

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ  
MINISTRY FOR EDUCATION AND SCIENCE OF UKRAINE  
ЗАПОРІЗЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ  
ZAPORIZHZHNYA NATIONAL UNIVERSITY

ФАКУЛЬТЕТ МЕНЕДЖМЕНТУ  
FACULTY OF MANAGEMENT

КАФЕДРА ПІДПРИЄМНИЦТВА, МЕНЕДЖМЕНТУ ОРГАНІЗАЦІЙ ТА  
ЛОГІСТИКИ  
CHAIR OF ENTREPRENEURSHIP, MANAGEMENT OF ORGANIZATIONS  
AND LOGISTICS

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА  
БАКАЛАВРА

на тему: «Підвищення ефективності кадрової політики на ПрАТ  
«КАРЛСБЕРГ Україна»

THESIS FOR THE BACHELOR'S DEGREE

Increasing the effectiveness of personnel policy at "CARLSBERG Ukraine" PJSC

Виконала: студентка 4 курсу, група 6.0739-МГКТС

Спеціальності: 073 Менеджмент

Освітньої програми: Менеджмент готельного, курортного та  
туристичного сервісу

В.С. Сивак

Керівник: доц. каф. ПМОіЛ, к.е.н. \_\_\_\_\_ Ю.І. Полусмяк

Рецензент: доц. каф. ПМОіЛ, доц., к.е.н. \_\_\_\_\_ В.О. Шишкін

Запоріжжя  
2023

## ЗАПОРІЗЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет: менеджменту

Кафедра: підприємництва, менеджменту організацій та логістики

Рівень вищої освіти: Бакалавр

Спеціальність: 073 Менеджмент

Освітня програма: Менеджмент готельного, курортного та туристичного сервісу

ЗАТВЕРДЖУЮ

В.о. завідувача кафедри

к.е.н., проф. Павлюк Т.С

« \_\_\_ » \_\_\_\_\_ 2023 року

## ЗАВДАННЯ НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ СТУДЕНТУ

1. Тема роботи: Підвищення ефективності кадрової політики на ПрАТ «КАРЛСБЕРГ Україна».

Керівник роботи: \_\_\_\_\_

Затверджені наказом ЗНУ від « \_\_\_ » \_\_\_\_\_ 20\_\_ року № \_\_\_

2. Строк подання студентом роботи: « \_\_\_ » \_\_\_\_\_ 2023р.
3. Вихідні дані до роботи джерела Інтернет, спеціалізована література, періодичні видання, матеріали науково-практичних конференцій з досліджуваних питань, а також дані статистичної звітності підприємства
4. Перелік питань, які потрібно розробити:

Основна частина містить такі структурні елементи: вступ, сутність (3 розділи – теоретичний, аналітико-дослідницький, проектно-рекомендаційний), висновки та рекомендації, список використаних джерел. Розділ 1. Теоретичні засади управління персоналом – складається з 3 підрозділів: Важливість менеджменту управління персоналом; Кадрова політика як важливий напрям роботи організації; Функції та принципи кадрової політики.

Розділ 2. Оцінка і аналіз кадрової політики на ПрАТ «Карлсберг Україна» - складається з 3 підрозділів: Характеристика організаційно-економічної діяльності ПрАТ «Карлсберг Україна»; Аналіз фінансово-економічних показників ПрАТ «Карлсберг Україна»; Аналіз кадрової політики ПрАТ «Карлсберг Україна».

Розділ 3. Шляхи удосконалення кадрової політики на ПрАТ «Карлсберг Україна» та шляхи їх вирішення – складається з 2 підрозділів: Аналіз

кадрової політики на ПрАТ «Карлсберг Україна»; Напрямки підвищення кадрової політики.

#### 5. Консультація розділів роботи

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		Завдання видав	Завдання прийняв
1	Полусмяк Ю.І., доцент кафедри підприємництва, менеджменту організацій та логістики факультету менеджменту ЗНУ	05.01.2023р	05.01.2023р
2	Полусмяк Ю.І., доцент кафедри підприємництва, менеджменту організацій та логістики факультету менеджменту ЗНУ	15.03.2023р	15.03.2023р
3	Полусмяк Ю.І., доцент кафедри підприємництва, менеджменту організацій та логістики факультету менеджменту ЗНУ	06.04.2023р	06.04.2023р

6. Дата видачі завдання: 05.01.23.

### КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№	Назва етапів кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів работ	примітка
1	Узгодження теми, складання змісту	лютий	виконано
2	Вивчення літературних джерел	лютий	виконано
3	Збирання матеріалу про підприємство	березень	виконано
4	Обробка матеріалу	березень	виконано
5	Виконання розділу 1	березень	виконано
6	Виконання розділу 2	квітень	виконано
7	Виконання розділу 3	квітень	виконано
8	Формулювання висновків	квітень	виконано
9	Оформлення роботи, одержання відгуку, рецензії	травень	виконано
10	Подання роботи на кафедру	травень	виконано

Студент \_\_\_\_\_ В.С. Сивак

Керівник роботи \_\_\_\_\_ Ю.І. Полусмяк

Норм контроль пройдено

Норм контролер \_\_\_\_\_

## РЕФЕРАТ

Дипломна робота Сивак Валерії Сергіївни на тему « Підвищення ефективності кадрової політики на ПрАТ «Карлсберг Україна» », за спеціальністю 073 «Менеджмент», спеціалізації менеджменту готельного курортного та туристичного сервісу Запорізького національного університету, 2023, Запоріжжя.

Дипломна робота виконана в рамках науково-дослідницької роботи. Робота складається зі вступу, 3 розділів, загальних висновків, переліку використаних джерел та додатків. Обсяг роботи 68 сторінок, 4 рисунки, 9 таблиць та 4 додатки.

Метою роботи є узагальнення важливості ролі кадрової політики на підприємстві та обґрунтування механізмів удосконалення системи управління кадрової політики на прикладі підприємства «Карлсберг Україна».

Об'єктом дослідження є система управління кадровою політикою ПрАТ «Карлсберг Україна».

Предметом дослідження виступає сукупність теоретичних і практичних аспектів щодо вдосконалення кадрової політики в управлінні підприємством.

У роботі запропоновано низку заходів з боку підприємства щодо вдосконалення кадрової політики. Пропонується: впровадження винагороди за перевиконання плану; усунення виплат, які не залежать від результатів роботи; активізація системи морального стимулювання робітників; впровадження системи безперервного навчання; вдосконалення внутрішніх нормативних документів з управління кадрами; вдосконалення системи адаптації нових співробітників.

ПЕРСОНАЛ, КАДРИ, КАДРОВА ПОЛІТИКА, РОБОТА З КАДРАМИ, СИСТЕМА УПРАВЛІННЯ КАДРОВОЮ ПОЛІТИКОЮ, ТРЕНІНГ, КУРСИ, ТРУДОВІ РЕСУРСИ.

## ABSTRACT

The Bachelor's dissertation work is written by Valeria Syvak on the topic "Increasing the effectiveness of personnel policy at "CARLSBERG Ukraine" PJSC", specialty 073 "Management", specialization "Hotel resort and tourism service management" of the Zaporizhzhya National University, 2023, Zaporizhzhya.

The thesis is executed within the framework of research work. The work consists of an introduction, 3 sections, general conclusions, a list of sources and applications used. The work is executed in the volume of 68 pages, 4 figures, 9 tables and appendices.

The aim of the work is to generalize the importance of the role of personnel policy in the enterprise and to substantiate the mechanisms for improving the personnel policy system on the example of the "Carlsberg Ukraine" enterprise.

The object of the research is the personnel policy management system of "Carlsberg Ukraine" PJSC.

The subject of the study is a set of theoretical and practical aspects regarding the improvement of personnel policy in enterprise management.

The work proposes a number of measures on the part of the company to improve personnel policy. It is proposed: the introduction of a reward for exceeding the plan; elimination of payments that do not depend on work results; activation of the system of moral stimulation of workers; implementation of the continuous training system; improvement of internal regulatory documents on personnel management; improvement of the system of adaptation of new employees.

PERSONNEL, PERSONNEL POLICY, WORK WITH PERSONNEL, PERSONNEL POLICY MANAGEMENT SYSTEM, TRAINING, COURSES, LABOR RESOURCES.

## ЗМІСТ

ВСТУП.....	7
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ.....	10
1.1 Важливість менеджменту управління персоналом.....	10
1.2 Кадрова політика як важливий напрям роботи організації.....	14
1.3 Функції та принципи кадрової політики.....	21
РОЗДІЛ 2 ОЦІНКА І АНАЛІЗ КАДРОВОЇ ПОЛІТИКИ НА ПРАТ «КАРЛСБЕРГ УКРАЇНА».....	27
2.1 Характеристика організаційно-економічної діяльності ПрАТ «Карлсберг Україна».....	27
2.2 Аналіз фінансово-економічних показників ПрАТ «Карлсберг Україна».....	39
2.3 Аналіз кадрової політики ПрАТ «Карлсберг Україна» .....	45
РОЗДІЛ 3 ШЛЯХИ УДСКОНАЛЕННЯ КАДРОВОЇ ПОЛІТИКИ НА ПРАТ «КАРЛСБЕРГ УКРАЇНА» ТА ШЛЯХИ ЇХ ВИРШЕННЯ.....	55
3.1 Аналіз кадрової політики ПрАТ « Карлсберг Україна» .....	55
3.2 Напрямки підвищення ефективності кадрової політики.....	57
ВИСНОВОК.....	64
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	66
ДОДАТКИ.....	69

## ВСТУП

Останнім часом кадрова політика займає особливе місце в структурі управління підприємством, оскільки сучасна, складна, мінлива та напружена економічна та політична ситуація в країні вимагає від керівництва прийняття ефективних управлінських рішень у системі управління персоналом.

Кадрова політика підприємства відображає основні напрямки та підходи управління персоналом для реалізації місії підприємства та задекларованих керівництвом стратегічних завдань. Успіх реалізації кадрової політики значною мірою залежить від визнання на всіх рівнях менеджменту підприємства високої економічної цінності кожного працівника як важливої складової його стратегічного потенціалу.

Персонал стає істотною ланкою в системі загальних стратегій, якими керується кожна організація; всі сучасні концепції управління розглядають людський фактор як головну і найвищу цінність будь-якого господарського підприємства. Керівництво бізнесу вже давно не сумнівається в необхідності найму та утримання кваліфікованих, талановитих та ініціативних співробітників на своїх робочих місцях, оскільки вони є двигуном, який дозволяє підприємствам досягати поставлених цілей і досягати високого рівня конкурентоспроможності в ринку.

Важливим чинником у напрямку економічного розвитку є ефективне використання трудових ресурсів із зазначеними властивостями, досконала їх організація та постійна робота в напрямку найбільшого ефекту. На це повинна бути спрямована кадрова політика будь-якої компанії.

Вагомий внесок у вивчення питання підвищення ефективності кадрової політики внесли наступні вчені: Бандур С.І., Богиня Д.П., Грішнова О.А., Гурне В., Дмитренко Г.А., Дорогунцов С.І., Магура М.І., Кібанов В.А., Козлова О.В., Колот А.М., Щокін Г.В. та інші. Зокрема, ними сформовано підходи щодо трактування категорії «кадрова політика», з'ясовано основні

принципи сучасної кадрової політики, охарактеризовано сутність системи кадрової роботи та її елементи та шляхи покращення.

Актуальність досліджуваної теми підтверджується тим, що кадрова політика визначає стратегічний успіх підприємства, є основою забезпечення його конкурентоспроможності, прибутковості.

Об'єктом дослідження є система управління кадровою політикою ПрАТ «Карлсберг Україна».

Предметом дослідження виступає сукупність теоретичних і практичних аспектів щодо вдосконалення кадрової політики в управлінні підприємством.

Метою роботи є узагальнення важливості ролі кадрової політики на підприємстві та обґрунтування механізмів удосконалення системи управління кадрової політики на прикладі підприємства «Карлсберг Україна».

Відповідно до поставленої мети вирішуються такі завдання:

- розглянути важливість менеджменту управління персоналом;
- дослідити суть кадрової політики;
- розкрити функції та принципи кадрової політики;
- навести коротку характеристику ПрАТ «Карлсберг Україна»;
- виконати аналіз основних показників роботи підприємства;
- проаналізувати кадрову політику ПрАТ «Карлсберг Україна»;
- дослідити проблеми кадрової політики ПрАТ «Карлсберг Україна»;
- запропонувати напрямки підвищення ефективності кадрової політики на ПрАТ «Карлсберг Україна».

Теоретико-методологічною основою є такі методи як: теоретичне узагальнення, теоретичне порівняння, системний підхід, графічний метод, аналіз, структурний аналіз та формалізація.

Інформаційною базою дослідження виступили праці вітчизняних та зарубіжних фахівців в галузі кадрового менеджменту, матеріали спеціалізованої періодичної преси, нормативно – правові акти з питань



управління персоналом, звітна документація ПрАТ «Техніка».

Практичне значення отриманих результатів. Висновки і положення кваліфікаційної роботи можуть бути використані при подальшому розгляді та вирішенні проблематики управління персоналом в області, що стосується кадрової політики, кадрової стратегії, кадрового планування.

Структура та обсяг роботи. Робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел. Робота викладена на 60 сторінках комп'ютерного тексту, містить 17 таблиць, 11 рисунків, 22 джерел літератури, 4 додатків.

## РОЗДІЛ 1

### РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ

#### 1.1. Важливість менеджменту управління персоналом

Сучасний розвиток економічних відносин в Україні характеризується процесами трансформації відносин між найманими працівниками та роботодавцями, які мають значний вплив на управління персоналом підприємств. Проведення економічних реформ і пов'язане з цим падіння обсягів виробництва спричинило загострення трудових відносин, зниження попиту на робочу силу, посилення зростання безробіття серед населення, внаслідок чого виникли проблеми управління персоналом та необхідність вдосконалення менеджменту.

Однією з центральних проблем у здійсненні соціально-економічних і політичних реформ є регулювання відносин між людьми, що входять до різних ланок системи управління. Все частіше управління персоналом визнається як одна з найважливіших сфер життя організації, яка здатна підвищити ефективність і продуктивність роботи всього підприємства. При цьому саме поняття «управління персоналом» розглядається в досить широкому діапазоні від економіко-статистичного до філософсько-психологічного і набуває важливого аспекту аналіз цілісності організаційного контексту та управління функціонуванням і розвитком підприємства. Підприємство має здійснювати оптимальне використання трудових ресурсів, підвищувати ефективність системи управління персоналом з урахуванням вимог ринкової економіки.

Гурбик Ю.Ю., Біляєв С.С., Багунц О.С. вважають, що в сучасних умовах розвитку світової та національної економіки процес управління персоналом є однією з найважливіших сторін життєдіяльності та функціонування підприємства, яка здатна істотно підвищити ефективність системи управління та забезпечити підвищення рівня його прибутковості та конкурентоспроможності. Управління персоналом забезпечує постійне

вдосконалення методів реалізації кадрової політики на підприємстві, мотивує до використання досягнень сучасної науки в галузі менеджменту та передового практичного досвіду управління людськими ресурсами [1, с. 217].

У сучасних умовах ведення господарської діяльності вітчизняними підприємствами, роль працівника суттєво змінюється, від пасивного статистичного виконавця, він стає активним учасником не тільки виробничого процесу, а й бере активну участь на всіх рівнях управління організацією, включається в процес прийняття рішень компанії не тільки оперативного і тактичного характеру, а й стратегічного значення. Найвищі результати досягають підприємства, найкраще забезпечені висококваліфікованим персоналом. Передумовами цього є належний рівень оплати праці та розвинена система підготовки та підвищення якості трудових ресурсів [3, с. 27]. Тому створення та функціонування ефективної організаційної системи управління персоналом має базуватися на створенні оптимальних умов для розвитку організаційно-економічних, соціально-психологічних і правових взаємозв'язків між суб'єктом і об'єктом управління.

Управління персоналом ефективно настільки, наскільки працівники даної організації використовують свій потенціал для досягнення поставлених перед ними цілей, тобто настільки, наскільки ці цілі досяжні. Вважати це положення основним завданням для всіх є ключовою умовою створення ефективної системи управління персоналом [2, с. 90].

Управління персоналом, на думку Т. І. Костюченко, є однією з найважливіших сфер підприємницької діяльності, яка здатна багаторазово підвищити ефективність будь-якого виробництва та забезпечити комплекс сформованих і задокументованих підходів до навчання, розвитку та використання працівників компанії з метою підвищення їх конкурентоспроможності та досягнення стратегічних цілей організації [5, с. 68].

Ефективно створена система управління персоналом на підприємстві сприятиме:

- підвищенню рівню мотивації співробітників компанії;
- підвищенню продуктивності праці;
- регулюванню та усуненню недоліків, що виникають у процесі трудових відносин;
- створенню сприятливої атмосфери в трудовому колективі та формуванню підприємницької культури на підприємстві;
- формуванню у працівників, які проходять навчання, нових умінь і навичок, підвищенню кваліфікації персоналу, розвиток творчого потенціалу;
- збільшенню прибутку підприємства та в цілому покращення його іміджу, позиції в сучасному конкурентному ринковому середовищі [1, с. 219].

Робота з персоналом компанії полягає у виконанні комплексу робіт. По-перше, це вибір типу кадрової політики та визначення кадрових служб. Наступні кроки в роботі з персоналом – кадрове планування; набір, підбір персоналу; оцінка та атестація персоналу; управління процесом розробки; переміщення, вивільнення, навчання та перепідготовка персоналу підприємства з метою підвищення ефективності його управління [4, с. 14].

Загалом управління персоналом у широкому розумінні повинно забезпечувати:

- високу якість праці та її результатів, умов праці, а також самої робочої сили;
- структурну адаптацію персоналу до постійних організаційних змін, до соціальних і культурних інновацій, до гнучкості потенціалу персоналу;
- високий рівень відповідальності всіх співробітників організації, що передбачає ідентифікацію з основними цінностями організації з типом корпоративної культури;
- нову якість змісту роботи та високий рівень задоволеності нею завдяки використанню нових форм, які збагачують зміст роботи [6, с. 69].

Лозова О. В., Демченко В. О. вважають, що специфічними завданнями системи управління персоналом є такі:

- максимально забезпечити взаємозамінність працівників підприємства

з метою зменшення залежності підприємства від власного персоналу;

- сформулювати швидко та відносно недорого адаптацію персоналу підприємства;

- позбутися «ілюзій» про незамінність ключових співробітників компанії, тому що якщо ці топ-менеджери відчують себе незамінними для керівництва, то в короткостроковій перспективі керувати цими співробітниками досить складно, а іноді і неможливо. це взагалі;

- вчасно виявити «баласт» співробітників, які погано виконують свою роботу, постійно потребують контролю, а компанія виділяє на це занадто багато ресурсів;

- допомагати працівникам будувати свою роботу на отримання максимально можливого результату як для працівника, так і для компанії [8, с. 41].

З перерахованих вище специфічних завдань, які стоять перед сучасною системою управління персоналом, можна зробити висновок, що ця система динамічна і постійно змінюється в залежності від умов функціонування. Тому, на думку науковців, ситуаційна модель управління є найбільш прийнятною для впровадження в сучасній компанії [8, с. 42].

Побудова ефективної системи управління персоналом – це досить трудомісткий та енергозатратний процес, який потребує максимальної акумуляції з боку компанії для визначення стратегії компанії в цілому та по відношенню до її персоналу. Крім того, слід зазначити, що будь-яка система, в тому числі і система управління персоналом, є динамічною і потребує постійного вдосконалення та розвитку.

Управління персоналом – це специфічна багатфункціональна та багатокомпонентна система, яка складається з комплексу взаємозалежних блоків (елементів підсистем), на які впливають зовнішні та внутрішні чинники, але утворюють певну цілісність, що прагне у своєму функціонуванні до досягнення конкретних цілей. Водночас управління персоналом є частиною управління підприємством, важливість якої полягає у впливі персоналу на всі

види діяльності суб'єкта господарювання через безпосередню участь працівників у створенні результатів. Управлінські рішення в рамках управління персоналом реалізуються в усіх без винятку структурних підрозділах, і від їх обґрунтованості та ефективності значною мірою залежить продуктивність праці [10, с. 17].

Таким чином, управління персоналом є одним із найважливіших елементів системи менеджменту підприємства, який забезпечує процес ефективного управління кадрами, їхньою робочою діяльністю, переміщенням в середині підприємства, їхнім саморозвитком, навчанням, підвищенням кваліфікації, зростання продуктивності тощо.

## 1.2. Кадрова політика як важливий напрям роботи організації

Реалізація цілей і завдань управління персоналом здійснюється через кадрову політику. Тобто одним із елементів управління персоналом є кадрова політика – комплекс робіт, спрямованих на формування та ефективне використання вмотивованого та високопродуктивного персоналу, здатного адекватно реагувати на вплив зовнішнього та внутрішнього середовища. Кожна організація має свою кадрову політику, що підтверджує той факт, що в основі кожної організації лежить людський фактор [9, с. 75].

Новікова М.М., Мажник Л.О. стверджують, що реалізація кадрової політики спрямована на створення високопродуктивної, високопрофесійної та відповідальної команди, здатної гнучко та адекватно реагувати на зміни внутрішнього та зовнішнього середовища [9, с. 75].

Частина науковців розглядають кадрову політику, як складне, багатоаспектне поняття, яке можна розглядати у вузькому та широкому розумінні як систему поглядів, правил, принципів роботи з персоналом; як стратегію; як систему управлінських рішень; як цілеспрямований процес тощо [10, с. 38].

Також під кадровою політикою розуміють інструмент керівника підприємства, який дає змогу зберегти потенціал персоналу при адаптації підприємства до зовнішнього середовища [10, с. 38].

Турчіна С. Г. під кадровою політикою вбачає основний напрямок кадрової роботи, який являє собою сукупність принципів, методів і форм механізму постановки завдань, що сприяють збереженню, зміцненню та розвитку потенціалу персоналу, а також створенню високопродуктивного колективу для реагування на своєчасне реагування на зміну вимог ринку [12, с. 193].

Мазур Г., Мазур Д., Мазур О. зауважують, що кадрова політика є структурною і складається з комплексу політик: кадрова політика; політика оцінки та розвитку персоналу; політики управління персоналом; політика мотивації та винагороди персоналу; політика трудових відносин; політика організаційної культури; політика спілкування персоналу; політики охорони праці та соціального захисту персоналу тощо. Кадрова політика є одним із найважливіших напрямків управлінської діяльності будь-якої організації [11, с. 179].

Таким чином, кадрова політика підприємства – це система принципів, ідей, вимог, що визначають основні напрями роботи з персоналом, її форми і методи. Кадрова політика — це сукупність принципів, методів, форм організаційного механізму підготовки, відтворення, розвитку та використання кадрів, створення оптимальних умов праці, їх мотивації та стимулювання. Кадрова політика визначає загальну лінію та орієнтири роботи з персоналом на довгострокову перспективу. Розвиток компанії та організації багато в чому визначається її кадровою політикою.

Кадрова політика визначає загальний напрямок і основи роботи з персоналом, загальні та специфічні вимоги до них і розробляється власниками підприємства, загальним керівництвом, відділом кадрів.

Основною метою кадрової політики є своєчасне забезпечення оптимального балансу між процесами найму, утримання персоналу та його

розвитку відповідно до потреб підприємства, вимог чинного законодавства та стану ринку праці.

Тому термін «кадрова політика» може мати широке і вузьке значення.

У широкому розумінні це система розроблених і певним чином сформульованих і встановлених правил, стандартів, які узгоджують людський ресурс з довгостроковою стратегією компанії.

Часто при широкому розумінні кадрової політики необхідно звертати увагу на особливості реалізації власних повноважень і стилю управління. Це прямо не відображено у філософії організації, колективному договорі та правилах внутрішнього розпорядку. З цього бачимо, що всі заходи, пов'язані з роботою з персоналом - відбір, комплектування, атестація, навчання, просування по службі - можна планувати раніше і узгоджувати зі стратегічними цілями і поточними завданнями організації.

У вузькому значенні цього слова — це набір певних правил, обов'язків і заборон, які реалізуються як у процесі безпосередньої взаємодії між працівниками, а й у відносинах між працівниками та організацією в цілому.

Головне завдання кадрової політики – своєчасне забезпечення організації кадрами необхідної якості та кількості. Він також спрямований на:

- 1) забезпечення умов для реалізації громадянами прав і обов'язків, передбачених законодавством про працю;
- 2) раціональне використання кадрового потенціалу;
- 3) навчання та підтримку ефективної роботи трудових колективів.

Основними видами кадрової політики є політика підбору персоналу, політика навчання, політика заробітної плати, політика навчання персоналу, політика трудових відносин.

У великих компаніях кадрова політика зазвичай офіційно декларується і фіксується в загальнофірмових документах: службових записках, інструкціях, які регламентують найважливіші аспекти управління персоналом. На малих підприємствах і підприємствах, як правило, вона спеціально не розроблена, а існує як система неофіційних установок власника.



Вважається, що письмове викладення кадрової політики дозволяє чітко висловити основні кадрові моменти, закладені керівництвом, переконати персонал в доброзичливості кадрової політики, поліпшити взаємодію підрозділів, внести нову послідовність в процес прийняття рішень персоналом, інформувати персонал про правила внутрішніх стосунків, покращити морально-психологічний клімат тощо.

Політика щодо кадрів має ґрунтуватися на таких принципах, як справедливість, рівність і відсутність дискримінації.

Основою формування кадрової політики є аналіз структури персоналу, ефективності використання робочого часу, прогноз розвитку виробництва та зайнятості. Іноді ця робота проводиться за допомогою спеціальних консалтингових організацій.

Кадрова політика організації визначається низкою факторів, які можна поділити на внутрішні та зовнішні. До зовнішніх чинників належать національне трудове законодавство, стан економічної ситуації, перспективи розвитку ринку праці. До внутрішніх факторів відносяться структура і мета організації, територіальне розташування, використовувані технології, існуючі відносини, морально-психологічний клімат всередині організації.

Основними напрямками кадрової політики можуть бути:

- визначення базової потреби в персоналі з урахуванням прогнозів внутрішньої та зовнішньої ситуації, перспектив розвитку організації;
- формування нових кадрових структур та розробка процедур механізмів управління персоналом;
- формулювання концепції оплати праці, матеріального та морального стимулювання персоналу з урахуванням стратегії підприємства;
- вибір шляхів залучення, використання, утримання та вивільнення персоналу, сприяння масовому звільненню;
- розвиток суспільних відносин;
- визначення шляхів розвитку кадрів, навчання, підвищення кваліфікації або масової перепідготовки, пов'язаних з переходом на нові технології,

заохочення, стимулювання дострокового виходу на пенсію осіб, які не відповідають новим вимогам і не здатні опанувати нові технології та методи роботи;

– покращення морально-психологічного клімату в колективі, участь рядових працівників у процесі управління організацією.

За своїм складом кадрова політика ставить перед собою такі задачі:

– цілеспрямована, планомірна та збалансована підготовка та підготовка кваліфікованих робітників, постійне підвищення їх професійної кваліфікації, всебічне навчання та безперервне підвищення кваліфікації кадрів;

– розподіл і перерозподіл працівників за сферами зайнятості, регіонами країни та видами професійної діяльності;

– раціональне використання персоналу, моральне та матеріальне стимулювання його діяльності, розвиток спеціальних навичок, формування задоволеності працею, контроль діяльності персоналу, формування та розвиток комплексної системи управління людськими ресурсами.

Основними завданнями кадрової політики на підприємстві є:

– планування та регулювання чисельності персоналу на рівні, необхідному для вирішення та реалізації поставлених завдань;

– зменшення плинності кадрів, підтримка плинності кадрів на необхідному рівні;

– забезпечення високої якості підбору персоналу шляхом виявлення кандидатів як всередині компанії, так і на зовнішньому ринку праці;

– формування та підготовка кадрового резерву внутрішнього та зовнішнього персоналу з числа висококваліфікованих спеціалістів для просування на керівні посади (адміністративно-технічні);

– створення умов для об'єктивної оцінки та визнання заслуг кожної людини;

– формування системи навчання та розвитку наставництва;

– інформування працівників, залучення їх до участі в розробці та реалізації питань управління бізнесом у тих аспектах бізнесу, в яких

працівники можуть продемонструвати компетентність;

- розробка системи оплати праці та мотивації персоналу [10, с. 40].

Вихідними документами для розробки кадрової політики є: колективний договір, трудовий договір, Конституція (основний закон); Цивільний кодекс, Кодекс законів про працю та інші закони.

Аналіз кадрової політики, що існує в окремих організаціях, дає можливість виділити принаймні дві підстави для їх групування.

Перша основа пов'язана з рівнем сприйняття цих правил і стандартів, які лежать в основі заходів персоналу. На цій основі можна виділити наступні види кадрової політики:

- пасивний;
- реактивний;
- превентивний;
- активний [10, с. 39].

Другою підставою для диференціації кадрової політики може бути ступінь відкритості організації зовнішньому середовищу в підготовці кадрів, її основна орієнтація на внутрішні або зовнішні джерела комплектування.

Вибір типу кадрової політики для будь-якого підприємства маж здійснюватися індивідуально, виходячи від особливостей діяльності та умов, в яких функціонує підприємство.

Так, наприклад, в кризових умовах кадрова політика має здійснюватися на таких основах:

- скорочення всіх рівнів управління в організаційній структурі, а не на рівні окремих робочих місць;
- посилення кадрового резерву у ланці вищого керівництва;
- врахування взаємозалежності елементів організаційної структури підприємства при скороченні, а також стимулювання нової організаційної структури;
- виявлення та просування по службі працівників з лідерськими якостями;

- реалізація політики підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації працівників;
- збереження основного складу підприємства;
- прийом перспективних співробітників з-за кордону;
- централізація управління фінансами, яка має забезпечити накопичення необхідного капіталу [18, с. 90].

За звичайних умов розвитку бізнесу основні завдання, які необхідно вирішити на основі кадрової політики, зводяться до:

- розробки системи науково обґрунтованого вивчення здібностей працівників, їх професійно-професійного переведення за професійними та особистісними якостями, застосування цільового навчання персоналу, його розвиток;
- активізації роботи кадрових служб з питань стабілізації праці, підвищення професійної та соціальної активності працівників;
- перехід від суто адміністративних методів управління персоналом до економічних, соціальних і соціально-психологічних методів;
- залучення працівників до управління виробництвом.

Ефективна кадрова політика має бути:

- складовою частиною програми стратегічного розвитку компанії, тобто сприяння реалізації стратегії допоміжним персоналом;
- гнучкою, тобто вона повинна бути, з одного боку, стабільною, оскільки стабільність пов'язана з певними планами співробітників, а з іншого боку, динамічною, тобто повинна коригуватися відповідно до змін у тактиці компанії, економічної ситуації, ринку;
- економічно обґрунтованою, виходячи з реальних фінансових можливостей, що забезпечить індивідуальний підхід до працівників.

Стабільними можуть бути напрями кадрової політики, орієнтовані на врахування інтересів персоналу та організаційної культури компанії.

Кадрова політика формує:

- вимоги до трудових ресурсів при прийомі на роботу (за освітою,

статтю, рівнем спеціальної підготовки тощо);

- відношення до «капітальних вкладень» у робочу силу, до цілеспрямованого впливу на розвиток персоналу;
- зв'язок зі стабілізацією колективу;
- відношення до характеру підготовки нових працівників, перепідготовки та підвищення рівня їхньої кваліфікації [17, с. 253].

Механізм реалізації кадрової політики — це система планів, норм і нормативів, організаційних, адміністративних і соціальних заходів, спрямованих на вирішення кадрових проблем і задоволення потреб організації в персоналі.

Отже, кадрова політика — це система принципів, ідей, вимог, що визначають основні напрямки роботи з персоналом, її форми і методи. Основним завданням кадрової політики є своєчасне забезпечення оптимального балансу між процесами найму, утримання персоналу та його розвитку відповідно до вимог бізнесу, вимог чинного законодавства та стану ринку праці. Розглядаючи сутність кадрової політики на будь-якому підприємстві, можна відзначити, що вона має формуватися відповідно до всіх особливостей функціонування конкретного підприємства.

### 1.3. Функції та принципи кадрової політики

Кадрова політика в організації може проводитися в наступних напрямках:

- передбачити створення нових робочих місць з урахуванням впровадження нових технологій;
- розробляти програму розвитку персоналу з метою вирішення поточних і перспективних завдань організації на основі вдосконалення системи навчання та переведення працівників на роботу;
- розвивати механізми мотивації для підвищення інтересу та

задоволеності роботою;

- створювати сучасні систем набору та відбору кадрів;
- формувати концепції оплати праці та морального стимулювання працівників;
- забезпечувати рівні можливості для ефективної праці, безпеки та нормальних умов;
- визначати базові потреби в персоналі в рамках прогнозів розвитку бізнесу;
- формувати нові кадрові структури та розробляти процедури механізмів управління персоналом;
- покращувати морально-психологічного клімату в колективі, залучати рядових працівників до управління компанією.

Основою формування кадрової політики підприємства є аналіз структури персоналу, ефективності використання робочого часу, прогнози розвитку підприємства та найму персоналу. Іноді цю роботу проводять за допомогою спеціальних консалтингових організацій, і хоча оплата їх послуг дуже висока, результат значно перевищує витрати.

Отже, до зовнішніх факторів, що визначають кадрову політику підприємства, належать: національне трудове законодавство; профспілкові відносини; стан економічної ситуації; ситуація на ринку праці.

Наприклад, наявність у нормативних актах деяких країн заборони на використання тестів при прийомі на роботу зобов'язує працівників служб управління персоналом проявляти велику винахідливість у розробці програм відбору та орієнтації персоналу.

З акцентом на ситуацію на ринку праці необхідно проаналізувати наявність конкуренції, джерела найму, структурний та професійний склад вільної робочої сили. Важливо дізнатися про професійні та громадські асоціації, в яких беруть участь співробітники компанії або кандидати на роботу. Стратегія діяльності цих об'єднань, їхні традиції та пріоритети в засобах боротьби повинні бути враховані для створення та реалізації

ефективних кадрових програм на підприємстві.

Внутрішніми факторами, що визначають кадрову політику підприємства, є:

- цілі компанії та їх часова перспектива. Так, наприклад, для компаній, націлених на швидкий прибуток і потім скорочення робочої сили, потрібні зовсім інші фахівці, ніж для компаній, орієнтованих на поступове розгортання великого виробництва з багатьма філіями;

- стиль управління. Порівняння компаній, побудованих за принципом жорсткої централізації, і тих, які віддають перевагу децентралізації, показує, що ці компанії потребують різного складу професіоналів;

- умови праці. Найважливішими характеристиками робіт, які приваблюють або відштовхують людей, є: ступінь необхідних фізичних і розумових зусиль; ступінь шкідливості роботи для здоров'я; розташування робочих місць; тривалість і структура роботи; взаємодія з іншими людьми під час роботи; ступінь свободи у вирішенні задач; розуміння і прийняття мети бізнесу.

Як правило, наявність навіть невеликої кількості непривабливих для співробітників умов змушує менеджера з персоналу створювати спеціальні програми залучення та утримання працівників у компанії;

- якісні характеристики трудового колективу. Таким чином, робота у високоефективній команді може бути додатковим стимулом, який сприяє стабільній продуктивній роботі та задоволенню роботою.

В основу кадрової політики покладено кадрову концепцію підприємства, яка є елементом загальної концепції його розвитку, а також виробничу, фінансово-економічну, науково-технічну, маркетингову політику.

Кадрова політика компанії повинна базуватися на таких принципах:

- повністю довіряти працівнику і надавати йому максимальну самостійність;

- центром управління економікою мають бути не фінанси, а людина та її ініціатива;

- результат діяльності компанії визначається ступенем згуртованості колективу;
- максимальне делегування функцій управління працівникам;
- необхідність розвитку мотивації співробітників.

Нікітіна І.В., Козлова І.М. рекомендують дотримуватись наступних принципів кадрової політики. Перший напрямок - управління персоналом організації, розуміння принципу рівності потреб для досягнення цілей (індивідуальних і організаційних). Цей принцип встановлює необхідність не відразу ставити на перше місце інтереси організації, а навпаки шукати чесних компромісів між адміністрацією і співробітниками. Що стосується підбору та розстановки кадрів, то ця орієнтація складається з принципу професійної компетентності – характеризує необхідність володіння рівнем знань, що відповідає вимогам посади, принципу практичних досягнень – показує наявність певної рівень досвіду в тій чи іншій сфері, а також принцип індивідуальності - передбачає наявність у працівника всіляких індивідуальних якостей або рис характеру, необхідних для виконання певної роботи [19].

На думку науковців, відділ оцінки та атестації персоналу має дотримуватись двох принципів: принципу відбору показників оцінювання, який характеризує необхідність складання системи показників, яка включає мету оцінювання, критерії та періодичність оцінювання, та принцип оцінки виконання завдань, який встановлює необхідність оцінювання результатів оцінювання результатів виконання завдань. результати діяльності за обраними критеріями. Наступний напрямок - мотивація і стимулювання персоналу, складається з принципу компенсаційної відповідності, що означає наявність необхідної винагороди працівників, а також принципу мотивації. Це зумовлює необхідність правильного встановлення мотиваційних факторів, які ефективно впливають на індивідуальне виконання поставлених завдань у компанії [19].

Необхідність формування резерву на керівні посади поєднує в собі принцип змагальності, який відображає необхідність відбору кандидатів шляхом конкурсного іспиту, та принцип індивідуального навчання – він



передбачає необхідність формування резерву на посаду саме відповідно до індивідуальних вимог. Розвиток персоналу включає принцип професійного розвитку, який визначає вимогу періодичного навчання персоналу відповідно до індивідуальної стратегії розвитку працівників [19].

Принцип реалізації та самовираження передбачає необхідність самореалізації через роботу в компанії, якщо для цього є можливості [19].

Зарубіжний досвід показує, що в сучасних умовах кожен працівник має особливе значення, зростає вплив якості його праці на кінцеві результати діяльності всіх підприємств, у зв'язку з чим моральне та матеріальне стимулювання, соціальні гарантії повинні бути основним аспектом особистої праці та кадрової політики, що проводиться в організаціях.

Кадрова політика виконує такі функції:

- працевлаштування (аналіз функцій, методів найму, методів відбору, просування, відпустки, звільнення);
- навчання (відбір нових співробітників, практичне навчання, постійний розвиток персоналу);
- компенсація (системи знижок, виплат; стимулювання праці);
- соціальні відносини (впровадження більш ефективного стилю управління, відносини з профспілками);
- добробуту (пенсії, допомоги по хворобі та інвалідності, медичні послуги, транспорт, проживання, харчування, спортивні та соціальні заходи, допомога у вирішенні особистих проблем).

Виплата заробітної плати і система участі працівників у прибутках повинні забезпечувати високий рівень зацікавленості в кінцевих результатах діяльності організації. Для активного управління персоналом необхідно забезпечити постійний обмін інформацією між різними рівнями управління персоналом.

Кадрова політика проводиться на всіх ієрархічних рівнях: загальне керівництво, лінійні керівники та відділи управління персоналом.

Отже, основною метою кадрової політики є створення системи

управління персоналом, заснованої, насамперед, не на адміністративних методах, а на економічних стимулах і соціальних гарантіях, орієнтованої на зближення інтересів працівника і організації, досягнення високої продуктивності праці, підвищення ефективності виробництва, отримання підприємством найкращих економічних результатів. Забезпечення ефективного процесу управління персоналом сприятиме сталому розвитку економіки, політичного життя та соціальної сфери будь-якого підприємства.

## РОЗДІЛ 2

### РОЗДІЛ 2 ОЦІНКА І АНАЛІЗ КАДРОВОЇ ПОЛІТИКИ НА ПРАТ «КАРЛСБЕРГ УКРАЇНА»

#### 2.1 Характеристика організаційно-економічної діяльності ПрАТ «Карлсберг Україна»

ПрАТ «Карлсберг Україна» входить до складу Carlsberg Group, однієї з провідних пивоварних груп світу з широким портфоліо брендів пива та інших напоїв. «Карлсберг Україна» включає заводи в Запоріжжі, Києві та Львові. У компанії працює близько 1500 осіб.

Асортимент продукції Carlsberg Ukraine включає пиво, алкогольні та безалкогольні напої торгових марок: Львівське, Балтика, Carlsberg, Tuborg, Kronenbourg, Арсенал, Жигулівське Запорізьке Розливу, Мінське Жигулівське, Хмільне, «Квас Тарас», Somersby, Guinness (Ірландія), Kilkenny (Ірландія), Harp (Ірландія), Warsteiner (Німеччина), Grimbergen (Бельгія) та ін.

Як соціально відповідальна компанія Carlsberg Ukraine у 2022 році продовжила реалізацію низки проектів з енергоефективності та дбайливого використання природних ресурсів. Традиційно продукція компанії Carlsberg Ukraine отримує високу оцінку експертів і здобуває найвищі нагороди на різноманітних конкурсах. Так, минулого року Carlsberg Ukraine отримала 16 нагород на Міжнародному конкурсі пива, безалкогольних і слабоалкогольних напоїв, мінеральних і питних вод.

ПрАТ «Карлсберг Україна» співпрацює з такими великими торговельними мережами як «АТБ», «Фоззі» (включаючи гіпермаркети «Сільпо», «Фора» та «Фоззі», «Амстор», «Фуршет» та ін.), збільшивши дистрибуцію та представництво в мережі КаВаРе (кафе, бари, ресторани).

ПрАТ «Карлсберг Україна» долає свої ризики, знижуючи витрати, покращуючи роботу відділів продажів і маркетингу, запускаючи потужні рекламні кампанії та випускаючи якісний продукт для споживачів.

Враховуючи мінливий ринок і постійну увагу до споживача, який постійно потребує інновацій, ПрАТ «Карлсберг Україна» має високий рівень впровадження нових технологій. Окрім модернізації та оптимізації виробництва, відзначається впровадження нових марок пива та безалкогольних напоїв за ліцензією, впровадження найсучасніших маркетингових, технологічних та управлінських програм.

Продукція компанії реалізується через систему дистрибуції по всій Україні, а також експортується в країни ближнього та дальнього зарубіжжя. Дистриб'юторська система включає близько 60 дистриб'юторів по всій Україні. Крім того, компанія здійснює прямі продажі. В основному це супермаркети та гіпермаркети. Компанія не займається роздрібною торгівлею.

Основними постачальниками сировини для компанії Carlsberg Ukraine є постачальники солоду, ячменю, хмелю, упаковки, пляшок, банок і ПЕТ преформ. Список постачальників:

- солод: ПАТ «СЛАВУТСЬКИЙ СОЛОДОВИЙ ЗАВОД» (90%);
- ячмінь: ПП «Славутич-Тара», ТОВ «Антарес-Інвест-М», ТОВ з П «Альянс», ПАТ «СЛАВУТСЬКИЙ СОЛОДОВИЙ ЗАВОД» (100%);
- хміль: Joh.Barth & Sohn Gmbh, Германия, (90%);
- кроненкорка: ТзОВ «Кен-Пак Яворів» (68%), Pelliconi Ozzano s.p.a. (Італія)32%,; - солодовий екстракт / фруктоза: ТОВ «Інтерстарч» (100%);
- етикетка - ПАТ «Укрпластик», ПрАТ «БЛИЦ-ПАК», ТОВ «Кольоровий Світ»», ТОВ «Кольоровий Світ» (100%);
- банка: ТОВ «Кен-Пак» (100%);
- ПЕТ-преформа та закрутка: ТОВ «ТД ДНІПРО ПЛАСТ» (100%); - скляна пляшка: ПАТ «ВЕТРОПАК ГОСТОМЕЛЬСКИЙ СКЛОЗАВОД», ПрАТ «Рокитнівський скляний завод», ТОВ «Вільногорське Скло» (45%), ОАО ЧСЗ Липецьк, Росія (10%);
- інші матеріали: українські виробники (98%).

Основними постачальниками обладнання для виробництва є закордонні спеціалізовані підприємства:

- варильні порядки - MEURA (Бельгія);
- бродильні танки - HOLVRIEKA (Данія);
- технологічне устаткування - ALFA LAVAL (Бельгія) та GEA (Німеччина);
- лінії наливу пива та безалкогольних напоїв - KHS та KRONES (Німеччина);
- енергетичне обладнання - LOOS (Німеччина), VEA - (Швеція), Jurby (Англія), JCI (Данія).

Основними конкурентами в галузі залишаються: ПАТ «Сан ІнБев Україна», АТ «Оболонь», ПрАТ «Ефес Україна» та ТзОВ ТВК «Перша Приватна Броварня».

Кожне підприємство обирає відповідну йому форму організаційної структури управління залежно від конкретних умов господарювання, організації праці та наявності територіально відокремлених підрозділів (філій, представництв).

Так ПрАТ «Карлсберг Україна» включає мережу з представництв та філій:

- Представництво публічного акціонерного товариства «КАРЛСБЕРГ УКРАЇНА» в м. Харкові - 61050, м. Харків, Червонозаводський район, вулиця Богдана Хмельницького, будинок 24;

- Представництво публічного акціонерного товариства "КАРЛСБЕРГ УКРАЇНА" в м. Одеса - 65031, Одеська область, Біляївський район, сільрада Усатівська, адреса: за населеним пунктом 462 км плюс 900 м від траси Київ - Одеса;

- Філія АТ «КАРЛСБЕРГ УКРАЇНА» «ЛЬВІВСЬКА ПИВОВАРНЯ» - 79007, м. Львів, Шевченківський район, вул.Клепарівська, буд.18;

- Філія ВАТ «КАРЛСБЕРГ УКРАЇНА» в м. Києві - 03026, м. Київ, Голосіївський район, вул. Червонопрапорна, буд.137.

Організаційна структура управління ПрАТ «Карлсберг Україна» представлена на рисунку 2.1.

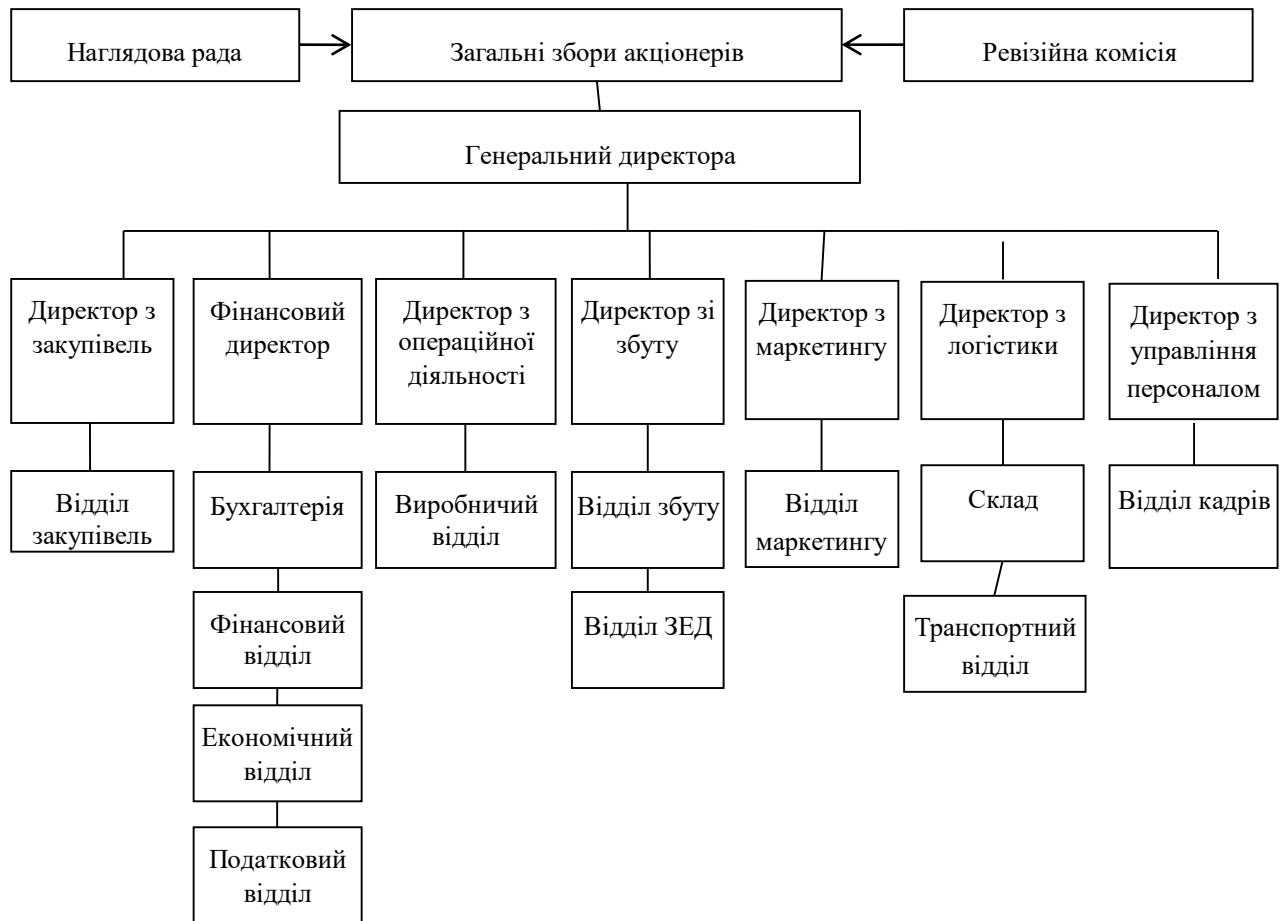


Рис. 2.1 Організаційна структура ПрАТ «Карлсберг Україна»

ПрАТ «Карлсберг Україна» характеризується лінійно-функціональною організаційною структурою. Лінійно-функціональна структура є однією з найбільш поширених і використовуваних компаніями в усьому світі.

Багаторічний досвід використання лінійно-функціональної організаційної структури показав, що ця структура є найбільш ефективною і забезпечує своєчасну реалізацію управлінських рішень, сприяє спеціалізації та підвищенню ефективності роботи функціональних підрозділів і дозволяє швидко маневрувати ресурсами.

Змін в організаційній структурі досліджуваного підприємства протягом 2022 року не було. Філіали підприємства безпосередньо займаються виробництвом та реалізацією продукції. Представництва ПрАТ «Карлсберг Україна» безпосередньо займаються реалізацією продукції в містах, ведуть договірну роботу зі споживачами продукції, контролюють роздрібну торгівлю

в містах. Компанія не планує подальшого розвитку мережі філій і представництв.

Функціональні відділи ПрАТ «Карлсберг Україна» здійснюють постійний моніторинг процесу реалізації програм оптимізації виробництва з повним аналізом фактично досягнутого економічного ефекту.

Основною метою діяльності ПрАТ «Карлсберг Україна» є отримання максимального прибутку від господарської діяльності шляхом насичення внутрішнього та зовнішнього ринків товарами та послугами.

Організаційний механізм управління персоналом ПрАТ «Карлсберг Україна» включає:

- обов'язки, права і відповідальність органів управління та працівників управління, організацію їх діяльності;
- розподіл праці між різними перекладачами;
- оснащеність управлінської праці оргтехнікою, чисельність працівників управління, матеріальне та моральне стимулювання їх праці.

Генеральний директор, як одноосібний виконавчий орган Товариства, наділений усіма повноваженнями першої особи, що не суперечать чинному законодавству та Статуту ПрАТ «Карлсберг Україна». Основним обов'язком генерального директора є керівництво поточною діяльністю компанії та забезпечення виконання рішень загальних зборів акціонерів і наглядової ради компанії. Повноваження Генерального директора закріплені в Статуті ПрАТ «Карлсберг Україна».

Основні обов'язки генерального директора:

- діє від імені товариства в межах наданих йому повноважень без довіреності;
- представляє товариство у відносинах з іншими юридичними та фізичними особами, державними та громадськими підприємствами, установами та органами в межах наданих йому повноважень;
- веде переговори, укладає договори від імені товариства та вчиняє всі інші дії згідно з відповідними рішеннями Наглядової ради та Загальних зборів

акціонерів, прийнятими останніми в межах наданих йому повноважень;

- самостійно здійснює правочини щодо: отримання кредиту; надання кредиту; застава майна товариства; розпорядження основними активами товариства; гарантії за зобов'язаннями третіх осіб, на суму до 4 000 000 євро (в еквіваленті національної валюти України - гривні, за курсом НБУ на дату здійснення операції);

- самостійно здійснює всі операції, необхідні для організації, управління та забезпечення господарської діяльності товариства в розмірі не більше 10% вартості активів за даними останньої річної фінансової звітності товариства;

- видає накази, розпорядження та розпорядження, які є обов'язковими для виконання всіма працівниками товариства;

- видає довіреності представляти інтереси та діяти від імені та в інтересах товариства в межах наданих повноважень;

- приймає на роботу та звільняє працівників підприємства, переводить їх на іншу роботу, накладає стягнення та заохочення;

- затверджує графік відпусток та надає відпустки;

- здійснює керівництво поточною діяльністю товариства в межах своєї компетенції;

- готує, організовує та забезпечує проведення Загальних зборів акціонерів;

- організовує виконання рішень Загальних зборів акціонерів та Наглядової ради;

- організовує емісійну діяльність Товариства відповідно до чинного законодавства, рішень Наглядової ради та Загальних зборів акціонерів, що належать до їх компетенції;

- розробляє пропозиції щодо основних напрямів і форм діяльності Товариства;

- розробляє та затверджує поточні фінансово-господарські плани та операційні завдання Товариства та контролює їх виконання;

- здійснює контроль за ефективністю господарської діяльності



Товариства;

- забезпечує реалізацію затверджених Наглядовою радою інвестиційних проектів.

Головний бухгалтер забезпечує ведення бухгалтерського обліку відповідно до вимог законодавства України, Міжнародних стандартів фінансової звітності (МСФЗ) з урахуванням специфіки діяльності ПрАТ «Карлсберг Україна». Основними обов'язками є ведення, складання та своєчасне подання фінансової звітності, контроль відображення всіх господарських операцій на відповідних рахунках, дотримання технологій обробки облікової інформації та порядку документообігу. Повноваження головного бухгалтера:

1) організовує бухгалтерський облік фінансово-господарської діяльності ПрАТ «Карлсберг Україна» та контролює господарське використання матеріальних, трудових і фінансових ресурсів, збереження майна підприємства;

2) забезпечує раціональну організацію бухгалтерського обліку та звітності на підприємстві та його підрозділах на основі максимальної централізації та механізації облікових робіт, прогресивних форм і методів обліку та контролю;

3) організовує облік грошових мас, які надходять на підприємство, вартості ТМЦ, основних засобів, своєчасне відображення на рахунках бухгалтерського обліку операцій, пов'язаних з їх рухом, облік витрат виробництва господарської діяльності, визначення фінансових результатів господарської діяльності підприємства, а також облік фінансових, розрахункових та кредитних операцій;

4) контролює розрахунки із заробітної плати з працівниками підприємства, правильність обліку та перерахування платежів до державного та місцевих бюджетів, обґрунтованість використання коштів на фінансування капітальних вкладень тощо.

Голова Наглядової ради є керівником органу товариства, який здійснює

захист прав акціонерів товариства та здійснює керівництво товариством у межах повноважень, визначених статутом та законодавством, контролює та регулює діяльність виконавчого органу. Основними обов'язками Голови є керівництво роботою Наглядової ради, скликання її засідань та здійснення інших функцій, визначених Статутом та «Регламентом Наглядової ради» Товариства.

До виключної компетенції Наглядової ради належить:

- затвердження в межах своїх повноважень положень, що регулюють питання діяльності товариства;
- підготовка порядку денного Загальних зборів акціонерів, прийняття рішення про дату їх проведення та включення пропозицій до порядку денного, а також скликання акціонерами позачергових Загальних зборів акціонерів; затвердження форми та тексту бюлетеня для голосування;
- приймає рішення про проведення чергових або позачергових загальних зборів відповідно до статуту товариства та у випадках, передбачених законодавством;
- приймає рішення про продаж раніше придбаних товариством акцій;
- приймає рішення про розміщення товариством інших обігу цінних паперів, за винятком акцій;
- приймати рішення про викуп інших цінних паперів, за винятком акцій, розміщених товариством;
- затвердження ринкової вартості майна у випадках, передбачених законом;
- обрання та припинення повноважень Генерального директора Товариства; розгляд звіту Генерального директора товариства та затвердження дій за результатами його розгляду;
- затвердження умов контракту, що укладається з Генеральним директором, встановлення розміру його винагороди. Укладення договору (контракту) з керівником компанії;
- прийняття рішення про звільнення Генерального директора від

виконання його повноважень та обрання особи, яка тимчасово виконує повноваження Генерального директора Товариства;

- обрання та припинення повноважень Голови та членів інших органів Товариства;

- обрання реєстраційної комісії, голови та секретаря загальних зборів, крім випадків, передбачених статутом та законодавством тощо.

Голова ревізійної комісії ПАТ «Карлсберг Україна» здійснює повноваження керівника органу товариства, до обов'язків якого входить контроль за фінансово-господарською діяльністю підприємства, проведення перевірок та звітування перед зборами. результати їх реалізації. Повноваження голови Ревізійної комісії закріплюються статутом і «Положенням про Ревізійну комісію».

Ревізійна комісія ПАТ «Карлсберг Україна» зобов'язана:

- вимагати скликання засідання Наглядової ради та позачергових загальних зборів акціонерів у разі, якщо завдано шкоду фінансово-господарській діяльності товариства або при наявності загрози інтересам товариства, яка вимагає вирішення питань, що входять до їхньої компетенції та зобов'язань;

- надати директору та наглядовій раді не пізніше як за 45 днів до дати проведення чергових загальних зборів акціонерів висновок за результатами перевірки фінансово-господарської діяльності ПАТ «Карлсберг Україна» за фінансовий рік;

- підтвердити достовірність даних, що містяться у звітах та інших фінансових документах, або встановити факт їх недостовірності;

- повідомляти Наглядову раду та Генерального директора про порушення встановленого законодавством порядку ведення бухгалтерського обліку та здійснення фінансово-господарської діяльності ПАТ «Карлсберг Україна»;

- скласти звіт про стан власного та резервного капіталу товариства на день проведення Загальних зборів акціонерів, на порядку денному яких

питання про викуп товариством власних акцій.

В рамках контролю за фінансово-господарською діяльністю ПАТ «Карлсберг Україна» Голова Ревізійної комісії організовує роботу комісії, яка перевіряє:

- достовірність даних, що містяться в річній звітності ПАТ «Карлсберг Україна»;
- відповідність ведення бухгалтерського, оподаткованого, статистичного обліку та звітності відповідним нормативним документам;
- своєчасність і достовірність обліку всіх фінансових операцій згідно з установленими правилами та порядком;
- дотримання виконавчим органом ПАТ «Карлсберг Україна» наданих йому повноважень щодо розпорядження майном товариства, вчинення правочинів та проведення фінансових операцій від імені товариства;
- своєчасність та правильність розрахунків за зобов'язаннями товариства;
- зберігання грошей і матеріальних цінностей;
- використання резервних та інших фондів товариства;
- правильність нарахування та виплати дивідендів;
- дотримання порядку оплати акцій товариства;
- фінансовий стан товариства, рівень його платоспроможності, ліквідність активів, співвідношення власного капіталу та залучених коштів.

Впродовж звітного періоду ПрАТ «Карлсберг Україна» здійснювало свою діяльність в межах затвердженої стратегії розвитку досліджуваного підприємства, намагаючись пристосуватись до режиму роботи в умовах воєнного стану, введеного в Україні 24 лютого 2022 року з початком повномасштабного вторгнення з боку Російської Федерації.

Нормативне регулювання управління на ПрАТ «Карлсберг Україна» здійснюється відповідно до наступних внутрішніх документів, представлений в таблиці 2.1.

Таблиця 2.1- Внутрішні документи регулювання організаційної системи управління фінансами

Документ	Так	Ні
Положення про загальні збори акціонерів	X	
Положення про наглядову раду	X	
Положення про виконавчий орган	X	
Положення про посадових осіб акціонерного товариства		X
Положення про ревізійну комісію ( або ревізора )	X	
Положення про акції акціонерного товариства		X
Положення про порядок розподілу прибутку		X
Положення про філії Товариства	X	

З таблиці 2.1 бачимо, що на ПрАТ «Карлсберг Україна» присутні положення щодо регулювання діяльності загальних зборів акціонерів, Наглядової ради та правління. Оскільки ПрАТ «Карлсберг Україна» має статус акціонерного товариства, то з урахуванням особливостей Закону України «Про господарські товариства» вищим органом управління є загальні збори акціонерів, якими обирається Рада директорів, що створює правління та обирає голову правління.

Відповідно до статуту вашого акціонерного товариства, дані щодо компетенції органів правління (загальних зборів акціонерів, наглядової ради чи виконавчого органу) представлено в таблиці 2.2.

Таблиця 2.2 - Компетенція органів управління

Показник	Загальні збори акціонерів	Наглядова рада	Виконавчий орган	Не належить до компетенції жодного органу
1	2	3	4	5
Визначення основних напрямів діяльності (стратегії)	Так	Ні	Ні	Ні
Затвердження планів діяльності (бізнес-планів)	Так	Так	Ні	Ні
Затвердження річного фінансового звіту, або балансу, або бюджету	Так	Так	Ні	Ні

Таблиця 2.2 продовження

1	2	3	4	5
Обрання та припинення повноважень голови та членів виконавчого органу	Ні	Так	Ні	Ні
Обрання та припинення повноважень голови та членів наглядової ради	Так	Ні	Ні	Ні
Обрання та припинення повноважень голови та членів ревізійної комісії	Так	Ні	Ні	Ні
Визначення розміру винагороди для голови та членів виконавчого органу	Ні	Так	Ні	Ні
Визначення розміру винагороди для голови та членів наглядової ради	Так	Ні	Ні	Ні
Прийняття рішення про притягнення до майнової відповідальності членів виконавчого органу	Ні	Так	Ні	Ні
Прийняття рішення про додатковий випуск акцій	Так	Ні	Ні	Ні
Прийняття рішення про викуп, реалізацію та розміщення власних акцій	Так	Ні	Ні	Ні
Затвердження зовнішнього аудитора	Ні	Так	Ні	Ні
Затвердження договорів, щодо яких існує конфлікт інтересів	Так	Так	Ні	Ні

Представлені дані свідчать, що компетенція органів правління ПрАТ «Карлсберг Україна» чітко закріплена.

Таким чином, ПрАТ «Карлсберг Україна» є частиною Carlsberg Group, однієї з провідних пивоварних Груп у світі з великим портфелем брендів пива та інших напоїв. Бренд Carlsberg є одним із найвідоміших пивних брендів у світі, а такі бренди як Baltika і Tuborg входять до числа найбільш популярних пивних брендів у Європі. До складу ПрАТ «Карлсберг Україна» входять заводи в Запоріжжі, Києві та Львові. При цьому, Львівська пивоварня - перша промислова пивоварня країни. Як складова частина Групи компаній Carlsberg, яка має заводи більше ніж в 35 країнах світу, ПрАТ «Карлсберг Україна» прагне вносити значний вклад в економічний розвиток суспільства. Діяльність Компанії створює робочі місця, підтримує економічне зростання та генерує надходження в бюджет за рахунок акцизу та інших податків та зборів.

## 2.2 Аналіз фінансово-економічних показників ПрАТ «Карлсберг Україна»

Російське воєнне вторгнення в Україну відбулося з численних напрямків, деякі регіони України залишаються ареною інтенсивних бойових дій або тимчасово окуповані. Незважаючи на призупинку роботи заводів на самому початку війни, ПрАТ «Карлсберг Україна» згодом продовжило діяльність всіх заводів, виробляє та реалізує товари на всій території України за винятком Автономної Республіки Крим, тимчасово окупованих територій у Донецькій, Луганській, Херсонській областях та частині території Запорізької області, а також обмежений продаж на деокупованій частині Харківської області. Отже, ці події мають суттєвий негативний вплив на українську економіку і, відповідно, на бізнес, фінансовий стан та результати діяльності Компанії.

Дані щодо обсягів виробництва та реалізації основних видів продукції ПрАТ «Карлсберг Україна» за 2022 рік представлено в таблиці 2.3.

Таблиця 2.3 – Обсяги виробництва та реалізації основних видів продукції ПрАТ «Карлсберг Україна» за 2022 рік

Таблиця 2.3 - Обсяги виробництва та реалізації основних видів продукції

№	Основний вид продукції	Обсяг виробництва			Обсяг реалізованої продукції		
		у натуральній формі (фізична одиниця виміру)	у грошовій формі (тис. грн.)	у відсотках до всієї виробленої продукції	у натуральній формі (фізична одиниця виміру)	у грошовій формі (тис. грн.)	у відсотках до всієї реалізованої продукції
1	2	3	4	5	6	7	8
1	11.05 - Виробництво пива (суми реалізації вказані з акцизом, без ПДВ)	1138096,1ггл	2549659,8	97	1104667ггл	2429934,6	95
2	11.03 - Виробництво сидру (суми реалізації вказані з акцизом, без ПДВ)	16211,6ггл	52418,5	2	22125,9ггл	70107,8	3
3	11.07 - Виробництво безалкогольних напоїв (суми реалізації вказані з акцизом, без ПДВ)	62652,8ггл	25796,9	1	15319,9ггл	22789	1

Представлені дані свідчать, що найбільший обсяг виробництва та реалізації був пива, тобто саме цей продукт є основним в господарській діяльності товариства.

Проведемо аналіз основних економічних показників діяльності ПрАТ «Карлсберг Україна» за 2019-2021 роки (таблиця 2.4) на основі фінансової звітності (додаток А, Б, В, Г, Д, Ж).



Таблиця 2.4 - Аналіз основних економічних показників ПрАТ "Карлсберг Україна"

Показник	2019 рік	2020 рік	2021 рік	Динаміка 2020 до 2019		Динаміка 2021 до 2020	
				абс.	%	абс.	%
1	2	3	4	5	6	7	8
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	8327192	8017392	8340977	-309800	96,28	323585	104,04
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	4606929	4228507	4617137	-378422	91,79	388630	109,19
Валовий: прибуток	3720263	3788885	3723840	68622	101,84	-65045	98,28
Інші операційні доходи	57124	210696	87903	153572	368,84	-122793	41,72
Адміністративні витрати	-276325	303957	300897	580282	-110,00	-3060	98,99
Витрати на збут	-1651532	1671109	1764575	3322641	-101,19	93466	105,59
Інші операційні витрати	-177291	754	63961	178045	-0,43	63207	8482,89
Фінансовий результат від оп. діяльності: прибуток	1672239	2023761	1682310	351522	121,02	-341451	83,13
Інші фінансові доходи	48337	35921	27946	-12416	74,31	-7975	77,80
Інші доходи	17990	22299	13389	4309	123,95	-8910	60,04
Фінансові витрати	-14341	4181	20578	18522	-29,15	16397	492,18
Інші витрати	-25927	69194	53179	95121	-266,88	-16015	76,85
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток	1698298	2008606	1649888	310308	118,27	-358718	82,14
Витрати (дохід) з податку на прибуток	-319033	-373204	-308349	-54171	116,98	64855	82,62
Чистий фінансовий результат: прибуток (збиток)	-1379265	1635402	1341539	3014667	-118,57	-293863	82,03
Матеріальні затрати	4024566	3716427	4136338	-308139	92,34	419911	111,30
Витрати на оплату праці	604537	617035	583581	12498	102,07	-33454	94,58

Таблиця 2.4 продовження

1	2	3	4	5	6	7	8
Відрахування на соціальні заходи	111417	121684	117229	10267	109,21	-4455	96,34
Амортизація	505718	570290	610287	64572	112,77	39997	107,01
Інші операційні витрати	1277690	1131627	1234112	-146063	88,57	102485	109,06
Разом	6523928	6157063	6681547	-366865	94,38	524484	108,52

Дані таблиці 2.4 свідчать, що діяльність ПрАТ «Карлсберг Україна» протягом 2019-2021 років була неоднозначною. Так у 2020 році відбулось зменшення обсягів реалізації на 309800 тис.грн., так чистий дохід від реалізації склав у 2020 році 8017392 тис.грн. У 2021 році чистий дохід від реалізації збільшився на 323585 тис.грн. або на 4,04%, та склав 8340977 тис.грн. Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг) мала ту саму тенденцію, проте слід відзначити, що у 2021 році темп зростання собівартості склав 109,19%, що значно вище темпу зростання чистого доходу, що є негативною тенденцією та погано вплинуло на валовий прибуток. Останній у 2020 році зріс на 68622 тис.грн., а у 2021 році навпаки впав на 65045 тис.грн.

Також негативною тенденцією у 2021 році було зменшення інших операційних доходів на 122793 тис.грн., в той час як у 2020 році зазначений показник зріс на 153572 тис.грн.

Фінансовим результатом операційної діяльності ПрАТ «Карлсберг Україна» протягом 2019-2021 років був прибуток, що свідчить про те, що основна діяльність ведеться ефективно.

Проілюструємо фінансові результати діяльності ПрАТ «Карлсберг Україна» за 2019-2021 роки на рисунку 2.2.

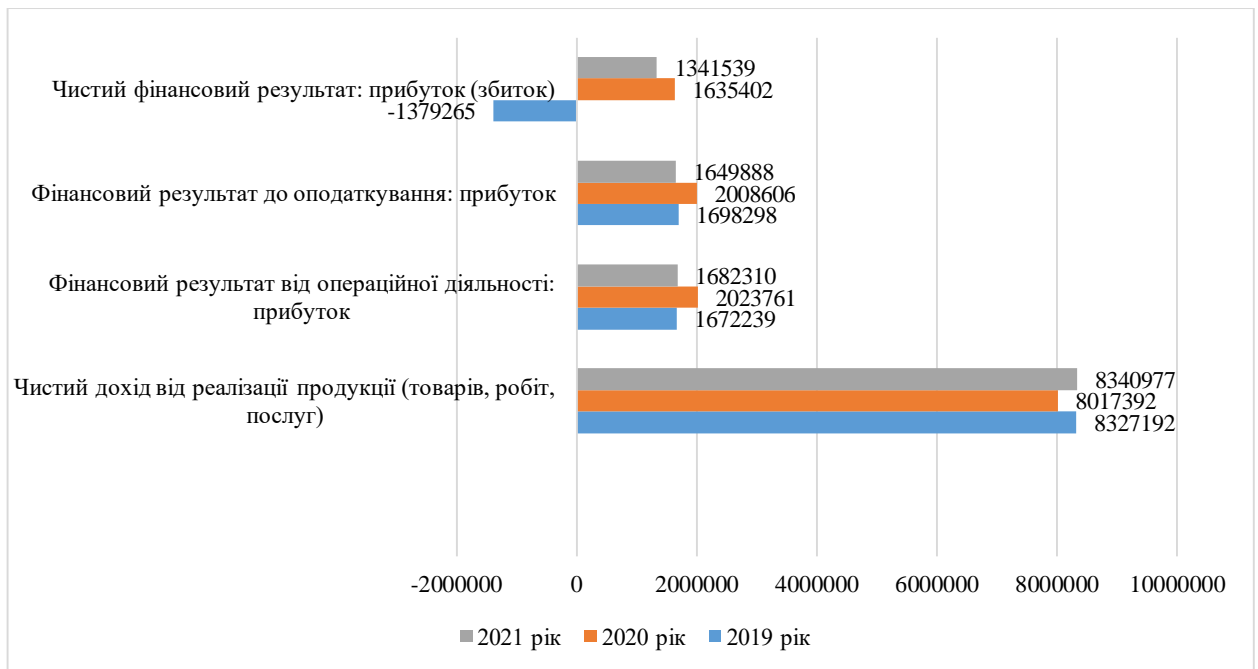


Рисунок 2.2 - Фінансові результати діяльності ПрАТ "Карлсберг Україна" за 2019-2021рр.

Чистим фінансовим результатом діяльності ПрАТ «Карлсберг Україна» за 2019 рік став збиток у сумі 1379265 тис.грн., в той час як у 2020-2021 роках підприємству вдалося відновити прибутковість та отримати 1635402 тис.грн. та 1341539 тис.грн. відповідно.

Звичайно основною важливою подією, яка суттєво вплинула на діяльність ПрАТ «Карлсберг Україна» у 2022 році, стало повномасштабне вторгнення в країну Російської Федерації і пристосування виробництва до роботи в умовах воєнного стану. Війна з Росією та шкода, яка завдається Україні щодня, є значним фактором невизначеності. Наразі керівництво Компанії не має можливості у повному обсязі оцінити остаточний вплив цього вторгнення в Україну на співробітників, фінансовий стан та результати діяльності Компанії. Компанія також не може прогнозувати тривалість війни, можливість посилення її інтенсивності або вплив міграції на свою діяльність.

ПрАТ «Карлсберг Україна», як і будь-яке інше підприємство, в сучасних умовах економічного розвитку країни, з урахуванням темпів інфляції та рівня

конкуренції в окремих сегментах фінансового ринку, в незначній мірі є схильним до цінових ризиків, кредитного ризику, ризику ліквідності та/або ризику грошових потоків.

Основні фінансові інструменти ПАТ «Карлсберг Україна», які передбачають фінансові ризики, включають грошові кошти, дебіторську, кредиторську заборгованість та піддаються таким фінансовим ризикам:

- ринковий ризик: ринкові тенденції можуть вплинути на розмір активів або зобов'язань компанії. Ринковий ризик включає процентний ризик і ціновий ризик;

- ризик втрати ліквідності: ПрАТ «Карлсберг Україна» не має нестачі обігових коштів для виконання зобов'язань;

- кредитний ризик: ПрАТ «Карлсберг Україна» може зазнати збитків у разі невиконання фінансових зобов'язань контрагентами (боржниками).

Усі фінансові інструменти піддаються ринковому ризику – ризику того, що майбутні ринкові умови можуть знецінити інструмент. ПрАТ «Карлсберг Україна» наражається на валютний ризик за умови здійснення ним операцій в іноземній валюті та наявності залишків і зобов'язань в іноземній валюті. ПрАТ «Карлсберг Україна» має процентні фінансові зобов'язання, тому незначно піддається ризику коливання процентної ставки.

ПАТ «Карлсберг Україна» періодично проводить моніторинг показників ліквідності та вживає заходів щодо недопущення зниження встановлених показників ліквідності. Компанія контролює ліквідність шляхом планування поточної ліквідності, аналізу термінів платежів, пов'язаних з дебіторською заборгованістю та іншими фінансовими активами, і прогнозування грошових потоків від операційної діяльності.

ПрАТ «Карлсберг Україна» незначно піддається кредитному ризику, який виражається у ризику того, що контрагент-боржник не зможе повністю погасити свої зобов'язання в певний час. Кредитний ризик регулярно контролюється. Управління кредитним ризиком здійснюється головним чином шляхом аналізу спроможності контрагента сплачувати свої борги. ПАТ

«Карлсберг Україна» укладає договори з відомими та фінансово стабільними сторонами. Кредитний ризик відноситься до дебіторської заборгованості. Дебіторська заборгованість регулярно перевіряється на наявність ознак її знецінення і, за необхідності, створюються резерви під знецінення дебіторської заборгованості.

Крім вищезазначених, значний вплив можуть мати такі зовнішні ризики, як нестабільність і суперечливість законодавства, непередбачені дії державних органів, нестабільність економічної політики (фінансової, фіскальної, зовнішньоекономічної тощо), непередбачені зміни кон'юнктури внутрішнього та зовнішнього ринку, непередбачені дії конкурентів.

Таким чином, ПрАТ «Карлсберг Україна» є ефективним підприємством, яке отримує прибуток від своєї діяльності, негативним моментом є зменшення чистого доходу від реалізації та зменшення обсягів реалізації. Особливий негативний вплив на діяльність ПрАТ «Карлсберг Україна» створює невизначеність через військові дії на території України.

### 2.3 Аналіз кадрової політики ПрАТ «Карлсберг Україна»

Реалізація цілей і завдань управління персоналом здійснюється через кадрову політику ПрАТ «Карлсберг Україна». Кадрова політика ПрАТ «Карлсберг Україна» ґрунтується на стратегічних цілях середньо- та довгострокового розвитку компанії, пріоритетах різних сфер її діяльності, а також базується на чинному українському законодавстві, передовому управлінському досвіді і творчого потенціалу кожного конкретного працівника.

Для ПрАТ «Карлсберг Україна» персонал є найціннішим надбанням. Воно прагне створити таке середовище, яке б стимулювало всіх працівників більш повно використовувати свої творчі та професійні здібності шляхом збільшення виробничих потужностей, прагне забезпечити визнання успіхів

працівників та конкретні винагороди за кожне досягнення.

ПрАТ «Карлсберг Україна», як і всі компанії, що входять до складу Carlsberg Group, використовує високі етичні стандарти у відносинах зі співробітниками, споживачами, партнерами, акціонерами та місцевими громадами.

Відповідальний підхід до бізнесу в Carlsberg Ukraine базується на таких принципах:

- дотримання законодавства;
- якісне задоволення потреб споживачів;
- гарантія найкращої якості продукції;
- забезпечення охорони праці та інвестування в розвиток потенціалу працівників;
- охорона довкілля;
- системний підхід до побудови сумлінних та взаємовигідних партнерських відносин;
- відкритість і прозорість.

Отже, кадрову політику ПАТ «Карлсберг Україна» можна визначити як інструмент у сфері управління, який дозволяє управляти персоналом, підвищувати конкурентоспроможність підприємства, ступінь довіри до підприємства, забезпечувати захист власників, підвищувати якість продукції та задовольняти запити споживачів.

За сприяння Міжнародної фінансової корпорації компанія розробила «Корпоративний кодекс управління», в основі якого лежать такі універсальні цінності, як порядність, відкритість і прозорість. Положення Кодексу створено та розроблено на основі міжнародної практики принципів належного корпоративного управління. Вони відображені, зокрема, в Принципах корпоративного управління, організації економічного співробітництва та його розвитку.

Взаємозв'язок кадрової політики та результатів її дотримання на ПрАТ «Карлсберг Україна» представлено на рисунку 2.3.



Рисунок 2.3 - Взаємозв'язок кадрової політики та результатів її дотримання

Відділ кадрів є основним структурним підрозділом апарату управління, що здійснює оперативну роботу з персоналом та реалізує кадрову політику ПАТ «Карлсберг Україна».

На даний момент основними напрямками діяльності відділу кадрів ПАТ «Карлсберг Україна» є:

- забезпечення комплексного вирішення завдань якісної підготовки та ефективного використання кадрового потенціалу на основі управління всіма складовими людського фактору;

- широке впровадження активних методів дослідження та цілеспрямованого навчання кадрів, необхідних для бізнесу та виробництва,

підвищення кваліфікації робітників і спеціалістів для освоєння нової техніки і технологій;

- планомірна робота з керівним складом, з резервом на заміщення, призначення, яке має базуватися на таких організаційних формах, як планування кар'єри, підготовка кандидатів на заміщення посад за індивідуальними планами, ротації переведення керівників і спеціалістів, навчання в спеціальні курси та стажування на відповідних посадах;

- активізація заходів зі стабілізації праці, підвищення трудової та соціальної активності працівників на основі вдосконалення соціально-культурних і морально-психологічних стимулів;

- забезпечення соціальних гарантій у сфері зайнятості;

- розвиток науково-методичного забезпечення роботи кадрів та матеріально-технічної та інформаційної бази.

ПрАТ «Карлсберг Україна» розробило та впровадило низку програм, спрямованих на розвиток персоналу та підвищення його кваліфікації. Даними питаннями займається кваліфікаційна комісія.

На ПрАТ «Карлсберг Україна»:

- діє програма визначення необхідного кваліфікаційного рівня персоналу, залученого до роботи, що впливає на якість продукції;

- створено програму навчання персоналу, яка відповідає потребам персоналу в самовдосконаленні та професійному розвитку;

- оцінюється ефективність проведеного навчання, персонал усвідомлює можливість і важливість свого внеску в досягнення цілей у сфері виробництва та якості.

Також за рахунок ПАТ «Карлсберг Україна» співробітники підвищують рівень своїх знань на семінарах, підвищують кваліфікацію, беруть участь у професійних конкурсах та змаганнях.

У ПАТ «Карлсберг Україна» діє програма визначення необхідного рівня підвищення кваліфікації персоналу. Для задоволення потреб працівників у самовдосконаленні та професійному розвитку запроваджено програму



навчання персоналу. Працівники компанії мають можливість відвідувати зовнішні тренінги/семінари/курси та брати участь у тренінгах компанії, які проводять внутрішні тренери компанії.

Ефективно працює система дистанційного навчання робітників і спеціалістів ПАТ «Карлсберг Україна» з метою підвищення кваліфікації та особистих якостей персоналу без відриву від виробництва. Діє система передачі досвіду через програми навчання молодих спеціалістів і робітників.

Запроваджено навчання англійською мовою для спеціалістів, яким вона необхідна для виконання службових обов'язків. Оцінюється ефективність проведеного навчання, персонал усвідомлює можливість і важливість свого внеску в досягнення цілей у сфері виробництва та якості.

ПАТ «Карлсберг Україна» будує відносини зі своїми співробітниками на принципах довгострокової співпраці, поваги та послідовного виконання взаємних зобов'язань. Компанія не допускає будь-яких проявів дискримінації працівників за політичними, релігійними, національними та іншими подібними ознаками при наймі, винагороді, просуванні по службі.

ПАТ «Карлсберг Україна» вживає заходів, спрямованих на збереження здоров'я, праці та безпеки працівників. Компанія створює всі умови, необхідні для професійного розвитку та підвищення соціального благополуччя співробітника. У разі надходження пропозиції та рішення про переведення на іншу роботу працівник підприємства зобов'язаний негайно повідомити безпосереднього керівника.

ПАТ «Карлсберг Україна» включає участь своїх працівників у громадсько-господарській діяльності за умови, що ця діяльність не має негативного впливу на компанію та залежні від неї структури, а також безпосередньо на виконання працівником своїх функцій.

Керівник зобов'язаний своєчасно повідомляти своїм підлеглим інформацію про діяльність Компанії та її підрозділів з урахуванням вимог та порядку, передбачених «Положенням про порядок охорони комерційної таємниці» ПАТ «Карлсберг». Україна.

Керівник повинен уважно ставитися до ініціатив та ідей своїх підлеглих, сприяти їх реалізації або пояснювати, чому такі ініціативи чи ідеї не можуть бути реалізовані. Крім того, в компанії діє система матеріального заохочення співробітників, чиї ідеї чи ініціативи після реалізації всередині компанії принесуть користь.

Аналіз продуктивності праці та заробітної плати персоналу на ПрАТ «Карлсберг Україна» за 2019-2021 рр. представлено в таблиці 2.5.

Таблиця 2.5 – Аналіз продуктивності праці та заробітної плати персоналу на ПрАТ «Карлсберг Україна» за 2019-2021 рр.

Таблиця 3 - Аналіз продуктивності праці та заробітної плати персоналу ПрАТ "Карлсберг Україна" за 2019-2021рр.

Показник	Рік			Динаміка 2020 до 2019		Динаміка 2021 до 2020	
	2019 рік	2020 рік	2021 рік	абс.	%	абс.	%
1	2	3	4	5	6	7	8
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг), тис.грн.	8327192	8017392	8340977	-309800	96,28	323585	104,04
Витрати на оплату праці, тис.грн.	604537	617035	583581	12498	102,07	-33454	94,58
Чисельність персоналу, осіб	1751	1694	1561	-57	96,74	-133	92,15
Середньорічна заробітна плата, тис.грн.	345,25	364,25	373,85	18,99	105,50	10	102,64
Середньомісячна заробітна плата, тис.грн.	28,77	30,35	31,15	1,58	105,50	1	102,64
Продуктивність праці, тис.грн./особу	4755,68	4732,82	5343,35	-22,86	99,52	611	112,90

За 2021 рік середньооблікова чисельність штатних працівників облікового складу ПрАТ «Карлсберг Україна» становила 1561 особу; середня чисельність позаштатних працівників - 9 осіб; середня чисельність осіб, які

працюють за сумісництвом - 4 особи; чисельності працівників, які працюють на умовах неповного робочого часу (дня, тижня) - 164 осіб. У 2020 році чисельність персоналу була на 133 особи більшою та складала 1694 особи. Також слід додати, що протягом 2019-2021 років відбувалось щорічне скорочення чисельності персоналу.

Фонд оплати праці у 2021 році, порівняно з попереднім роком, зменшився на 5,42% або 33454 тис.грн. Основною причиною зменшення фонду заробітної плати є зменшення чисельності персоналу на 133 особи, а також політика керівництва підприємства щодо його регулювання в залежності від загальних соціально-економічних умов в країні. У 2020 році, порівняно з попереднім роком, відбулось зростання фонду оплати праці на 2,07%.

Відповідно до скорочення чисельності персоналу та зростання фонду оплати праці щороку відбувалось зростання середньорічної заробітної плати, так у 2021 році зазначений показник складав 373,85 тис.грн. на рік, а у 2020 році – 364,25 тис.грн.

Продуктивність праці була значно вищою, аніж середньорічна заробітна плата, що є позитивною динамікою. У 2020 році зазначений показник зменшився на 22,86 тис.грн. через зменшення чистого доходу від реалізації продукції, товарів. Проте вже у 2021 році ситуація виправилась та продуктивність праці значно зросла, а саме на 611 тис.грн. або 12,9%.

Таким чином, ефективність використання персоналу ПрАТ «Карлсберг Україна» за 2019-2021 роки знаходилось на високому рівні, що обумовлене високим рівнем кваліфікації персоналу, його досвідом, особистими якостями та постійним самовдосконаленням.

Для більш повного аналізу визначимо кадровий склад персоналу ПрАТ «Карлсберг Україна» за 2019-2021 роки в таблиці 2.6.

Таблиця 2.6 - Кадровий склад ПрАТ "Карлсберг Україна" за 2019-2021рр

Показник	Чисельність, осіб			Питома вага, %		
	2019 рік	2020 рік	2021 рік	2019 рік	2020 рік	2021 рік
Адміністрація	59	57	58	3,37	3,36	3,72
Відділ виробництва	302	325	329	17,25	19,19	21,08
Відділ постачання	198	187	165	11,31	11,04	10,57
Відділ збуту	456	504	513	26,04	29,75	32,86
Відділ маркетингу	259	157	156	14,79	9,27	9,99
Відділ логістики	287	268	209	16,39	15,82	13,39
Допоміжний персонал	190	196	131	10,85	11,57	8,39
Разом	1751	1694	1561	100,00	100,00	100,00

Представлені дані свідчать, що найбільшу питому вагу в структурі персоналу ПрАТ «Карлсберг Україна» займає відділ збуту.

Досвідчені фахівці відділу збуту надають кваліфіковану допомогу в підборі продукції і вважають своїм основним завданням - повне задоволення запитів самого вимогливого споживача.

До фахівців з продажу продукції покупцям висуваються доволі високі вимоги, так обов'язкова вища освіта, досвід роботи від 3 років в сфері продажів, для фахівців з продажу продукції закордонним покупцям досвід роботи в ЗЕД обов'язковий, навички ведення переговорів, відмінні комунікативні навички, обов'язково знання іноземних мов на рівні досвідченого користувача: англійська, німецька. Також високу питому вагу у структурі персоналу ПрАТ «Карлсберг Україна» займає виробничий відділ, до складу якого входить відділ якості. Обсяги виробництва продукції ПрАТ «Карлсберг Україна» дуже високі, що обумовлює високу кількість спеціалістів, що залучені до виробничого процесу.

Для більш повного аналізу визначимо гендерні особливості формування колективу ПрАТ «Карлсберг Україна» за 2019-2021 років в аналітичній таблиці 2.7.

Таблиця 2.7 - Кадровий склад ПрАТ "Карлсберг Україна" за 2019-2021рр

Показник	2019 рік		2020 рік		2021 рік	
	жінок	чоловіків	жінок	чоловіків	жінок	чоловіків
Адміністрація	43	16	38	19	36	22
Відділ виробництва	176	126	201	124	200	129
Відділ постачання	102	96	93	94	72	93
Відділ збуту	200	256	215	289	265	248
Відділ маркетингу	170	89	82	75	82	74
Відділ логістики	86	201	93	175	61	148
Допоміжний персонал	131	59	128	68	75	56
Разом	908	843	850	844	791	770

Представлені дані в таблиці 2.7 свідчать, що протягом 2019-2021 років на ПрАТ «Карлсберг Україна» кількість найманих жінок перевищувала кількість чоловіків. Так у 2021 році у складі колективу було 791 жінка та 770 чоловіків. Слід відзначити, що за певними відділами закріплено більше працівників чоловіків, наприклад відділ логістики. Проте наприклад в адміністрації більше жінок.

Розглянемо кваліфікаційний рівень персоналу ПрАТ «Карлсберг Україна» за 2019-2021 років в аналітичній таблиці 2.8.

Таблиця 2.8 - Кваліфікаційний склад ПрАТ "Карлсберг Україна" за 2019-2021рр

Показник	2019 рік			2020 рік			2021 рік		
	вища	неповна вища	середня	вища	неповна вища	середня	вища	неповна вища	середня
Адміністрація	47	5	7	46	5	6	46	6	6
Відділ виробництва	146	98	58	156	102	67	157	103	69
Відділ постачання	126	54	18	128	56	3	115	45	5
Відділ збуту	325	102	29	329	126	49	329	136	48
Відділ маркетингу	189	61	9	103	49	5	101	46	9
Відділ логістики	178	56	53	175	42	51	139	42	28
Допоміжний	45	23	122	41	20	135	26	18	87

персонал									
Разом	1056	399	296	978	400	316	913	396	252

Представлені дані свідчать, що більшість персоналу ПрАТ «Карлсберг Україна» мають вищу освіту, слід відзначити, що особливості у кваліфікаційному рівні відзначаються відповідно до досліджуваного відділу. Так адміністрація майже всі мають вищу освіту, в той час як рівень кваліфікація допоміжного персоналу набагато нижче.

Таким чином, управління персоналом на ПрАТ «Карлсберг Україна» здійснюється ефективно, проте кадрова політика досліджуваного підприємства має певні недоліки. Протягом 2021-2022 років відповідно до обсягів виробництва та реалізації ПрАТ «Карлсберг Україна» було забезпечено раціональним кадровим складом, що дозволило отримувати максимальні прибутки.

## РОЗДІЛ 3

### РОЗДІЛ 3 ШЛЯХИ УДСКОНАЛЕННЯ КАДРОВОЇ ПОЛІТИКИ НА ПРАТ «КАРЛСБЕРГ УКРАЇНА» ТА ШЛЯХИ ЇХ ВИРШЕННЯ

#### 3.1 Аналіз кадрової політики ПрАТ «Карлсберг Україна»

Кадрова політика ПрАТ «Карлсберг Україна» повинна відповідати міжнародним та вітчизняним стандартам, а також стратегії розвитку підприємства. Наявність цієї відповідності дозволить створити найбільш сприятливі умови, за яких співробітники підприємства працюватимуть з високою продуктивністю, що, у свою чергу, підвищить рівень конкурентоспроможності підприємства, адже продуктивність праці є фактором, що впливає на ефективність діяльності компанії. Висока продуктивність праці призводить до збільшення виробництва продукції, до покращення якості надання послуг, що і відображає зв'язок між конкурентоспроможністю і продуктивністю праці.

Втім кадрова політика ПрАТ «Карлсберг Україна» має певні проблемні питання, які заважають підприємству сформувати ефективну систему управління персоналом, серед них слід виділити:

- відсутність посадових інструкцій де-яких категорій працівників;
- відсутність чіткого графіку роботи у певних категорій працівників;
- відсутність внутрішнього нормативного акту регулювання заміщення працівниками один одного;
- відсутність супроводження адаптації нових працівників іншими працівниками, що вже довго працюють на ПрАТ «Карлсберг Україна»;
- відсутність ефективної системи матеріального та нематеріального стимулювання;
- нераціональність оплати праці керівника, робітників та службовців на підприємстві відповідно до встановлених посадових окладів згідно штатного розкладу, не враховуючи вклад працівника в фінансові результати діяльності,

завантаженість працівника, сезонність робіт;

- неефективна система навчання та розвитку працівників, їх кваліфікаційного рівня, низький рівень витрат на це, недостатня увагу питанню саморозвитку персоналу;

- відсутність заохочення ініціативності та творчості, проявлених у роботі, внесення пропозицій щодо удосконалення роботи підприємства, організації праці, підвищення свого професійного рівня та кваліфікації;

- відсутність адміністративних покарань за порушення трудової дисципліни, запізнення на роботу, залишення свого робочого місця під час трудового дня тощо;

- відсутність розроблених критеріїв і методики планового підбору, оцінки, навчання і розстановки керівних і кваліфікованих кадрів, підготовки і підвищення кваліфікації решти частини працюючих, розвитку їх цивільної самосвідомості, всебічного розвитку особистості;

- відсутність контролінгу персоналу, завданням якого є вивчення впливу існуючого розміщення працівників на робочих місцях за результатами роботи ПрАТ «Карлсберг Україна»;

- відсутність аналізу соціальної та економічної ефективності тих чи інших методів управління персоналом, проведення координації планування персоналу з плануванням в інших сферах діяльності підприємства;

- відсутність кадрового маркетингу;

- відсутність моніторингу кадрового потенціалу;

- відсутність операційного коригування кадрової політики відповідно до змін у внутрішньому та навколишньому середовищах.

Таким чином, кадрова політика ПрАТ «Карлсберг Україна» має певні проблемні питання, які заважають досліджуваному підприємству ефективно використовувати потенціал своїх співробітників, що призводить до зниження його продуктивності та загального рівня прибутковості, а відповідно потребує усунення та вдосконалення.



### 3.2 Напрямки підвищення ефективності кадрової політики на ПрАТ «Карлсберг Україна»

Вдосконалення кадрової політики ПрАТ «Карлсберг Україна» сприятиме підвищенню ефективності діяльності, зростанню продуктивності праці, збільшенню прибутку підприємства, що впливає на ефективність діяльності та конкурентоспроможність. У свою чергу, високі фінансові можливості, ефективний соціальний розвиток та позитивний імідж досліджуваного підприємства допомагають формуванню елементів механізму розвитку кадрової політики.

У вдосконаленні існуючої кадрової політики ПрАТ «Карлсберг Україна» слід виділити такі етапи:

- 1) діагностика існуючого стану кадрової політики;
- 2) оцінка проблемних питань в кадровій політиці;
- 3) розвиток життєздатних елементів кадрової політики;
- 4) відмова від нежиттєздатних елементів кадрової політики і заміна їх новими;
- 5) впровадження оптимальних заходів з підвищення ефективності кадрової політики підприємства.

Управління вдосконаленням кадрової політики у контексті розвитку соціально-трудових відносин на ПрАТ «Карлсберг Україна» потрібно здійснювати за такими основними принципами:

- орієнтації на досягнення результату;
- залежності від результату;
- децентралізації при прийнятті рішень;
- розкриття максимального потенціалу трудових ресурсів;
- планування кадрової роботи;
- забезпечення балансу інтересів сторін.

Для того, щоб практично втілити на ПАТ «Карлсберг Україна» головні принципи кадрової політики, потрібно задіяти весь потенціал та всю

управлінську структуру підприємства.

На ПАТ «Карлсберг Україна» з метою гармонізації соціально-трудових відносин рекомендовано наступні напрями вдосконалення кадрової політики:

- підвищення ефективності командної роботи, інноваційності трудової діяльності;
- перетворення системи мотивації та соціальних програм у напряму їх індивідуалізації та підвищення лояльності працівників;
- удосконалення та документаційне закріплення системи управління персоналом;
- розробка та реалізація програм адаптації нових співробітників;
- розвиток якостей демократичного лідера у керівника підприємства;
- подолання опору змінам.

Вдосконалення кадрової політики на ПрАТ «Карлсберг Україна» є потужним резервом підвищення продуктивності і збільшення загальної ефективності виробництва і збуту. Крім означених заходів для підвищення ефективності кадрової політики та стимулювання працівників ПрАТ «Карлсберг Україна» пропонується:

- впровадження винагороди за перевиконання плану;
- усунення виплат, які не залежать від результатів роботи;
- активізація системи морального стимулювання робітників;
- впровадження зростаючих виплат по досягненню зростання прибутку у цілому;
- впровадження системи безперервного навчання;
- вдосконалення внутрішніх нормативних документів з управління кадрами;
- підвищення уваги до кожного робочого місця;
- побудова системи внутрішнього PR;
- вдосконалення системи адаптації нових співробітників;
- впровадження нового механізму стимулювання праці.

План заходів з вдосконалення кадрової політики ПрАТ «Карлсберг

Україна» представлено в таблиці 3.1.

Таблиця 3.1- План заходів з вдосконалення кадрової політики на ПрАТ "Карлсберг Україна"

Напрямок розвитку	Назва заходу
1. Найм персоналу	1. Розроблення положення щодо відбору, прийому, найму персоналу відповідно до оновленої політики розвитку компанії. 2. Погодження положення з керівниками напрямків. 3. Затвердження положення. 4. Впровадження положення
2. Адаптація персоналу	1. Розроблення положення щодо адаптації персоналу, призначення наставників за напрямами діяльності, визначення форм винагороди. 2. Погодження положення з керівниками напрямків. 3. Затвердження положення. 4. Впровадження положення
3. Навчання та розвиток персоналу	1. Розроблення програми навчання персоналу організації на 2023–2024 рр. 2. Узгодження програми з керівниками напрямків. 3. Затвердження програми. 4. Впровадження програми
4. Розвиток підприємницької та творчої ініціативи співробітників	1. Розроблення плану заходів з реорганізації діяльності підрозділів. 2. Узгодження плану заходів з керівниками напрямків. 3. Затвердження плану заходів з реорганізації взаємодії та розвитку персоналу підрозділів. 4. Здійснення плану
5. Формування кадрового резерву	1. Розроблення положення щодо формування кадрового резерву персоналу. 2. Погодження положення з керівниками напрямків. 3. Затвердження положення 4. Впровадження положення
6. Об'єднання колективу на основі тренінгів та корпоративних заходів	1. Розроблення плану корпоративних заходів та тренінгів. 2. Узгодження плану заходів з керівниками напрямків. 3. Затвердження плану заходів щодо вдосконалення корпоративної культури. 4. Здійснення плану

Виходячи з наведених у таблиці 3.1 напрямків вдосконалення кадрової політики необхідним є впровадження наступних заходів на ПрАТ «Карлсберг Україна»:

1. Навчання персоналу. ПрАТ «Карлсберг Україна» має надавати

можливість працівникам навчатися на різноманітних курсах без відриву від виробництва з метою підвищення кваліфікації, а також виділяти щомісячно кошти на закупівлю потрібної літератури, комп'ютерних програм, іншого навчального матеріалу залежно від тематики існуючих проектів. Поряд з цим треба не шкодувати грошей і ретельно придивлятися до молоді з метою відбору серед неї кандидатів для направлення на навчання потрібних господарству як робітничих так і управлінських спеціалістів.

2. Проведення тренінгів. Системний підхід у підготовці та проведенні тренінгів для співробітників дозволяє виробити оптимальний шлях подолання найбільш актуальних проблем, оцінити і закріпити навички, вироблені в ході корпоративного навчання, і завдяки цьому підвищити ефективність і досягти бажаних результатів. Економічний ефект від таких тренінгів сягає максимуму протягом перших двох місяців, а потім стабілізується.

Діяльність з перепідготовки кадрів має носити плановий характер і високий рівень обов'язковості виконання планів. Лише за таких умов вдасться уникнути фактів непередбаченості в питаннях заповнення нових професій. Адже невідповідність робітників до експлуатації нової техніки є причиною виходу її з ладу із самого початку експлуатації.

3. Адаптація нових співробітників. Досліджуване підприємство має розробити та впровадити програму адаптації новоприйнятих працівників, яка дозволить їм якнайкраще виконувати свої обов'язки, прийняти корпоративну культуру та політику компанії, а також забезпечити їм належну підтримку.

На підприємстві ПАТ «Карлсберг Україна» є потреба у фахівцях, які повинні чітко розуміти специфіку роботи саме на цьому підприємстві. Тому наставником необхідно вибирати співробітника підприємства, який позитивно зарекомендував себе. Аби наставник був зацікавлений у навчанні нового співробітника, автор пропонує ввести додаткові бонуси як за сам процес наставництва, так і за успішно пройдений випробувальний термін новим співробітником.

4. Підбір персоналу. Процес підбору персоналу є одним з найбільш

проблемних і найбільш актуальних для підприємства. Важливе завдання полягає в тому, щоб оптимізувати цей процес, зробивши його максимально ефективним і низьковитратним без втрати якості.

## 5. Вдосконалення мотивації співробітників.

5.1. Матеріальна мотивація. З метою підвищення мотивації пропонується використання командного бонусу за групове досягнення певних цілей.

5.2. Нематеріальна мотивація. Основна складність застосування системи нематеріальної мотивації полягає в тому, що для кожного конкретного відділу необхідна своя система мотивації.

Окрім того, рекомендується ПрАТ «Карлсберг Україна» розробити внутрішній нормативний акт регулювання заміщення працівниками один одного. Для цього необхідно розробити внутрішнє Положення про заміщення працівниками один одного на час відпустки, лікарняного, інших причин відсутності. В цьому положенні мають бути регламентовані питання:

- оплати праці під час заміщення працівників;
- стимулювання праці працівників, що заміщують;
- необхідні кваліфікаційні вимоги та досвід при заміщенні кожної посади;
- умови праці під час заміщення тощо.

Зазначене положення дозволить працівникам мати всю необхідну інформацію для виконання посадових обов'язків іншого працівника під час його відсутності.

Відповідно наступним моментом підвищення ефективності кадрової політики на ПрАТ «Карлсберг Україна» є необхідність розробки посадових інструкцій по кожній посаді, наявній на підприємстві. Крім того, важливо, щоб працівник не починав виконувати свої обов'язки не ознайомившись з посадовою інструкцією під розпис.

На ПрАТ «Карлсберг Україна» існує необхідність впровадження маркетингу кадрів, його завданням має стати вивчення внутрішнього та

зовнішнього ринків праці та його сегментів, служба з управління персоналом на ПрАТ «Карлсберг Україна» обов'язково повинна проводити аналіз очікувань працівників з питань переміщення по службі, розповсюдження в межах підприємства інформації з питань потреб у кадрах, можливостей підвищення чи зміни своєї спеціальності, має проводитись пошук і залучення на роботу потрібних спеціалістів. Так як ПрАТ «Карлсберг Україна» відноситься до великих підприємств, то відділ кадрів може самостійно проводити маркетинг персоналу.

На ПрАТ «Карлсберг Україна» має постійно проводитись моніторинг кадрів, тобто спеціальне спостереження за якісним станом кадрів, їх динамікою, балансом персоналу, рівнем стимулювання, задоволення роботою, процесами навчання, переміщення на службі, станом трудової дисципліни та травматизму.

На ПрАТ «Карлсберг Україна» присутні елементи всіх базових рівнів кадрової політики, що робить її повноцінною та комплексною. Запропоновані зміни та нововведення покликані остаточно сформувати вже існуючу на досліджуваному підприємстві кадрову політику, регламентувати до того суто усні норми та правила. Вони сприятимуть об'єднанню всіх співробітників і мотивуватимуть персонал дотримуватися загальних принципів компанії, а також сприятимуть підвищенню іміджу підприємства та підвищенню рівня його кадрової політики.

Вдосконалення кадрової політики ПрАТ «Карлсберг Україна» потребує впровадження певних практичних рекомендацій та є багаторівневою структурою з вертикальними і горизонтальними зв'язками, де відбувається позитивний процес обміну культурною інформацією, а це дає змогу ефективно втілювати нові та перспективні рішення для розвитку й удосконалення соціально-трудова відносин.

Відділ кадрів ПрАТ «Карлсберг Україна» має проводити коригування кадрової політики в залежності від змін і вимог зовнішнього і внутрішнього середовища.

Вдосконалення кадрової політики з метою підвищення її ефективності матиме наступні позитивні економічні ефекти, представлені на рисунку 3.1.



Рисунок 3.1- Результати вдосконалення кадрової політики на ПрАТ "Карлсберг Україна"

Таким чином, реалізація розроблених заходів з підвищення ефективності кадрової політики ПрАТ «Карлсберг Україна» дозволить максимально розкрити потенціал кожного працівника, підвищити його зацікавленість у зростанні прибутковості, зменшити плинність кадрів та моральну напругу нових співробітників, підвищити продуктивність праці, її результативність, а відповідно зростання рівня конкурентоспроможності підприємства.

## ВИСНОВКИ

Таким чином, кадрова політика підприємства – це система принципів, ідей, вимог, що визначають основні напрями роботи з персоналом, її форми і методи. Кадрова політика — це сукупність принципів, методів, форм організаційного механізму підготовки, відтворення, розвитку та використання кадрів, створення оптимальних умов праці, їх мотивації та стимулювання. Кадрова політика визначає загальну лінію та орієнтири роботи з персоналом на довгострокову перспективу. Розвиток компанії та організації багато в чому визначається її кадровою політикою.

ПрАТ «Карлсберг Україна» є ефективним підприємством, яке отримує прибуток від своєї діяльності, негативним моментом є зменшення чистого доходу від реалізації та зменшення обсягів реалізації. Особливий негативний вплив на діяльність ПрАТ «Карлсберг Україна» створює невизначеність через військові дії на території України.

Відділ кадрів є основним структурним підрозділом апарату управління, що здійснює оперативну роботу з персоналом та реалізує кадрову політику ПрАТ «Карлсберг Україна».

За 2021 рік середньооблікова чисельність штатних працівників облікового складу ПрАТ «Карлсберг Україна» становила 1561 особу; середня чисельність позаштатних працівників - 9 осіб; середня чисельність осіб, які працюють за сумісництвом - 4 особи; чисельності працівників, які працюють на умовах неповного робочого часу (дня, тижня) - 164 осіб. У 2020 році чисельність персоналу була на 133 особи більшою та складала 1694 особи. Також слід додати, що протягом 2019-2021 років відбувалось щорічне скорочення чисельності персоналу.

Управління персоналом на ПрАТ «Карлсберг Україна» здійснюється ефективно, проте кадрова політика досліджуваного підприємства має певні недоліки. Протягом 2021-2022 років відповідно до обсягів виробництва та реалізації ПрАТ «Карлсберг Україна» було забезпечено раціональним



кадровим складом, що дозволило отримувати максимальні прибутки.

Кадрова політика ПрАТ «Карлсберг Україна» має певні проблемні питання, які заважають досліджуваному підприємству ефективно використовувати потенціал своїх співробітників, що призводить до зниження його продуктивності та загального рівня прибутковості, а відповідно потребує усунення та вдосконалення.

Вдосконалення кадрової політики на ПрАТ «Карлсберг Україна» є потужним резервом підвищення продуктивності і збільшення загальної ефективності виробництва і збуту. Крім означених заходів для підвищення ефективності кадрової політики та стимулювання працівників ПрАТ «Карлсберг Україна» пропонується: впровадження винагороди за перевиконання плану; усунення виплат, які не залежать від результатів роботи; активізація системи морального стимулювання робітників; впровадження зростаючих виплат по досягненню зростання прибутку у цілому; впровадження системи безперервного навчання; вдосконалення внутрішніх нормативних документів з управління кадрами; підвищення уваги до кожного робочого місця; побудова системи внутрішнього PR; вдосконалення системи адаптації нових співробітників; впровадження нового механізму стимулювання праці.

Таким чином, реалізація розроблених заходів з підвищення ефективності кадрової політики ПрАТ «Карлсберг Україна» дозволить максимально розкрити потенціал кожного працівника, підвищити його зацікавленість у зростанні прибутковості, зменшити плинність кадрів та моральну напругу нових співробітників, підвищити продуктивність праці, її результативність, а відповідно зростання рівня конкурентоспроможності підприємства.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Гурбик Ю.Ю., Біляєв С.С., Багунц О.С. Сутність та зміст поняття «управління персоналом» у системі менеджменту організації. Економіка та управління підприємством. 2018. № 17. С. 216–224.
2. Євтушенко Г.І., Ватоян А.М., Єрємона М.А. Формування колективу організації як основа ефективного управління персоналом. Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія : Економічні науки. 2019. №36. С. 87-93. URL: <https://ejournal.kspu.edu/index.php/ej/article/view/606/602>
3. Петренко В.А. Складові результативної роботи державних інформаційних підприємств. Інвестиції: практика та досвід. 2012. № 13. С. 26–28.
4. Павленко М.С. Мельник А.О. Менеджмент персоналу в системі ефективної діяльності підприємства. Економіка та управління підприємствами. 2020. №2. С. 13-18.
5. Костюченко Т.І. Роль менеджменту в сучасному управлінні персоналом у кризовий період. Науковий вісник Чернігівського державного інституту економіки і управління. Серія 1: Економіка. 2013. № 3. С. 67–72.
6. Лисак В.Ю., Ткачук В.В., Олійник О.С. Менеджмент персоналу підприємств. Причорноморські економічні студії. 2016. № 6. С. 67–70.
7. Кузьмін О.Є., Хілуха О.А., Ліпич Л.Г. Управління інтелектуальним капіталом машинобудівних підприємств : монографія. Луцьк : Вежа-Друк, 2014. 200 с.
8. Лозова О. В., Демченко В.О. Система управління персоналом як важлива складова ефективного функціонування підприємства в ринкових умовах господарювання. Український журнал прикладної економіки. – 2017. – Том 2. – № 4. – С. 37-45.
9. Новікова М.М., Мажник Л.О. Технологія управління персоналом: теоретичні та методичні аспекти : монографія. Харків : ХНАМГ, 2012. 215 с.

10. Менеджмент персоналу : навчальний посібник / Укл. О.В. Безпалько, А.Д. Бергер, Т.М. Березянко, 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.

11. Мазур Г., Мазур Д., Мазур О. Тракткування, цілі та основні завдання кадрової політики підприємства. Вісник Хмельницького національного університету. 2022. №6. С. 178-184.

12. Турчіна С. Г. Інноваційний менеджмент. Центр учбової літератури, 2017. С. 193.

13. Денисенко М. П., Будякова О. Ю. Підвищення індексу людського капіталу - важлива складова інноваційної кадрової політики підприємств. Економіка і держава. 2019. № 4. С. 11–17.

14. Бойківська Г. М., Дончак Л. Г. Механізм формування кадрового потенціалу підприємства. Інфраструктура ринку. 2019. № 28. С. 88–93.

15. Карпенко В. Державне регулювання диференціації оплати праці в Україні. Україна: аспекти праці. 2020. № 2. С. 20–29.

16. Васьківська К., Лозінська Л. Особливості конкурентного економічного потенціалу підприємства. Аграрна економіка. 2020. Т. 13, № 1-2. С. 55–62.

17. Бегма П. О. Методика дослідження факторів руху трудових ресурсів підприємства. Економіка та суспільство. 2018. № 14. С. 253–258.

18. Великий Ю. В., Нетудихата К. Л., Русанова К. Д. Підбір та відбір персоналу як ключові етапи в кадровому менеджменті. Інфраструктура ринку. 2018. № 26. С. 90–95.

19. Нікітіна І.В., Козлова І.М. Принципи кадрової політики та проблеми її формування. Сучасні проблеми управління підприємствами: теорія та практика. 2021. URL:

[http://repository.hneu.edu.ua/bitstream/123456789/25637/1/%D0%A2%D0%95%D0%97%D0%98\\_%D0%9A%D0%BE%D0%B7%D0%BB%D0%BE%D0%B2%D0%B0\\_%D0%9Di%D0%BAi%D1%82i%D0%BD%D0%B0.pdf](http://repository.hneu.edu.ua/bitstream/123456789/25637/1/%D0%A2%D0%95%D0%97%D0%98_%D0%9A%D0%BE%D0%B7%D0%BB%D0%BE%D0%B2%D0%B0_%D0%9Di%D0%BAi%D1%82i%D0%BD%D0%B0.pdf)

20. Жаліло Я. Економічна стратегія як категорія сучасної економічної науки. *Економіка України*. 2015. № 1. С. 277–284.

21. Шаповал О.А. Шляхи підвищення ефективності мотивації персоналу підприємства харчування. Вісник Національного технічного університету «ХПІ». Серія «Актуальні проблеми управління та фінансово-господарської діяльності підприємства». 2014. № 4(1047). С. 131–138.

22. Шаповал О.А. Кадрова політика та шляхи її покращення. *Економіка та суспільство*. 2017. № 9. С. 706–709