлення про ділові та особистісні якості, трудову поведінку та результати діяльності працівника, враховуючи організаційні та індивідуальні цілі.
2. Критерії мають мати кількісне визначення, тобто декілька рівнів вираження для оцінки різних ступенів виконання завдань.
3. Критерії повинні бути прийнятними як для керівників, так і для виконавців, щоб процес оцінювання був зрозумілим і витрати на нього не перевищували користі від його результатів.

На рис. 3.1 наведено запропоновану методику проведення оцінки персоналу як шляху удосконалення кадрової політики ПрАТ «Карлсберг Україна».

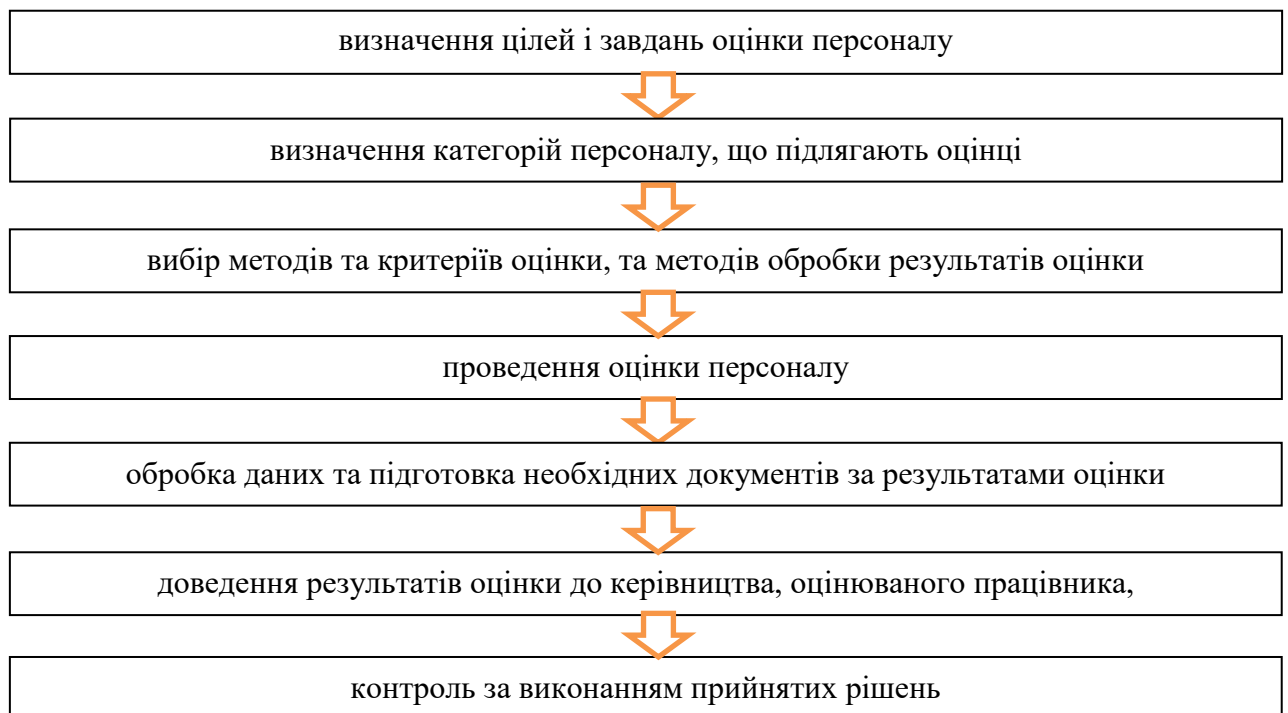


Рис. 3.1. Запропонована методика проведення оцінки персоналу як шляху удосконалення кадрової політики ПрАТ «Карлсберг Україна»

Джерело: власна розробка автора

Результати оцінки працівників в ПрАТ «Карлсберг Україна» є основою для їх кар'єрного росту в компанії. Планування кар'єри є важливою частиною розвитку та самовдосконалення у професійній сфері.

Для якісного формування змісту стратегії розвитку персоналу ПрАТ «Карлсберг Україна» пропонується комплекс заходів:

1. Конкурентна стратегія ПрАТ «Карлсберг Україна».. Визначення конкурентних переваг і позиціонування підприємства на ринку праці.
2. Стратегія кадрової політики. Встановлення пріоритетних напрямків розвитку персоналу з урахуванням потреб підприємства.
3. Напрями реалізації стратегії удосконалення кадрової політики. Проведення аналізу і впровадження нових методів та підходів у кадровому управлінні.
4. Оцінювання необхідних особистісних якостей. Визначення критеріїв оцінки працівників і розробка методів їх оцінки.
5. Розробка методів навчання. Створення програм навчання та розвитку персоналу для підтримки стратегічних цілей підприємства.
6. Розробка критеріїв оцінювання професійних знань. Визначення стандартів і критеріїв для оцінки рівня професійної підготовки працівників.
7. Розробка методів адаптації. Створення програм адаптації нових співробітників для швидкого включення їх у робочий процес.
8. Розробка критеріїв мотивації. Визначення системи стимулювання та мотивації працівників для досягнення стратегічних цілей.
9. Формування організаційної культури. Розвиток цінностей, норм і звичаїв, що сприяють досягненню мети підприємства.
10. Вимоги до професійних знань. Встановлення стандартів професійної підготовки та компетенцій для різних посад.
11. Вивчення ринку праці. Аналіз ринкових тенденцій та потреб для відповідного планування розвитку персоналу.

У воєнний період, функція організації персоналу стає надзвичайно важливою і включає адміністрування через формування організаційних

документів-регламентів, таких як правила внутрішнього трудового розпорядку. Також, ця функція охоплює розпорядчу діяльність, наприклад, видання наказів про дистанційну роботу, а також формування довідково-інформаційної документації, наприклад, протоколи нарад з охорони праці й техніки безпеки, акти впровадження комплексних заходів з охорони праці та техніки безпеки.

Згідно з чинним законодавством, у період дії воєнного стану нормальна тривалість робочого часу може бути збільшена до 60 годин на тиждень, а для працівників, яким законодавство встановлює скорочену тривалість робочого часу, – не більше ніж 50 годин на тиждень. Отже, важливо враховувати ці норми при організації робочого процесу в умовах воєнного стану.

Зважаючи на особливості трудового законодавства у таких умовах та виробничі потужності підприємства, необхідно ретельно визначити тривалість робочого тижня для різних категорій працівників. Також, організація трудових відносин повинна бути адаптована до умов воєнного стану, зокрема, у зв'язку з можливими змінами у графіку роботи, умовах безпеки та організації робочих процесів.

Умови воєнного стану вимагають особливого підходу до мотивування працівників, що включає не лише матеріальну, а й моральну підтримку. Дослідження показує, що більшість компаній продовжують виплачувати зарплату в повному обсязі навіть у цей період.

Окрім цього, для стимулювання працівників у таких умовах можуть бути вжиті наступні заходи:

1. Гнучкий графік роботи. Дозвіл на гнучкий графік допоможе працівникам більш ефективно керувати своїм часом, що особливо важливо у воєнний період, коли можуть виникати непередбачувані обставини.

2. Програми психологічної допомоги. Надання психологічної підтримки може допомогти працівникам краще справлятися зі стресом та психологічними труднощами, що виникають у воєнний час.

3. Одноразова грошова допомога. Надання додаткової фінансової підтримки у вигляді одноразової допомоги може стати важливим стимулом для працівників у складний період.

4. Надання корпоративного житла або оплата оренди. Забезпечення працівників житлом або оплата оренди може значно знизити їхні фінансові турботи, забезпечуючи стабільність та комфорт [34, с. 89].

Удосконалення кадрової політики підприємства під час військового стану є важливим завданням, оскільки воно вимагає адаптації до нових умов і забезпечення стабільності функціонування під час кризових ситуацій. Ось кілька кроків, які можна вжити для покращення кадрової політики у таких умовах:

1. Планування та мобілізація робочої сили. Важливо мати готовий план дій у разі введення військового стану. Це включає оцінку кадрових потреб, підготовку резерву кадрів, інструкції щодо мобілізації персоналу та організацію робочого графіку.

2. Забезпечення безпеки та здоров'я працівників. Під час військового стану особливу увагу слід приділяти безпеці та здоров'ю працівників. Це може включати організацію заходів з безпеки на роботі, надання захисного спорядження та інструкцій щодо дій у надзвичайних ситуаціях.

3. Комунікація та інформування персоналу. Важливо забезпечити ефективну комунікацію з персоналом щодо поточної ситуації, правил поведінки та вимог безпеки. Регулярне інформування і навчання персоналу допомагають зберегти спокій і ефективність у роботі.

4. Підтримка соціального захисту працівників. В умовах військового стану важливо забезпечити соціальний захист працівників. Це може включати надання допомоги сім'ям працівників, підтримку в участі у соціальних програмах та інші заходи підтримки.

5. Аналіз і підготовка до можливих сценаріїв. Важливо провести аналіз можливих сценаріїв розвитку подій під час військового стану та

розробити стратегії дій для забезпечення стабільності та продуктивності підприємства.

Удосконалення кадрової політики підприємства є критично важливим для забезпечення ефективності та конкурентоздатності. Це включає у себе не лише залучення та тренування висококваліфікованого персоналу, але й створення стимулюючої та мотиваційної робочої атмосфери. Запровадження сучасних методів управління персоналом сприяє підвищенню продуктивності праці та покращує корпоративну культуру. Крім того, систематичний моніторинг та аналіз ефективності кадрових заходів дозволяє постійно удосконалювати стратегії управління персоналом для досягнення стратегічних цілей підприємства.

ВИСНОВКИ

1. Отже, кадрова політика підприємства визначається його стратегічними цілями та потребами в персоналі, а також включає в себе напрямки, спрямовані на набір, розвиток та управління персоналом. Ефективне впровадження цієї політики відіграє важливу роль у досягненні успіху та стабільності підприємства на ринку.

2. Отже, ефективна кадрова політика включає в себе виважене поєднання різних елементів, спрямованих на забезпечення потреб організації у кваліфікованому та мотивованому персоналі. Впровадження цих елементів в життя допомагає підприємствам створювати ефективну команду та досягати успіху на ринку.

3. Отже, методи формування персоналу включають навчання, тренінги, стажування, менторство, а також внутрішню та зовнішню рекрутингову діяльність. Ефективне використання цих методів дозволяє підприємствам залучати, розвивати та зберігати талановитий персонал, що в свою чергу сприяє досягненню стратегічних цілей та конкурентоспроможності на ринку.

4. Отже, вибір кадрової стратегії та тактики є критичним для досягнення успіху організації, оскільки правильно обрані методи допомагають залучати, розвивати та зберігати висококваліфікованих працівників, що є ключовим ресурсом для конкурентної переваги. Ефективне впровадження кадрової стратегії та тактики сприяє підвищенню продуктивності та стабільності підприємства.

5. ПрАТ «Карлсберг Україна» є складовою частиною групи Carlsberg, однією з найбільших пивоварних компаній у світі з великим портфелем брендів від пива до інших безалкогольних напоїв. Група Carlsberg налічує понад сорок тисяч працівників і присутня у більше ніж ста п'ятдесяти країнах світу. У 2019 році Carlsberg реалізувала більше ста сорока

мільйонів гектолітрів пива. Ця група є одним із найбільших європейських інвесторів на території України.

6. Отже, ПрАТ «Карлсберг Україна» є відомою пивоварною компанією в Україні, що належить до глобальної групи Carlsberg. Вона визначається високим рівнем якості продукції, широким асортиментом брендів та активною участю на ринку. Компанія використовує стратегічні підходи до управління, такі як "Вітрила 22", що спрямовані на лідерство в галузі та забезпечення стабільного зростання. В цілому, ПрАТ "Карлсберг Україна" є сильним учасником українського пивоварного ринку з великим потенціалом подальшого розвитку.

7. Фінансово-господарська діяльність ПрАТ «Карлсберг Україна» за період 2020-2022 років демонструє стабільний ріст оборотних активів та власного капіталу, що свідчить про позитивну динаміку розвитку компанії. Збільшення чистого прибутку у 2022 році порівняно з попереднім роком також свідчить про покращення фінансової ефективності та успішну стратегію управління ресурсами. Однак, збільшення довгострокових зобов'язань та забезпечення вимагає уважного управління для збереження стійкості фінансового стану компанії у майбутньому.

8. Організація кадрової роботи ПрАТ "Карлсберг Україна" демонструє певну стабільність у збереженні середньооблікової чисельності персоналу протягом аналізованого періоду з 2020 по 2022 рік. Однак спостерігається зниження кількості новоприйнятих працівників та збільшення кількості вибулих працівників, що може вказувати на деякі труднощі у збереженні кадрового потенціалу компанії. Аналіз коефіцієнтів обороту та плинності кадрів підтверджує деяку нестабільність в руху персоналу, що може вимагати уваги та корекції стратегій управління кадрами.

9. Удосконалення кадрової політики підприємства є критично важливим для забезпечення ефективності та конкурентоздатності. Це включає у себе не лише залучення та тренування висококваліфікованого

персоналу, але й створення стимулюючої та мотиваційної робочої атмосфери. Запровадження сучасних методів управління персоналом сприяє підвищенню продуктивності праці та покращує корпоративну культуру. Крім того, систематичний моніторинг та аналіз ефективності кадрових заходів дозволяє постійно удосконалювати стратегії управління персоналом для досягнення стратегічних цілей підприємства.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Ачкасова О. В. Сучасні методи формування персоналу вітчизняного підприємства. матеріали Міжнар. наук.-практ. конф. “Економічний розвиток і спадщина Семена Кузнеця ”: тези доповідей, 31 травня – 1 червня 2018 р. Х.: ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2018. С. 274 – 275.
2. Бакало Н.В. Ефективність управління кадровою політикою підприємства, що здійснює зовнішньоекономічну діяльність. Економіка і регіон. 2016. № 6 (61) С. 71–75.
3. Барвінська Є. С., Георгіаді Н. Г., Лучко Г. Й. Особливості формування персоналу підприємства в умовах розвитку міжнародного підприємництва. *Ефективна економіка*. 2018. № 4. URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=6226>.
4. Виноградський М. Д., Виноградська А. М. Управління персоналом. 2-ге видання: Навч. посіб. - К.: Центр учбової літератури, 2019. 502 с.
5. Виноградська О.Н. Менеджмент: Навчальний посібник для студентів усіх форм навчання спеціальності 0501 “Економіка і підприємство”. Харків: ХНАМГ, 2016.
6. Водолажська Т. О. Сутність поняття "кадрова політика підприємства" . Економіка транспортного комплексу. - 2021. - Вип. 24. - С. 55-64. Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ektk_2021_24_6.
7. Воронка О.З. Формування тактики та стратегії забезпечення кадрової безпеки підприємства. Інноваційна економіка. 2020. № 1-2. С. 99-104
8. Гой І. В., Смелянська Т.П. Підприємство [текст] : навч. посіб.. К. : "Центр учбової літератури", 2018. 368 с.

9. Гончаров Ю. В. Удосконалення кадрової політики підприємства [Електронний ресурс]. Ефективна економіка. 2017. № 6. Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2017_6_3.
10. Готра В.В., Теличко Т.В. Напрями вдосконалення кадрової політики підприємства в сучасних умовах господарювання. Науковий вісник Ужгородського Університету. Серія «Економіка». 2019. Вип. 1 (53). С. 86–90. DOI: [https://doi.org/10.24144/2409-6857.2019.1\(53\).86-90](https://doi.org/10.24144/2409-6857.2019.1(53).86-90).
11. Дикань Н.В. Менеджмент: Навч. посіб. К.: Знання, 2018. 389 с.
12. Довбня С. Б. Кадрова стратегія: сучасний зміст та класифікація її видів. Проблеми економіки та політичної економії. 2020. № 2. С. 162-174. Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/repe_2020_2_11.
13. Дяків О. П., Коцур А. С.. Менеджмент персоналу : навч.-метод. посіб. для студ. спец. «Менеджмент» і «Публіч. управління та адміністрування». Тернопіль: ЗУНУ, 2021. 334 с. Навчально-методичний.
14. Капінос, Г.І. Особливості формування та реалізації ефективної кадрової політики вітчизняних підприємств в сучасних умовах розвитку ринкової економіки [Текст]. Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. 2019. №2. С. 52-56.
15. Колпаков В. М. Організація праці менеджера: Навч. посіб. для студ. вищ. навч. закл. К.: ДП «Видавничий дім «Персонал», 2018. 432 с.
16. Липчук В.В. Маркетинг: Навчальний посібник/ За загальною редакцією В. В. Липчука. Львів: "Магнолія 2006", 2012. 456 с.
17. Мазур В. С. Сучасна кадрова стратегія підприємства. Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі. Серія : Економічні науки. 2021. № 6(2). С. 206-210. Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvpushk_2021_6%282%29__42.

18. Мамотенко Д. Ю. Розробка кадрової стратегії організації в сучасних умовах. Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія : Економічні науки. 2020. Вип. 14(3). С. 49-52. Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvkhdu_en_2020_14%283%29__13.

19. Марченко В. М., Хондока В. А. Кадрова політика та кадрова стратегія підприємства. Глобальні та національні проблеми економіки. 2019. № 20. С. 440-443.

20. Менеджмент персоналу : навчальний посібник Укл. О.В. Безпалько, А.Д. Бергер, Т.М. Березяно, Ю.М. Гринюк, Д.Г. Грищенко, О.І. Драган, А.С. Зеніна-Біліченко, Л.М. Мазник, Л.І. Тертична, О.М. Соломка, О.А. Чигринець [За. заг. ред. О.І. Драган]. Київ : МПП «ЛИНО», 2022. 612 с.

21. Момот О. Сутність кадрової політики сучасного підприємства. Матеріали Міжнародної науково-технічної конференції „Фундаментальні та прикладні проблеми сучасних технологій“ до 100 річчя з дня заснування НАН України та на вшанування пам’яті Івана Пулюя (100 річчя з дня смерті), 22-24 травня 2018. Т. : ТНТУ, 2018. С. 317–318.

22. Мороз О.С. Кадрова політика організації: навчально-методичний посібник для студентів ЗДІА галузі знань 07 – «Управління та адміністрування»/ О.С. Мороз. – Запоріжжя, ЗДІА, 2018.– 161с

23. Мошек Г.Є. Менеджмент : навч. посіб.; за заг. редакція Г. Є. Мошека. К. : Ліра-К, 2019. 550 с.

24. Небава, М. І., Ратушняк О.Г. Менеджмент організацій і адміністрування. Частина 1 : навчальний посібник. Вінниця : ВНТУ, 2018. 105 с

25. Небава, М. І. Менеджмент організацій і адміністрування. Частина 1 : навчальний посібник / М. І. Небава, О. Г. Ратушняк. Вінниця : ВНТУ, 2032. 105 с

26. Петруня Ю. Є., Петруня В. Ю. Менеджмент. Практикум : навч. посібник. Дніпро : Університет митної справи та фінансів, 2019. 104 с.
27. Самойленко В. В. Підвищення кваліфікації персоналу на прикладі провідних країн світу. [Електронне видання] / В. В. Самойленко// Ефективна економіка. – Дніпропетровськ : ДДАЕУ, 2019. - № 5. - DOI: 10.32702/2307-2105.2019.5.33
28. Страпчук С.І. Менеджмент: навчальний посібник. Львів: Видавництво «Новий Світ – 2000», 2021. 356 с.
29. Хміль Ф.І. Управління персоналом. Підручник. К.: Академвидав, 2018. 488 с.
30. Хондока В. А. Методологічні підходи до формування кадрової політики на підприємстві / В. А. Хондока, В. М. Марченко // Економіка та суспільство. – 2020. – №13. – С.768-771.
31. Шаповал О. А. Кадрова політика підприємства як інструмент системи управління персоналом. Економічний вісник Запорізької державної інженерної академії. 2018. Вип. 5. С. 149-151. Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/evzdia_2018_5_32.
32. Шаповал О.А. Кадрова політика та шляхи її покращення. Економіка та суспільство. 2017. № 9. С. 706–709.
33. Щєбликіна І.О. Основи менеджменту: навч. посібн. [для студ. вищ.навч. закл.]. Мелітополь: Видавничий будинок Мелітопольської міської друкарні, 2019. 480 с.
34. Пшик-Ковальська О.О. Особливості управління персоналом в умовах воєнного стану. SMEU.2022;Випуск 4, Номер 2: сс. 88 – 93.
35. Звітність ПрАТ «Карлсберг Україна» за 2020-2022 р. URL<https://carlsbergukraine.com/kompan-ya/akts-oneram/>.

