

**НАЦІОНАЛЬНИЙ ТЕХНІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ УКРАЇНИ  
«КИЇВСЬКИЙ ПОЛІТЕХНІЧНИЙ ІНСТИТУТ  
ІМЕНІ ІГОРЯ СІКОРСЬКОГО»**

**Факультет менеджменту та маркетингу**

**Кафедра менеджменту підприємств**

**«До захисту допущено»  
Завідувач кафедри**

д.е.н., проф. Вікторія ДЕРГАЧОВА

«10» червня 2024 р.

**ДИПЛОМНА РОБОТА**

**на здобуття ступеня бакалавра**

**за освітньо-професійною програмою  
«Менеджмент і бізнес-адміністрування»  
спеціальності 073 «Менеджмент»**

**на тему: «УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ МЕНЕДЖМЕНТУ  
ПЕРСОНАЛУ НА ПІДПРИЄМСТВІ»**

Виконав студент 4 курсу, групи УВ-02  
**НОЖЕНКО Данило Олексійович**

\_\_\_\_\_

(підпис)

Керівник доцент кафедри менеджменту підприємств  
**к.е.н , доц.  
АРТЕМЕНКО Ліна Петрівна**

\_\_\_\_\_

(підпис)

Рецензент завідувач кафедри економічної кібернетики  
**д.е.н., проф. БОЯРИНОВА Катерина Олександрівна**

\_\_\_\_\_

(підпис)

Засвідчую, що у цій дипломній  
роботі немає цитат та вилучень з  
праць інших авторів без  
відповідних посилань  
Студент(ка) \_\_\_\_\_

(підпис)

Київ – 2024 року

**Національний технічний університет України  
«Київський політехнічний інститут імені Ігоря Сікорського»**

Факультет менеджменту та маркетингу

Кафедра менеджменту підприємств

Рівень вищої освіти – перший (бакалаврський)

Спеціальність **073 «Менеджмент»**

Освітньо-професійна програма **«Менеджмент і бізнес-адміністрування»**

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри

\_\_\_\_\_

д.е.н., проф. Вікторія ДЕРГАЧОВА

« 12 » жовтня 2024 р.

## **ЗАВДАННЯ**

### **НА ДИПЛОМНУ РОБОТУ СТУДЕНТУ**

**НОЖЕНКУ Данилу Олексійовичу**

**1. Тема роботи: «УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ МЕНЕДЖМЕНТУ ПЕРСОНАЛУ НА ПІДПРИЄМСТВІ»**

**керівник роботи:** к.е.н., доц. Артеменко Ліна Петрівна

затверджені наказом по університету від 30.05.2024 р. № 2222-с

**2. Термін подання студентом роботи:** 10.06.2024 р.

**3. Вихідні дані до роботи:** наукова та навчально-методична література, що стосується предмету дослідження, законодавчі й нормативні акти України, які регулюють діяльність ПрАТ «Оболонь», інформація про історію створення та розвиток підприємства ПрАТ «Оболонь», фінансова звітність, включаючи форму №1 «Баланс», форму №2 «Звіт про фінансові результати» за 2021-2023 рр., форму №5 «Примітки до річної фінансової звітності», звіти про виробництво продукції за 2021-2023 рр., статут підприємства.

**4. Зміст пояснювальної записки**

**а) теоретична частина:**

- розкрити поняття, принципи та функції системи менеджменту персоналу;
- розглянути методи формування системи менеджменту персоналу;
- дослідити оцінку ефективності системи менеджменту персоналу підприємства;

**б) аналітична частина:**

- здійснити економіко-управлінський аналіз результатів діяльності підприємства за наявного стану системи менеджменту персоналу;
- проаналізувати кадровий потенціал та структуру персоналу ПрАТ «Оболонь»
- оцінити діючу систему менеджменту персоналу на ПрАТ «Оболонь»;

**в) рекомендаційна частина:**

- розробити проект з удосконалення системи менеджменту персоналу підприємства,
- обґрунтувати ефективність реалізації запропонованого проекту.

**5. Перелік ілюстративного матеріалу:**

1. Місце управління людськими ресурсами в системі управління підприємством
2. Основні завдання системи менеджменту персоналу
3. Піраміда посад в системі менеджменту персоналу
4. Принципи системи менеджменту персоналу підприємства
5. Особливості методів менеджменту персоналу
6. Компоненти оцінки ефективності управління персоналу
7. Показники ефективності управління персоналом
8. Організаційна структура ПрАТ «Оболонь»
9. Динаміка збільшення чисельності працюючих ПрАТ «Оболонь» у 2021-2023 рр.
10. Зміни в загальній структурі персоналу ПрАТ «Оболонь» у 2021-2023 рр.
11. Зміни в гендерній структурі персоналу компанії за 2021-2023 роки, %
12. Зміни у віковій структурі персоналу компанії за 2021-2023 роки, %
13. Основні завдання атестації

**6. Дата видачі завдання 12 жовтня 2023 р.**

## КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів дипломної роботи	Термін виконання етапів роботи	Позначки керівника про виконання завдань
1	Збір необхідної інформації щодо теоретичних та практичних засад управління реалізацією проектів	08.10.2023 – 31.10.2023	
2	Розгляд теоретичних положень та практичного досвіду управління реалізацією проектів вітчизняними підприємствами	01.11.2023– 30.11.2023	
3	Вибір підприємства – бази дослідження, дослідження досвіду та ринкового середовища функціонування підприємства	01.12.2023 – 31.12.2023	
4	Економіко-управлінський аналіз результатів господарської діяльності підприємства ПрАТ«Оболонь»	01.01.2024 – 31.01.2024	
5	Аналіз діяльності підприємства ПрАТ«Оболонь»	01.02.2024 – 28.02.2024	
6	Діагностика наявної системи управління діяльністю підприємства ПрАТ«Оболонь»	01.03.2024 – 31.03.2024	
7	Розроблення проекту з впровадження нової бізнес-ідеї на підприємстві ПрАТ«Оболонь»	01.04.2024 – 30.04.2024	
8	Обґрунтування ефективності реалізації запропонованого проекту	01.05.2024 – 25.05.2024	
9	Оформлення дипломної роботи першого (бакалаврського) рівня вищої освіти	26.05.2024 – 30.05.2024	

Студент \_\_\_\_\_ **НОЖНЕКО Данило Олексійович**  
(підпис)

Керівник дипломної роботи \_\_\_\_\_ **АРТЕМЕНКО Ліна Петрівна**  
(підпис)

## РЕФЕРАТ

Дипломна робота першого (бакалаврського) рівня вищої освіти на тему: «Удосконалення системи менеджменту персоналу на підприємстві» містить 100 сторінок, 26 таблиць, 13 рисунків, 11 додаток. Перелік посилань нараховує 37 найменувань.

**Метою дипломної роботи** є дослідити існуючу систему менеджменту персоналу на підприємстві та визначити основні напрями її удосконалення для підвищення ефективності роботи, мотивації працівників та конкурентоспроможності підприємства.

**Об'єктом дослідження** є менеджмент персоналу на підприємстві.

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

**База дослідження** – ПрАТ «Оболонь».

**Методи дослідження.** Дослідження складалося з аналізу наукової літератури, огляду внутрішніх документів, опитування працівників та інтерв'ю з керівництвом і працівниками.

**Результати роботи.** На основі отриманих даних було розроблено проект з удосконалення системи управління людськими ресурсами компанії через нематеріальну та матеріальну мотивацію (опитування, рекреаційні зони), покращення кадрової політики та кращого ставлення до молодих спеціалістів.

**Економічний ефект** від впровадження запропонованих заходів полягає у підвищенні продуктивності та ефективності роботи персоналу.

**Результати впроваджених досліджень.** Рекомендації, розроблені в цій роботі, були представлені керівництву ПрАТ «Оболонь» і були визнані придатними для практичного впровадження.

**Ключові слова:** персонал, система менеджменту, розвиток персоналу, ефективність системи менеджменту.

## ABSTRACT

Qualification (Diploma) Work: «Improvement of Personnel Management System at an Enterprise» contains 100 pages, 26 tables, 13 figures, and 11 appendices. The reference list includes 37 titles.

The aim of the diploma work is to investigate the existing personnel management system at the enterprise and identify the main directions for its improvement to enhance work efficiency, employee motivation, and the competitiveness of the enterprise.

**The object of the research** is personnel management at the enterprise.

**The subject of the research** is theoretical and practical aspects of improving the personnel management system at the enterprise.

**The research is based** on PJSC «Obolon» (the enterprise).

**Research methods.** The research involved the analysis of scientific literature, the review of internal documents, employee surveys, and interviews with management and employees.

**Results of the work.** Based on the obtained data, a project for improving the company's human resource management system was developed through tangible and intangible motivation (surveys, recreational areas), improvement of HR policies, and better treatment of young specialists.

**Economic effect** of implementing the proposed measures consists of increased productivity and efficiency of the personnel's work.

**Results of implemented research:** The recommendations developed in this work were presented to the management of JSC «Obolon» and were deemed suitable for practical implementation.

**Keywords:** personnel, management system, personnel development, effectiveness of the management system.

## ЗМІСТ

ВСТУП.....	8
1 ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ СИСТЕМИ МЕНЕДЖМЕНТУ ПЕРСОНАЛУ НА ПІДПРИЄМСТВІ.....	10
1.1 Економічна сутність системи менеджменту персоналу: цілі, функції та завдання та формування системи менеджменту персоналу підприємства..	10
1.2 Методика оцінки ефективності системи менеджменту персоналу підприємства.....	23
2 АНАЛІЗ СИСТЕМИ МЕНЕДЖМЕНТУ ПЕРСОНАЛУ НА ПІДПРИЄМСТВІ ПРАТ «ОБОЛОНЬ».....	30
2.1 Діагностика конкурентного середовища підприємства ПрАТ «ОБОЛОНЬ».....	30
2.2 Аналіз внутрішнього середовища та ефективності використання персоналу підприємства ПрАТ «Оболонь».....	44
2.3 Аналіз системи менеджменту персоналу на підприємстві.....	53
3 УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ МЕНЕДЖМЕНТУ ПЕРСОНАЛУ НА ПІДПРИЄМСТВІ ПрАТ «ОБОЛОНЬ».....	61
3.1 Проєкт з удосконалення системи менеджменту персоналу підприємства.....	61
3.2 Економічне обґрунтування доцільності реалізації запропонованого проєкту.....	70
ВИСНОВКИ.....	76
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	78
ДОДАТКИ.....	82

## ВСТУП

**Актуальність теми.** Розвиток ринкових відносин в нашій країні вимагає розробки нового підходу до управління людськими ресурсами. Більшість українських підприємств не встигають реагувати на швидкі зміни на ринку, сучасні вимоги до швидкої переорієнтації людських ресурсів та впровадження сучасних HR-технологій через брак кваліфікованих працівників, недостатню гнучкість та застарілі концепції в кадровій політиці. Брак часу для реагування на швидкі зміни на ринку, сучасні вимоги до швидкої переорієнтації людських ресурсів компанії та впровадження сучасних HR-технологій.

Ефективне управління людськими ресурсами є основним резервом зростання промислового виробництва. Виходячи з цього, важливо створити механізм ефективного управління персоналом на підприємствах. Це забезпечує продуктивність праці в довгостроковій перспективі, створює нові умови для розвитку та підвищує конкурентоспроможність.

**Метою дипломної роботи** є дослідити існуючу систему менеджменту персоналу на підприємстві та визначити основні напрями її удосконалення для підвищення ефективності роботи, мотивації працівників та конкурентоспроможності підприємства.

Для досягнення поставленої мети роботи, необхідно виконати наступні **завдання:**

- розкрити поняття, принципи та функції системи менеджменту персоналу;
- розглянути методи формування системи менеджменту персоналу;
- дослідити оцінку ефективності системи менеджменту персоналу підприємства;
- здійснити економіко-управлінський аналіз результатів діяльності підприємства за наявного стану системи менеджменту персоналу;

- проаналізувати кадровий потенціал та структуру персоналу ПрАТ «Оболонь»;
- оцінити діючу систему менеджменту персоналу на ПрАТ «Оболонь»;
- розробити проект з удосконалення системи менеджменту персоналу підприємства;
- обґрунтувати ефективність реалізації запропонованого проекту.

**Об'єктом дослідження** є менеджмент персоналу на підприємстві.

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

**База дослідження** – ПрАТ «Оболонь».

**Теоретична база:** Теоретична база дослідження включає огляд наукової літератури з питань управління персоналом, теорій мотивації, сучасних концепцій організаційного розвитку та кращих практик у цій сфері.

**Методи дослідження.** Дослідження складалося з аналізу наукової літератури, огляду внутрішніх документів, опитування працівників та інтерв'ю з керівництвом і працівниками.

**Практична значимість** дипломної роботи полягає у тому, що запропоновані рекомендації з підвищення ефективності системи управління персоналом в компанії ПрАТ «Оболонь» можуть бути запроваджені у діяльність підприємств України.

# 1 ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ СИСТЕМИ МЕНЕДЖМЕНТУ ПЕРСОНАЛУ НА ПІДПРИЄМСТВІ

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

Ніхто не заперечуватиме, що найголовнішим ресурсом переважної більшості підприємств були і будуть працівники (люди) «людські ресурси». Персонал є одним з найбільш складних об'єктів менеджменту в організації, оскільки на відміну від матеріальних чинників виробництва співробітники мають змогу приймати рішення і критично характеризувати вимоги до них. Працівники також мають суб'єктивні інтереси і надзвичайно чутливі до керівницьких впливів, реакція на які не визначена.

Менеджмент персоналу - це не лише набір стратегій і підходів до управління кадровим потенціалом компанії, але й система цілеспрямованих дій, спрямованих на досягнення оптимального використання та розвиток людських ресурсів.

Система менеджменту персоналу - це набір методів, способів і прийомів, за допомогою яких компанія працює зі своїми людськими ресурсами. Існують різні моделі побудови системи управління людськими ресурсами в організації. Використання тієї чи іншої моделі для конкретної організації залежить від її організаційної структури [17].

Науковці розглядають управління людськими ресурсами як систему взаємопов'язаних організаційних, економічних і соціальних заходів, які створюють умови для нормального функціонування і розвитку робочої сили в організації та ефективного використання її потенціалу.

Узагальнення підходів науковців до визначення сутності поняття «менеджмент персоналу» наведено в табл. 1.1.

Таблиця 1.1 - Підходи до трактування природи управління людськими ресурсами

Автор	Визначення поняття
О.О. Болотова	- наука про управління сучасним бізнесом, основним змістом якої є наукові принципи, методи, стимули та організаційні важелі впливу на поведінку людей і використання різних ресурсів для досягнення тактичних і стратегічних цілей організації.
М. Армстронг	- безперервний процес, спрямований на внесення цілеспрямованих змін у мотивацію працівників з метою максимізації їхньої продуктивності та досягнення високих результатів у діяльності організації.
П. Друкер	- діяльність, на яку орієнтується керівництво організації, наприклад, розробка та реалізація кадрової стратегії.
Т.Р. Луцик, С.П. Ігнатенко	- діяльність, спрямована на розробку керівництвом компанії концепцій, стратегій та методів управління персоналом.
Т.І. Костюченко	- є однією з найважливіших сфер бізнес-діяльності і здатна подвоїти ефективність будь-якого виду виробництва, встановлює і документально закріплює сукупність підходів до формування, розвитку і використання персоналу для підвищення його конкурентоспроможності з метою досягнення стратегічних цілей організації.
М.С. Павленко, А.О. Мельник	- розробляти, встановлювати, впроваджувати та використовувати систему правил, інструкцій та положень в рамках бізнесу для забезпечення ефективного використання людських ресурсів з метою досягнення ефективної та безперебійної роботи.

*Джерело: Складено автором на основі [2,3,5,7,8,25]*

Управління людськими ресурсами - це спеціалізована багатофункціональна та багатокомпонентна система, що складається з низки взаємопов'язаних блоків (елементів підсистем), які, перебуваючи під впливом зовнішніх та внутрішніх факторів, утворюють певну цілісність у своєму функціонуванні, спрямовану на досягнення визначених цілей. Водночас управління людськими ресурсами це частина корпоративного управління, важливість якої полягає у впливі персоналу на всі види діяльності підприємства через безпосередню участь працівників у створенні результатів. Управлінські рішення в рамках управління персоналом реалізуються в усіх без

винятку структурних підрозділах, і від їхньої актуальності та ефективності значною мірою залежать результати діяльності [26].

Менеджмент - це цивілізована конкурентоспроможна система управління та ефективного використання інтелектуальних, фінансових, сировинних і матеріальних ресурсів (рис. 1.1).

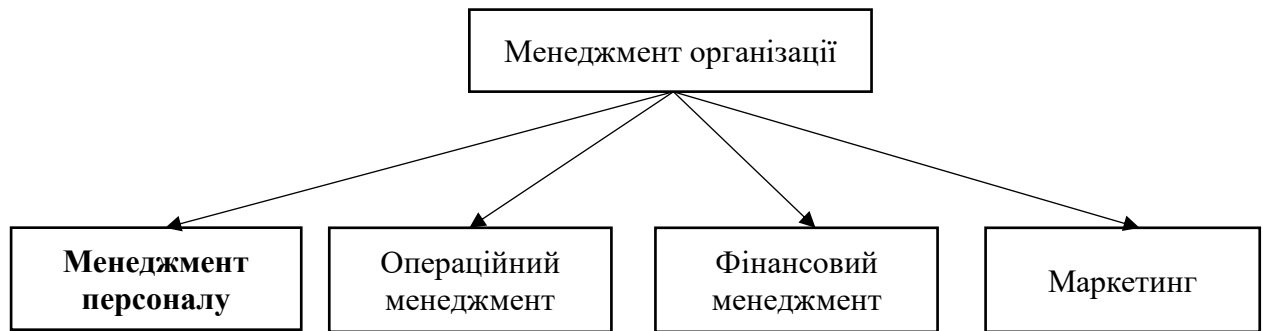


Рисунок 1.1 – Місце управління людськими ресурсами в системі управління підприємством

*Джерело: Складено автором на основі [2]*

Операційний менеджмент – це сукупність принципів, методів, засобів і форм управління виробництвом продукції або надання послуг, що має на меті підвищення його ефективності.

Управління людськими ресурсами (HRM) - це наука про управління працівниками та їхніми взаємовідносинами під час виробничих процесів.

Фінансовий менеджмент – це управління раціональним використанням фінансових ресурсів (види – інвестиційний менеджмент, інноваційний менеджмент).

Маркетинг – це система управління відносинами між споживачами та виробниками, клієнтами та постачальниками, орієнтована на вимоги ринку та задоволення потреб клієнтів.

З точки зору системного підходу, управління людськими ресурсами включає підсистеми цілей, функцій, контролю, управління та підтримки. і вони базуються на використанні об'єктивних законів, закономірностей, наукових

підходів, теорій і концепцій, які дозволяють досягти конкретних стратегічних цілей бізнесу.

Метою менеджменту персоналу є підвищення якості трудового життя персоналу шляхом забезпечення ефективності діяльності підприємства (організації, компанії).

Об'єктами у системі менеджменту персоналу є індивідуальні працівники, робочі групи та вся трудова спільнота. Суб'єктами цієї системи виступають функціональні керівники та лінійні керівники, які відповідають за управління та координацію роботи персоналу.

Щодо основних завдань, можна виділити наступні: (рис 1.2).

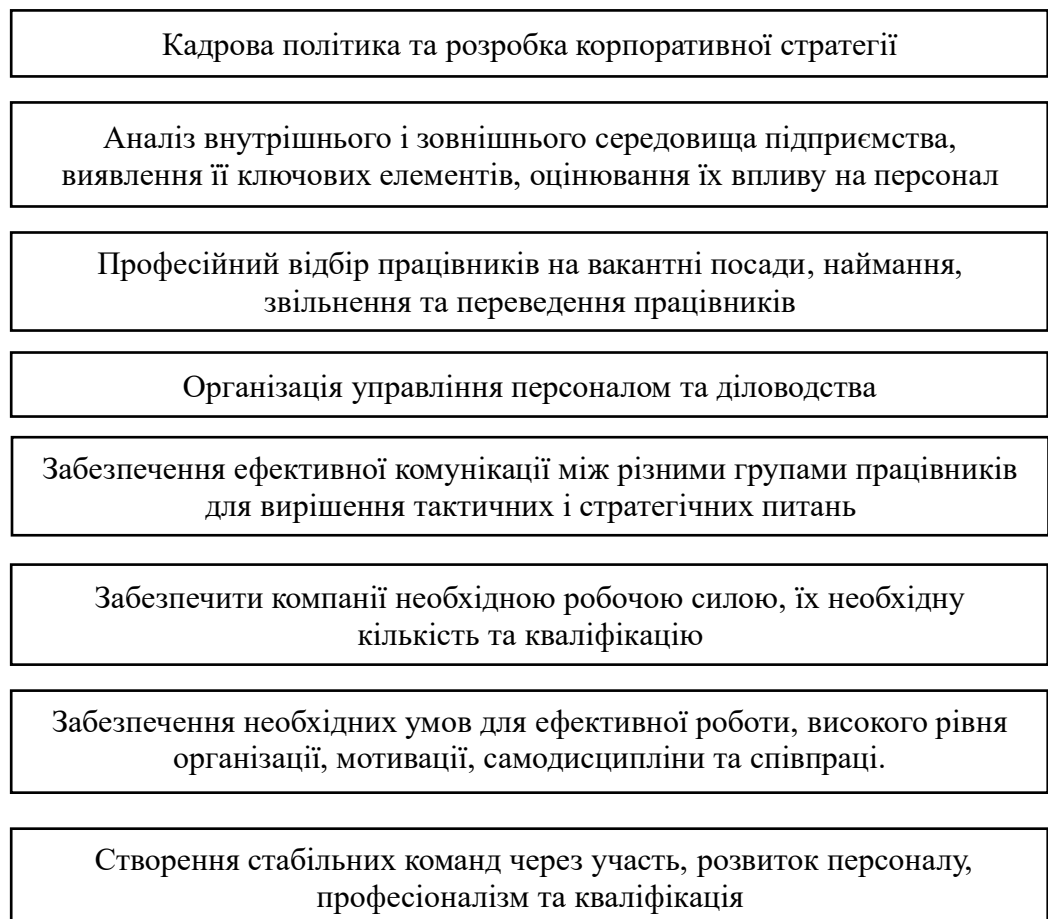


Рисунок 1.2 – Основні завдання системи менеджменту персоналу

*Джерело: Складено автором на основі [25]*

Отже, що стосується завдань системи управління людськими ресурсами, то її основним функціональним аспектом є забезпечення та підтримка сприятливих характеристик людських ресурсів відповідно до цілей організації.

Чисельність персоналу підприємства – це кількість працівників (постійних, тимчасових, кваліфікованих і некваліфікованих). Наймані працівники - це люди, які працюють за наймом і перебувають у трудових відносинах зі своїм роботодавцем. Персонал - це основний (штатний, постійний), як правило, кваліфікований персонал підприємства.

Аналіз управлінських практик різних організацій створює основу для розгляду управління людськими ресурсами на трьох рівнях, а саме:

- нижчий рівень (виробничі дільниці, функціональні підрозділи), де менеджери перебувають під безпосереднім керівництвом;
- середній рівень (структурні підрозділи, заводи, всередині заводської структури, філії підприємств) вирішує такі питання, як планування виробництва, нормування праці, організація діяльності, оплата праці та заповнення вакансій;
- вищий рівень, де розробляється кадрова стратегія як функціональний елемент загальної стратегії організації, формулюється кадрова політика та визначається обсяг інвестицій у розвиток людських ресурсів [6].

Зобразимо піраміду посад в системі менеджменту персоналу за допомогою рисунку 1.3.

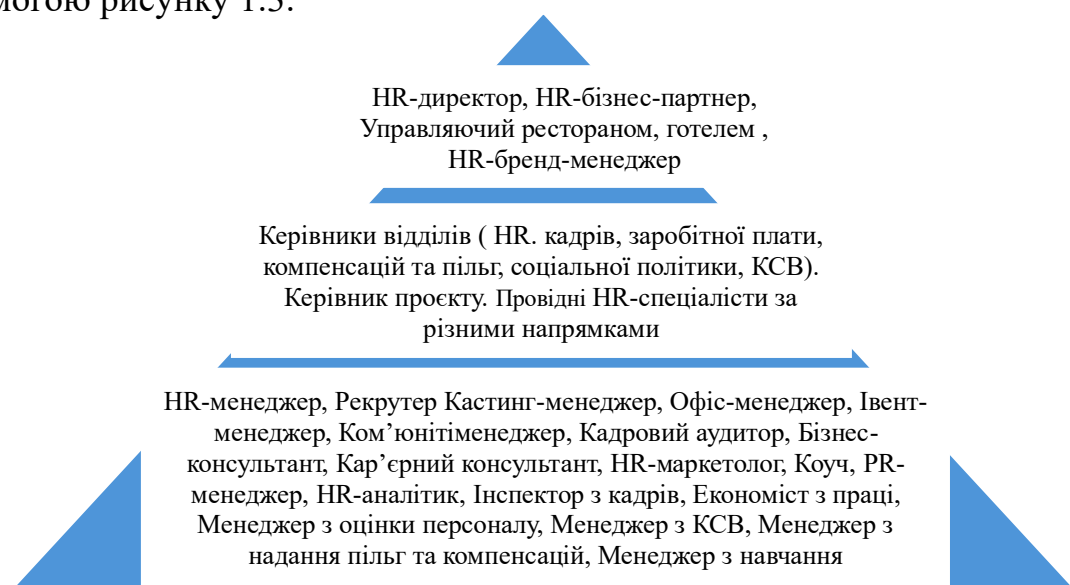


Рисунок 1.3 – Піраміда посад в системі менеджменту персоналу

*Джерело: Складено автором на основі [5]*

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

Принципи управління персоналом – це сукупність основних норм у сфері управління людськими ресурсами для забезпечення належного функціонування взаємодії персоналу, завдяки яким система досягає узгодженості та спрямованості, яку вона використовує для досягнення певних цілей [6].

Реалізація практик управління персоналом здійснюється на основі системного використання кожного принципу ( рис. 1.4).

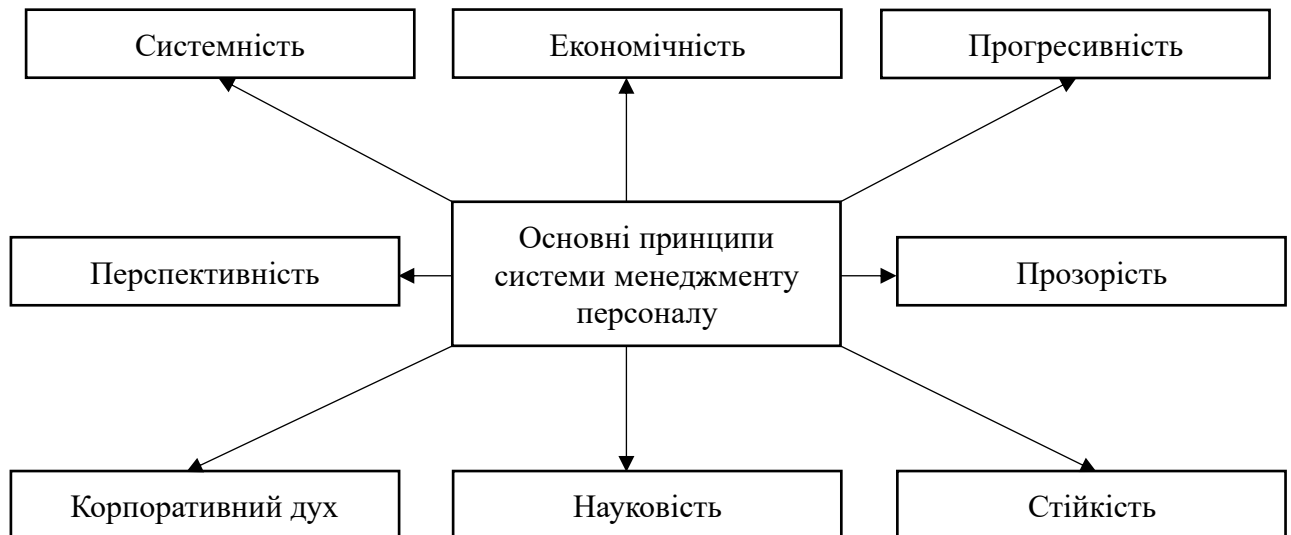


Рисунок 1.4 – Принципи системи менеджменту персоналу підприємства

*Джерело: Складено автором на основі [5,25]*

Розглянемо кожен принцип детальніше:

- принцип системності, що полягає у системному розгляді усіх бізнес процесів на підприємстві на усіх етапах – від аналізу проблеми і постановки цілей до контролю за їхнім виконанням;
- принцип економічності означає організацію найефективніших і найдешевших систем МП, зниження витрат на систему управління у відсотках до загальних витрат на одиницю продукції та підвищення продуктивності;

- принцип прогресивності означає, що системи МП повинні бути порівнянними з аналогічними іноземними та вітчизняними системами;
- принцип перспективності означає врахування перспектив розвитку організації та сучасних тенденцій у сфері управління персоналом;
- принцип цілеспрямованості передбачає розподіл відповідальності та солідарної відповідальності, а також винагороду за результати досягнення цілей і завдань;
- корпоративний дух та етичні принципи: повага до людей, професіоналізм та якість, достовірність інформації, добросовісна конкуренція, чесність та справедливість, сприятливі умови праці для працівників, відповідальність за власні дії та рішення, взаємовигідне партнерство, дотримання взятих на себе зобов'язань, здоров'я та безпека;
- принцип науковості означає розробку заходів щодо формування системи МП на основі сучасних досягнень науково-технічного прогресу;
- принцип сталості полягає в тому, що для того, щоб система управління людськими ресурсами функціонувала стабільно, необхідно створити спеціальний «локальний регулятор», який би заохочував певних працівників або підрозділи коригувати систему управління людськими ресурсами на шкоду іншим, у разі відхилення від цілей організації;
- принцип прозорості передбачає, що системи МП мають бути концептуально єдиними та містити єдину, доступну термінологію, ґрунтуватися на одних і тих самих етапах, фазах і функціях для діяльності всіх підрозділів і менеджерів [5].

Таким чином, принципи системи управління персоналом є ключовим елементом успішного функціонування будь-якого підприємства. Вони визначають стратегічний підхід до взаємодії з персоналом та впливають на його ефективність та задоволеність. Важливість цих принципів полягає в їх здатності забезпечити відповідність діяльності підприємства законодавчим вимогам, підвищити продуктивність праці, покращити якість продукції або

послуг, сприяти розвитку та розвитку персоналу, а також створити позитивну корпоративну культуру. Впровадження та дотримання принципів системи управління персоналом сприяє стабільності та конкурентоспроможності підприємства на ринку.

Перед тим як розглядати класифікацію функцій системи менеджменту персоналу, важливо розуміти, що ця система відіграє ключову роль у забезпеченні успішності та стійкості організації. Функції - це дії, які визначають поведінку керівництва незалежно від компанії, її діяльності, місцезнаходження чи розміру. Управління включає в себе планування, організацію, керівництво, мотивацію та контроль. Однак в управлінні розвитком людських ресурсів нас більше цікавлять конкретні функції, які визначають роботу людини в цьому напрямку [23].

У системі менеджменту персоналу виділяють наступні функції:

1. Визначення фінансового і нематеріального потенціалу підприємств з точки зору розвитку людських ресурсів: Ця функція включає оцінку фінансових і нематеріальних можливостей, що використовується для розробки систем управління людськими ресурсами.
2. Забезпечення кар'єрної орієнтації персоналу та визначення їхню здатності виконувати конкретні завдання: виявлення здібностей працівників та їх уподобань, що допоможе підприємству підібрати найбільш ефективний шлях розвитку персоналу.
3. Розробка та впровадження програм орієнтації персоналу: забезпечення адаптації нових працівників до нового робочого середовища.
4. Визначення рівня професійної компетентності працівника та його відповідності займаній посаді: оцінка освіти та навичок працівника, а також його придатності до роботи.
5. Збір та аналіз даних про задоволеність працівників своєю роботою в компанії: збирайте та аналізуйте дані про те, наскільки працівники

задоволені своєю роботою та умовами праці. Це може допомогти виявити проблемні сфери та підвищити ефективність.

6. Забезпечення безпеки та охорони здоров'я працівників: включає в себе інструкції з техніки безпеки та регулярні перевірки обладнання та робочого середовища.
7. Соціальна відповідальність підприємства: визначення соціальних питань та відповідальності компанії перед суспільством, включаючи захист прав працівників, підтримку благодійних організацій та інших видів діяльності [23].

Таким чином, функції системи управління персоналом є багатограними і охоплюють сферу відповідальності HR-менеджера. Залучення багатьох сфер впливу забезпечує стабільність системи управління персоналом. Функції системи управління персоналом варіюються від визначення фізичних і нематеріальних компетенцій компанії до соціальної відповідальності та забезпечення безпеки і здоров'я працівників.

#### Формування системи менеджменту персоналу підприємства

В управлінні персоналом існує розмаїття методів, які допомагають організаціям ефективно управляти своїм головним ресурсом - людським капіталом.

Методи управління - це способи впливу на персонал для досягнення конкретних управлінських цілей, необхідних для функціонування компанії в цілому. Правильний вибір та застосування цих методів має вирішальне значення для досягнення стратегічних цілей та забезпечення успішності підприємства в конкурентному середовищі. [28]

Як свідчить аналіз наукової літератури, залежно від характеру впливу на людей, вітчизняні науковці розрізняють такі методи:

- стимулюючі методи, які пов'язані із задоволенням конкретних потреб працівників;

- інформаційні методи, які передбачають донесення інформації до працівників з метою формування ними власної організаційної поведінки;
- методи примусу (адміністративні), засновані на загрозі або застосуванні санкцій.

Давайте розглянемо основні класифікації цих методів та їх важливість у контексті сучасного управління персоналом ( рис. 1.5) .

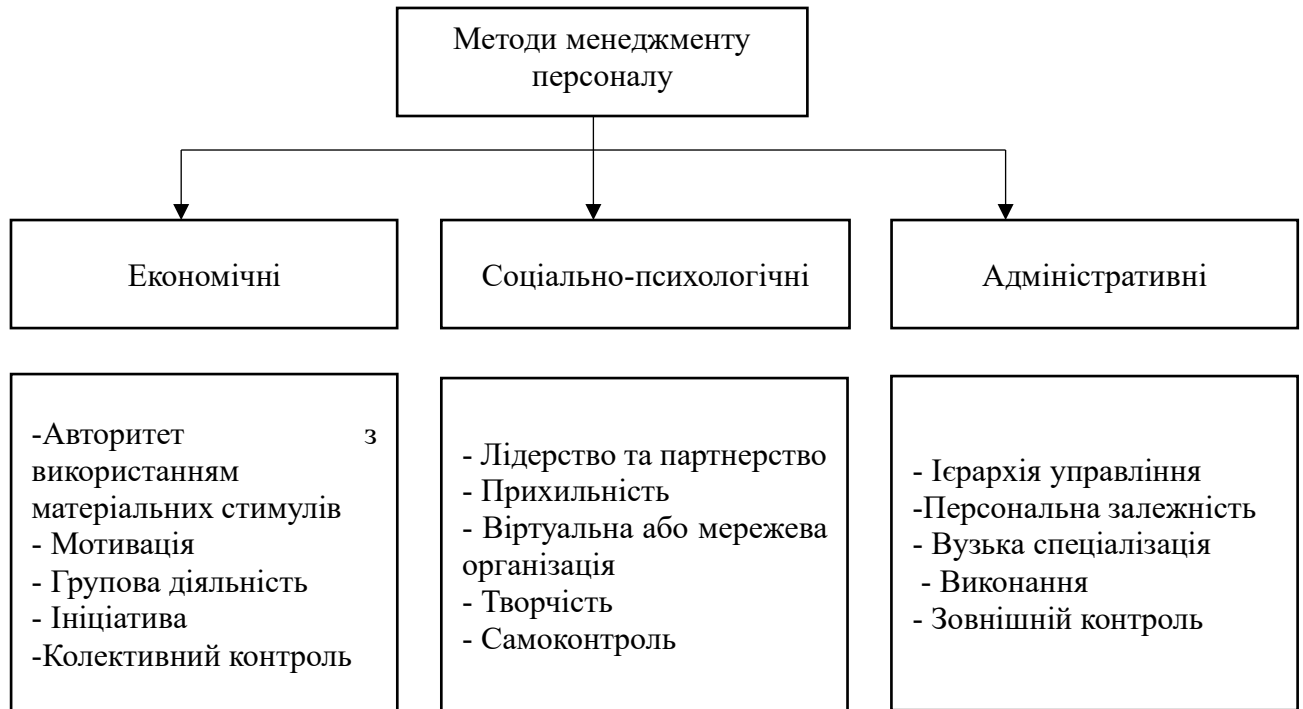


Рисунок 1.5 – Особливості методів менеджменту персоналу

*Джерело: Складено автором на основі [19]*

Економічні методи в управлінні людськими ресурсами - система економічних важелів та інструментів, які впливають на об'єкти управління з метою досягнення поставлених цілей і забезпечення гармонії інтересів суспільства, підприємства, трудового колективу та окремих працівників. Це пов'язано з тим, що управлінські відносини в першу чергу визначаються соціально-економічними відносинами, і ці відносини поширюються не тільки на людські відносини всередині підприємства, а й на інші об'єкти управління, такі як ресурси (в тому числі людські ресурси) та результати діяльності.

Економічні інструменти МП включають аналіз доцільності, техніко-економічне обґрунтування, техніко-економічне планування, економічне стимулювання, фінансування, компенсації, премії, кредити, участь у прибутках і капіталі, пільгове оподаткування, встановлення норм і правил, страхування, встановлення фінансових санкцій, премій та заохочень.

Адміністративні методи МП включають організаційно-розпорядчий вплив, матеріальну відповідальність, дисциплінарну відповідальність і покарання, адміністративну відповідальність.

Адміністративні методи включають прийняття підзаконних актів, колективних договорів, правил внутрішнього розпорядку та підбір персоналу, підбір персоналу, посадові інструкції, функції підрозділів компанії, розробка нових документів та інструкцій, стандартів і положень, впровадження адміністративних правил і регламентів, правила управління, нормативно-правові акти, накази, інструкції, видання наказів, розпоряджень, інструктаж, відбір, прийом на роботу, розподіл, ротація персоналу, затвердження методик і рекомендацій, встановлення адміністративних санкцій і заохочень [19].

Соціально-психологічні методи ґрунтуються на впливі на персонал через моральні стимули та психологічні механізми з метою перетворення адміністративних завдань на усвідомлені обов'язки, внутрішні бажання людини. Цього можна досягти шляхом:

- згуртування колективу та створення нормального психологічного клімату і творчої атмосфери;
- задоволення культурних та духовних потреб працівників;
- створення соціальних кодексів поведінки та соціальних стимулів для розвитку колективу;
- створення моральних санкцій та заохочень;
- соціальний захист.

Вище наведені методи використовують і сьогодні, однак вони вже не такі ефективні, як раніше. Всі компанії зосереджені на постійному вдосконаленні,

а це означає, що методи управління персоналом повинні постійно розвиватися та вдосконалюватися [14].

Інноваційні методи управління людськими ресурсами включають:

1. Рекрутинг, який передбачає ретельний відбір претендентів на посади для забезпечення резерву кваліфікованих працівників, які сприятимуть розвитку компанії.

2. Оцінювання діяльності, яке є процесом співставлення вимог посади з характеристиками працівника.

3. Навчання працівників – процес підвищення кваліфікації працівників за допомогою тренінгів та семінарів.

4. Системи винагород – це процес мотивації працівників через заохочення та винагороди.

5. Управління кар'єрою – це досягнення цілей у розвитку кар'єри.

Перший метод характеризується послідовністю та ефективністю процесу набору та відбору персоналу. Як наслідок, він сприяє більш структурованому процесу набору персоналу та виявленню найбільш підходящих кандидатів для роботи [4].

Другий метод допомагає регулярно оцінювати працівників з двох точок зору: по-перше, з точки зору результатів, досягнутих працівником; по-друге, з точки зору результатів, досягнутих працівником, і того, як ці результати можуть бути покращені.

Третій метод допомагає працівникам здобувати нові знання та навички. Як наслідок, вони роблять свій внесок в інновації у виробничі процеси та повсякденну діяльність.

Четвертий метод – це метод мотивації. Він мотивує працівників до генерування нових ідей, ризику та постійного зростання шляхом надання фінансової винагороди, заохочень та інших визнань.

П'ятий метод передбачає професійний розвиток працівників через стажування, навчання та підвищення кваліфікації. [4]

Відобразимо переваги та недоліки інноваційних методів управління за допомогою таблиці 1.2.

Таблиця 1.2 – Переваги та недоліки інноваційних методів менеджменту персоналу

Метод	Переваги	Недоліки
Рекрутинг	Можливість проводити поточні професійні та психологічні оцінки працівників і надалі розглядати майбутнє становище організації та її працівників.	Часові та капітальні витрати.
Оцінювання діяльності	Активно створювати щось нове у сфері інновацій завдяки можливості обговорювати свою роботу з керівництвом.	Витрати великої кількості часу.
Навчання працівників	Збільшення потенціалу співробітників і компанії в цілому та підвищення його продуктивності.	Навчання та матеріальні витрати.
Системи винагород	Забезпечує більшу задоволеність роботою, підвищуючи мотивацію працівників до створення нових проектів.	Економічні витрати
Управління кар'єрою	Підвищення зацікавленості сферою діяльності підприємства; зниження плинності кадрів.	Посилення конкуренції серед працівників.

*Джерело: Складено автором на основі [28]*

Отже, ефективне управління людськими ресурсами є одним з найважливіших питань для сучасних підприємств. Людські ресурси розглядаються як рушійна сила у вирішенні проблем, що, в свою чергу, пов'язано з економічним розвитком, ефективним функціонуванням та конкурентоспроможністю підприємств. Інноваційні методи управління людськими ресурсами необхідні для правильного та раціонального управління працівниками. Хороші менеджери повинні обирати найефективніші та найменш затратні методи.

Таким чином, такі методи, як підбір персоналу, оцінювання результатів діяльності, навчання працівників, системи винагород та підтримка роботодавців в управлінні кар'єрою працівників, можуть покращити роботу в

компаніях, підвищити конкурентоспроможність та інноваційність продукції, а також забезпечити професіоналізм робочої сили. Все це призводить до швидкого розвитку підприємств.

## **1.2. Методика оцінки ефективності системи менеджменту персоналу підприємства**

Оцінка ефективності управління людськими ресурсами безпосередньо пов'язана з усіма етапами управлінського процесу і, таким чином, допомагає приймати правильні управлінські рішення. Іншим важливим елементом є постійний зворотний зв'язок або ще як його називають - фідбек. Це дієвий елемент підвищення загальної ефективності управлінського процесу.

Ефективність системи оцінюється за допомогою відповідних критеріїв, які дозволяють зробити такий порівняльний аналіз комплексним. Це залежить від того, які результати очікуються: оцінка діяльності органу управління, загальної ефективності роботи колективу чи індивідуальних характеристик працівників [30].

Таким чином, оцінка ефективності управління людськими ресурсами є безперервним, систематичним і формалізованим процесом, який враховує співвідношення витрат і вигод, тісно пов'язаних з кадровими рішеннями та заходами, і порівнює всі ці показники з показниками інших конкурентів і цільовими показниками за всі відповідні періоди в минулому.

На основі теоретико-методологічних досліджень встановлено, що в науковій літературі існує багато підходів до визначення ефективності діяльності підприємства. Основними причинами різноманітності підходів є:

- по-перше, те, що підходи створені для різних умов використання;
- по-друге, зміни в національній економіці постійно висувають нові вимоги до цих підходів;
- по-третє, існує велика наукова література з питань визначення ефективності діяльності підприємства.

Критеріями оцінки ефективності управління людськими ресурсами можуть бути стандарти виробництва або надання послуг з відповідною якістю роботи і поступовим зниженням витрат, що виникають в результаті процесу плинності кадрів і необґрунтованих простоїв.

Слід зазначити, що оцінка ефективності управління людськими ресурсами в компанії складається з трьох підходів (рис. 1.6).

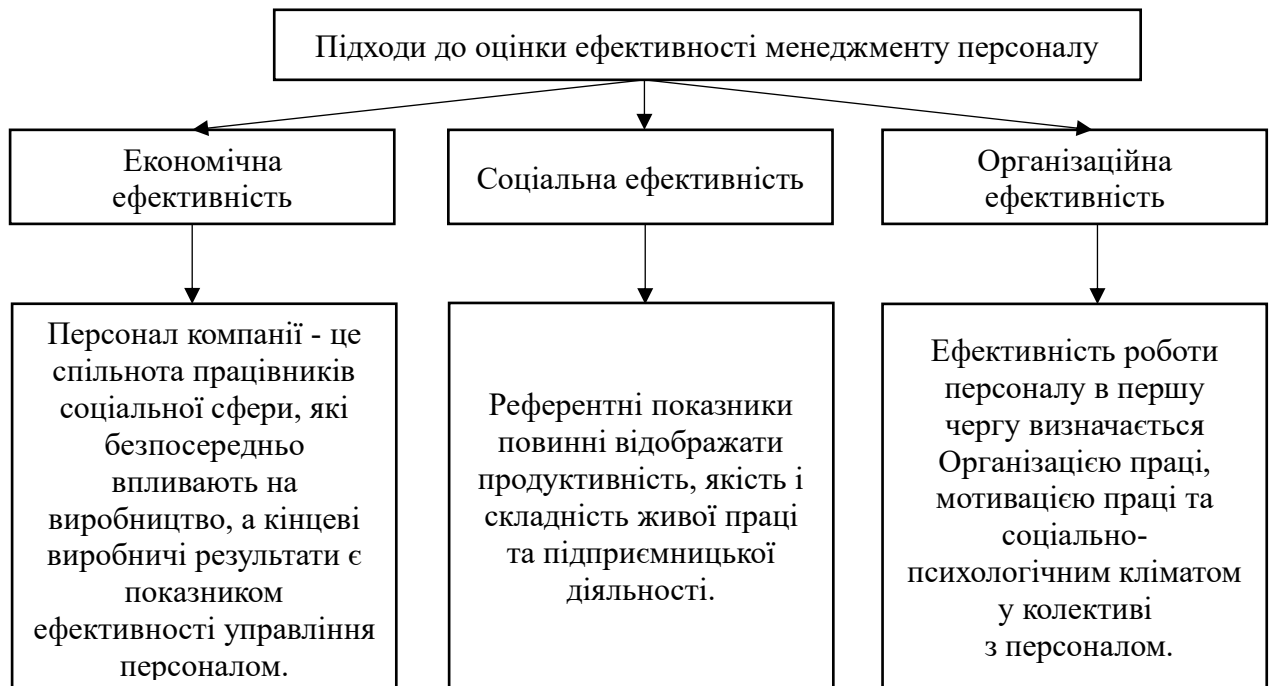


Рисунок 1.6 – Компоненти оцінки ефективності управління персоналу

*Джерело: Складено автором на основі [30]*

Деякі економісти пропонують розглядати наступні складові економічної ефективності управління персоналом:

- співвідношення між результатами діяльності та витратами на персонал з точки зору цілей організації;
- компоненти, що відображають внесок персоналу в довгострокове виживання та розвиток бізнесу.

До них відносяться наступні:

– стабільність - відображається в безперервності роботи співробітників, що гарантує, що співробітники виконують поставлені перед ними завдання, а також відсутність напруженості і конфліктів;

– гнучкість - здатність працівників адаптуватися до нових ситуацій, активно сприяти організаційним змінам і бути готовими до конфліктів, якщо це необхідно для впровадження інноваційних концепцій [16].

Оцінка ефективності управління персоналом базується на критеріях, виражених в об'єктивних показниках розвитку виробництва, зображених рисунку 1.7.



Рисунок 1.7 – Показники ефективності управління персоналом

*Джерело: Складено автором на основі [6]*

Якщо розглядати показник економічної ефективності управління людськими ресурсами, то варто розрахувати середньорічний виробіток на одного працівника як відношення середньорічного обороту галузі до середньооблікової чисельності працівників.

Варто зазначити, що саме цей показник продуктивності праці є однаковим на всіх підприємствах, а методика його розрахунку є загальноприйнятою:

$$V_{\text{вир.}} = \frac{Q}{T}, \quad (1.1)$$

де  $V_{\text{вир.}}$  – середньорічна виробіток на одного працівника;

$Q$  – середньорічний обсяг реалізації продукції (послуг) підрозділів;

$T$  – середньооблікова чисельність персоналу.

Результативним показником, що характеризує соціальну ефективність управління людськими ресурсами, є плинність кадрів. Цей показник відображає динаміку людських ресурсів в організації, має опосередкований вплив на продуктивність праці та є індикатором процвітання у сфері управління людськими ресурсами.

Висока плинність кадрів дорого обходиться організації. Причини плинності потребують більш ретельного аналізу. Плинність кадрів розраховується як відношення кількості працівників, які звільнилися за власним бажанням або були звільнені за прогули чи інші порушення трудової дисципліни за певний період (в даному випадку за рік) до середньооблікової кількості працівників протягом року:

$$K_{\text{пл}} = \frac{K_{\text{з}}}{Ч_{\text{ср}}} * 100, \quad (1.2)$$

де  $K_{\text{пл}}$  – коефіцієнт плинності;

$K_3$  – чисельність працівників, звільнених з причин, відношуваним до плинності;

$Ч_{\text{ср}}$  – середньооблікова чисельність персоналу.

Природна плинність кадрів (3-5% на рік) сприяє своєчасному оновленню колективів і не потребує спеціальних заходів з боку керівництва чи відділу кадрів.

Надмірна плинність кадрів (понад 5% на рік) спричиняє значні економічні втрати та організаційні, кадрові, технічні і психологічні труднощі. Соціологічні дослідження показують, що надмірна плинність негативно впливає на моральний стан працівників, що залишилися, їхню трудову мотивацію та відданість організації.

Таким чином, плинність кадрів впливає не лише на продуктивність працівника, який збирається звільнитися, але й на продуктивність тих, хто продовжує працювати, тобто на виживання організації в цілому. Плинність кадрів перешкоджає ефективному формуванню команди та негативно впливає на організаційну культуру організації.

Для визначення ефективності виконання управлінських завдань необхідно встановити критерії та показники, за якими можна здійснити оцінку. Під критеріями розуміють найбільш загальні кількісні характеристики результатів управлінської праці [33]. Для визначення економічної ефективності управлінської праці використовуються різні підходи залежно від показників діяльності підприємства, організації роботи тимчасового персоналу, обсягу переданої інформації, якості та швидкості прийняття рішень і виконання функцій окремими підрозділами.

Показники, що характеризують ефективність діяльності в управлінському секторі, включають зниження трудомісткості обробки управлінської інформації, скорочення чисельності працівників, втрат робочого часу працівників внаслідок покращення організації праці, механізації та автоматизації трудомістких завдань в управлінському секторі, які можна виміряти. Управлінські показники включають в себе такі управлінські

індикатори, як професійний розвиток менеджерів, якість роботи, покращення умов праці, адекватність управлінських рішень та культура управління, не вимірюються або вимірюються недостатньо [26].

У таблиці 1.3 наведено основні показники, що використовуються для оцінки ефективності управління людськими ресурсами компанії.

Таблиця 1.3 – Традиційні показники вимірювання ефективності управління персоналом підприємства

Показники	Характеристика
Дохід та прибуток на одного працівника	Показники товарообігу та прибутку на одного працівника відображає ефективність бізнесу та «середній» показник відображає внесок працівника в загальну ефективність.
Кількість працівників підприємства на одного співробітника підрозділу управління персоналом	Цей індикатор відображає наявність менеджерів і відображає керованість відділу, відповідального за управління людськими ресурсами.
Частка винагороди у загальних витратах	Цей показник характеризує відповідні витрати на персонал та важливість управління заробітною платою для прибутковості.
Коефіцієнт загальної та невимушеної плинності кадрів	Плинність кадрів відображає динаміку кадрів на підприємствах та рівень витрат на їх заміну, включає як звільнення, так і звільнення за власним бажанням. Показник вимушеного обороту опосередковано відображає рівень задоволеності працівників роботою та здатність підприємств утримувати працівників.
Частка преміальних виплат у заробітній платі	Показники преміювання, включені до нарахованої заробітної плати показує, якою мірою в системі оплати праці використовуються заохочувальні виплати.

*Джерело: Складено автором на основі [17]*

Тому найважливішим питанням при визначенні ефективності системи управління персоналом компанії є загальна вартість управління людськими ресурсами. Тому необхідно розраховувати індивідуальні показники для визначення ефективності різних груп працівників.

## Висновки до 1 розділу

У цьому розділі дипломної роботи були ретельно розглянуті ключові аспекти системи менеджменту персоналу, що є важливою складовою успішного функціонування будь-якої організації. Починаючи з визначення понять, принципів та функцій цієї системи, ми зосередились на розумінні того, як вона допомагає організаціям в досягненні їхніх стратегічних цілей через ефективне управління людськими ресурсами.

Далі було розглянуто різноманітні методи формування системи менеджменту персоналу, включаючи процеси рекрутингу, підбору, навчання та розвитку персоналу. Аналіз цих методів дозволив з'ясувати, як вони сприяють створенню ефективної та динамічної команди, готової відповідати на виклики та досягати стратегічних цілей організації.

Окрема увага була приділена питанню оцінки ефективності системи менеджменту персоналу підприємства. Дослідження включало аналіз критеріїв оцінки, методів збору даних та інструментів вимірювання результативності системи управління персоналом. Впровадження систем оцінки ефективності в компаніях мотивує співробітників, покращує комунікацію між керівництвом і працівниками та забезпечує досягнення стратегічних цілей компанії.

Загальний висновок розділу полягає в тому, що система менеджменту персоналу є важливим структурним компонентом будь-якої організації, яка визначає її успіх та стійкість в конкурентному середовищі. Для досягнення найвищих результатів необхідно постійно вдосконалювати методи та практики управління персоналом, враховуючи зміни в економічних, соціальних та технологічних умовах.

## **2 АНАЛІЗ СИСТЕМИ МЕНЕДЖМЕНТУ ПЕРСОНАЛУ НА ПІДПРИЄМСТВІ ПРАТ «ОБОЛОНЬ»**

### **2.1 Діагностика конкурентного середовища підприємства ПРАТ «ОБОЛОНЬ»**

Компанія Оболонь – один із провідних виробників пива, безалкогольних та слабоалкогольних напоїв України, а також один із перших споживчих брендів країни. Протягом всієї історії незалежності України «Оболонь» була однією з трьох найбільших пивоварних компаній в Україні, конкуруючи з такими транснаціональними гігантами, як Carlsberg та AB InBev Efes [12].

Історія «Оболонь» бере свій початок у 1974 році, коли розпочалося будівництво пивзаводу. Початок виробництва співпав з Олімпійськими іграми 1980 року. У 1980 році з нагоди 22-х Олімпійських ігор відбулося офіційне відкриття Київського пивзаводу №3 та випуск перших партій пива; у 1986 році на базі Київського пивзаводу №3 було створено виробниче об'єднання безалкогольних напоїв «Оболонь», до якого увійшли Київський пивзавод №1, Київський пивзавод №2 та Фастівський пивзавод; у 1993 році приватизоване підприємство «Оболонь» отримало юридичний статус закритого акціонерного товариства. [13]

У 1998 році ПРАТ «Оболонь» першим у галузі отримав міжнародний сертифікат на систему управління якістю ISO-9001 (редакція 1994 року). У 2004 році завершено будівництво найбільшої в Європі лінії з розливу пива виробничою потужністю 110 000 пляшок на годину. З введенням в експлуатацію цієї нової лінії компанія увійшла до трійки найбільших пивоварних заводів Європи. У 2008 році стала першою компанією в харчовій промисловості, яка отримала чотири сертифікати менеджменту: ДСТУ ISO 9001:2001 (система управління якістю), ДСТУ ISO 22 000:2007 (система управління безпекою харчових продуктів), ДСТУ ISO 14 001:2006 (система

екологічного управління) та ДСТУ-П ОHSAS 18 001:2006 (система управління професійною безпекою та здоров'ям).

У 2009-2011 роках розпочалася реконструкція виробничого комплексу в Олександрії з введенням в експлуатацію лінії розливу в кеги та виробництва слабоалкогольних та безалкогольних напоїв у скляній тарі, ПЕТ-пляшках та бляшанках. Загальна сума інвестицій у виробниче обладнання склала понад 50 мільйонів гривень. У 2012-2015 роках на виробничому майданчику «Красилівське» було проведено реконструкцію виробничих потужностей: цех розливу 1 та склад готової продукції 2, а також водоочисні споруди. В 2012 році на ПрАТ «Дятківці» в м. Коломия запроваджено виробництво снєків. У 2020 році Група продовжувала залишатися основним гравцем у секторі, що характеризується жорсткою конкуренцією, значними сезонними коливаннями та загальною економічною ситуацією в Україні та світі, включаючи кризу Covid 19 [24].

Основна інформація про компанію представлена в таблиці 2.1

Таблиця 2.1 – Основна інформація ПрАТ «Оболонь»

Назва	ПРИВАТНЕ АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО "ОБОЛОНЬ"
Коротка назва	ПрАТ «Оболонь»
Юридична адреса	Оболонський, 04655, м. Київ, вул. Богатирська, 3
Код за ЄДРПОУ	05391057
Дата реєстрації	29.06.1993
Організаційно-правова форма	Акціонерне товариство
Контакти підприємства	(044) 412-84-10, (044) 412-76-03
Уповноважені особи	Булах Ігор Васильович
Розмір статутного капіталу	32512700,00 грн
Основні види діяльності	11.05 Виробництво пива 11.07 Виробництво безалкогольних напоїв; виробництво мінеральних вод та інших вод, розлитих у пляшки 46.34 Оптова торгівля напоями 10.32 Виробництво фруктових і овочевих соків

*Джерело: Складено автором на основі [15]*

На сьогоднішній день, підприємство має на 100% український капітал та послідовно підтримує цілісність і розвиток нашої держави. Після повномасштабного вторгнення на сайт підприємства було опубліковано заяву, в якій йдеться про те, що ПраТ «Оболонь» засуджує військову агресію Росії та спроби порушити територіальну цілісність України.

Компанія вирішила припинити співпрацю з російськими та білоруськими компаніями та заборонити використання торгової марки «Оболонь» у цих країнах.

Дане підприємство є організацією, що складається з наступних 10 компаній (регіональних організацій). Інформацію подамо у вигляді таблиці 2.2.

Таблиця 2.2 – Регіональна структура ПраТ «Оболонь»

Структура	Найменування	Вид діяльності
Головне підприємство	- ПраТ «ОБОЛОНЬ» (Київська область, м. Київ);	Виробництво пива, безалкогольних напоїв та мінеральної води; сушіння зерна для пивоваріння.
	- ПраТ «Тетіс» (Київська область, м. Київ).	Продаж питної води АкваБаланс, постачання електричної енергії
Дочірнє підприємства	ДП ПраТ «Оболонь» «Красилівське» (Хмельницька область, Красилів);	Виробляє пиво, квас та безалкогольні напої.
	- ТОВ «Пивоварня Зіберта» (Київська область, Фастів).	Виробництво безалкогольних і слабоалкогольних напоїв, мінеральних вод.
Територіально віддалені цехи	- Виробничий комплекс ПраТ «Оболонь» (Кіровоградська область, м. Олександрія);	Виробництво безалкогольних та слабоалкогольних напоїв, переробка ПЕТ-тари, бандажної стрічки та ПЕТ-преформ.
	- Солодовий завод ПраТ «Оболонь» (Хмельницька область, смт Чемерівці).	Виробництво солоду.
Підприємства з корпоративними правами	- ПраТ «Бершадський комбінат» (Вінницька область, м. Бершадь)	Виробництво безалкогольних і слабоалкогольних напоїв.
	- ПраТ «Дяцьківці» (Івано-Франківська область, Коломия)	Виробництво снєків.
	- ТОВ «Футбольний клуб «Оболонь»» (Київська область, м. Київ)	Футбольний клуб «Оболонь» Проведення футбольних матчів.
	- ПраТ «Охтирський пивоварний завод» (Сумська область, м. Охтирка)	Виробництво пива, безалкогольних напоїв, солоду, мінеральної води.

Джерело: Складено автором на основі [24]

Слід зазначити, що в дочірніх підприємствах «Оболонь» є єдиним власником майна і має повний контроль над його діяльністю. У товариствах з обмеженою відповідальністю «Оболонь» володіє лише невеликою частиною юридичної особи і може впливати лише на управлінську діяльність.

Важливим аспектом для бізнесу є організація структури управління. З цією метою організаційна структура управління компанією «Оболонь» схематично показана на рисунку 2.1.



Рисунок 2.1 – Організаційна структура ПрАТ «Оболонь»

*Джерело: Складено автором на основі [11,22]*

Організаційна структура компанії «Оболонь» відображає складність та різноманітність її діяльності. Директори та департаменти, чітко визначені відповідно до їхніх функцій, забезпечують ретельне планування та контроль

над різними аспектами бізнесу, включаючи виробництво, маркетинг, продажі, фінанси, технічні питання та безпеку. Наявність Наглядової ради сприяє прийняттю стратегічних рішень та ефективному контролю за діяльністю компанії.

Така організаційна структура дозволяє «Оболонь» ефективно працювати в конкурентному ринковому середовищі, забезпечувати високу якість продукції та задоволення потреб клієнтів. Організаційна структура компанії «Оболонь» відображає зосередженість на всіх аспектах бізнесу та прагнення до постійного вдосконалення.

До асортименту продукції ПрАТ «Оболонь » належить:

- пиво: «Оболонь», «О», «Ніке», «Zibert», «BeerMix», «Hardmix», «Zlata Praha», «Keten Brug», «Pubster», «GOLDEN CASTLE EXPORT» , «Carling», «Germanarich», «Pіwny Kubek», «Жигулівське», «Охтирське», «Десант», «Рідний Шубін Світле», «Марочне 1913», «Южанка»;
- безалкогольні напої: «Живчик», «Живчик Smart Cola», «Квас старокиївський», енергетичні напої, «Смачна класика», «Живчик Orange», «Живчик Lemon», «Lemonissimo Lemonata»;
- слабоалкогольні напої: класична серія, енергетичні напої, «Hard Seltzer»;
- сидр: «Ciber», «Sidro Villa Bianco»;
- мінеральна та питна вода: «Оболонська», «Прозора», «Збручанська 77», «Живчик», «Регіональна вода», «Аквабаланс»;
- виробництво солоду;
- снеки: сухарики «Оболонь», «Бульба Греньки».

Крім того, компанія виробляє промислову продукцію, таку як солод, розливне пиво, стрічки, ПЕТ-преформи та ящики [24].

Обсяги виробництва ПрАТ «Оболонь» основних видів продукції представлено у таблиці 2.3.

Таблиця 2.3 – Обсяги виробництва та реалізації основних видів продукції

Показник	2021		2022		2023	
	тис.грн	%	тис.грн	%	тис.грн	%
Пиво	3350024	56,68	5097244	58,91	6892253	64,04
Безалкогольні напої	723452	12,24	1043075	12,54	1224903	11,38
Слабоалкогольні напої	614597	10,40	928891	10,73	1005123	9,34
Мінеральна вода	301710	5,11	383477	4,42	394526	3,66
Інша продукція	371224	6,28	513053	5,23	531564	4,94
Послуги доставки	548222	9,27	888101	10,24	900355	8,36
Маркетинг	-337 832	-5,71	-201914	-2,33	-185695	-1,72
Всього	5909724	100	8651927	100	10763029	100

*Джерело: Складено автором на основі [1,31,32]*

З таблиці видно, що обсяги виробництва та реалізації основних видів продукції у компанії зростали протягом трьох років спостереження. Найбільш значиме збільшення відбулося у виробництві пива, що свідчить про позитивні тенденції у цьому сегменті ринку.

У той же час, частка у загальному обсягів мінеральної води та іншої продукції виявили зниження протягом цього періоду. Зменшення обсягів маркетингових витрат також може вказувати на оптимізацію витрат компанії. Загалом, розвиток виробництва та реалізації продукції вказує на позитивний розвиток бізнесу та його здатність адаптуватися до ринкових умов.

Наступним кроком є оцінка фінансово-економічного стану та фінансово-господарської діяльності ПрАТ «Оболонь» у 2021-2023 роках. Для цього необхідно розрахувати та проаналізувати фінансово-економічні коефіцієнти, які є основними факторами діяльності компанії. Це дозволить підвищити якість оцінки та надати об'єктивну оцінку фінансового стану ПрАТ «Оболонь».

Детальніше розглянемо динаміку виробництва, реалізації та виробничих витрат у ПраТ «Оболонь» у таблиці 2.4.

Таблиця 2.4 – Динаміка показників виробництва, реалізації та собівартості продукції ПраТ «Оболонь»

Стаття	Роки			Відхилення, 2022/2021		Відхилення, 2023/2022	
	2021	2022	2023	Абсолютне	%	Абсолютне	%
Чистий дохід від реалізації продукції, тис.грн	5909724	8651927	10763029	2742203	146,40	2111102	124,00
Собівартість реалізованої продукції тис.грн	4915830	6030487	7175353	1114657	122,67	1144866	118,98
Валобий прибуток	993956	2631411	3587676	1637455	264,74	956265	136,34
Адміністративні витрати	325324	376851	399875	51527	115,83	23024	106,11
Витрати на збут	674532	542633	698162	-131899	80,44	155529	128,66
Інші операційні витрати	33720	56526	63541	22806	167,63	7015	112,41
Фінансовий результат від операційної діяльності прибуток	19456	1693084	2426098	1673628	у 8 раз	733014	143,29
Інші фінансові доходи	170	15953	13923	15783	у 9 раз	-2030	87,27
Інші фінансові витрати	185036	122418	135674	-62618	66,16	13256	110,83
Інші доходи	31132	-	-	31132	100,00	31132	100,00
Інші витрати	-	139323	145827	-	-		
Фінансовий результат до оподаткування, прибуток	-134278	1454414	2158520	1320136	у 10 раз	704106	148,41
Витрати з податку на прибуток	22312	258448	326930	236136	у 11,5 раз	68482	126,49
Чистий фінансовий результат, прибуток	-111966	1197966	1831590	1086000	у 10,6 раз	633624	152,89

Джерело: Складено автором на основі [1,31,32]

Результати діяльності ПрАТ «Оболонь» у 2021-2023 роках свідчать про те, що компанія розширила свій бізнес і демонструє хороші фінансово-економічні показники. За аналізований період ПрАТ «Оболонь» збільшило чистий дохід (виручку) від реалізації продукції/послуг підприємства на 82,12%. і склав 10763029 тис.грн в порівнянні з 2021 роком. Зростання собівартості продукції з 4,915,830 тис. грн. в 2021 році до 7,175,353 тис. грн. в 2023 році може бути наслідком збільшення витрат на виробництво або на підвищення вартості виробів. Це становить збільшення на 1144,866 тис. грн. або 118,98% у 2023 році порівняно з попереднім роком.

Фінансовий результат від операційної діяльності значно збільшився у 2022 році, але темп зростання уповільнився у 2023 році, також показав позитивну динаміку, збільшившись на 1831,590 тис. грн. або 152,89% у 2023 році порівняно з 2022 роком. Незважаючи на зростання виробничих витрат у 2023 році на 28,35%, цей показник значно нижчий за зростання чистого прибутку (22,35% проти 47,36%). Це, безумовно, є позитивним явищем і означає, що компанія має більше коштів для ведення своєї господарської діяльності. Загальні витрати на адміністративність, витрати на збут та інші операційні витрати зросли протягом трьох років, що може вимагати уваги та можливих заходів щодо оптимізації.

Корпорація «Оболонь» володіє всіма видами активів, як виробничого, так і невиробничого призначення. Ці активи включають будівлі, споруди, машини, обладнання та земельні ділянки. Будівлі та споруди складають пасивну частину матеріальних основних засобів підприємства. З іншого боку, всі інші елементи основних засобів вважаються активними компонентами, оскільки вони беруть безпосередню участь у виробничому процесі.

Таблиця 2.5 - Аналіз ефективності використання основних засобів ПрАТ «Оболонь» за 2021-2023 рр

Показник	Роки			Відхилення 2023/2021	
	2021	2022	2023	+/-	%
Середньорічна вартість основних засобів	3464064	3741276	3896524	432460	112,48
Знос, тис. грн	7127491	6857540	6538965	-588526	91,74
Коефіцієнт зносу,%	2,05	1,83	1,68	-0,37	81,95
Фондовіддача	0,59	0,43	0,36	-0,23	61,02
Фондоємність	1,69	2,32	2,77	1,08	163,90
Фондоозброєність	1690,6	1823,23	1895,19	205,19	112,10

*Джерело: Складено автором на основі [1,31,32]*

Відповідно до даних табл. 2.5, можемо зробити наступні висновки:

- загальна вартість основних засобів компанії зросла з 2021 по 2023 рік, зростання склало 112,48%, що вказує на збільшення обсягу виробництва або/та розвиток компанії;
- у період з 2021 по 2023 рік сума зносу зменшилася до 91,74%. Це може бути результатом оптимізації використання основних засобів або впровадження більш ефективних технологій;
- коефіцієнт зносу також зменшився протягом періоду з 2,05% у 2021 році до 1,68% у 2023 році. Це може свідчити про покращення ефективності використання основних засобів;
- загальна фондовіддача зменшилася з 2021 по 2023 рік, що може вказувати на певні проблеми з використанням активів компанії;
- фондоємність значно зросла з 1,69 у 2021 році до 2,77 у 2023 році, що свідчить про збільшення обсягу виробництва або розвиток компанії;
- загальна фондоозброєність теж має тенденцію до зростання з 2021 по 2023 рік, що може свідчити про збільшення обсягу виробництва чи розширення активів компанії.

Таким чином, ПрАТ «Оболонь» демонструє позитивну тенденцію у використанні основних засобів, але в той же час існують питання щодо

ефективності використання активів, які можуть потребувати уваги та подальшого аналізу для покращення.

Далі необхідно розрахувати матеріаломісткість та матеріаловіддачу, визначити структуру операційних витрат та підготувати таблиці для дослідження впливу ефективності використання матеріальних ресурсів та витрат на матеріальні ресурси на результати діяльності підприємства (табл. 2.6).

Таблиця 2.6 – Темпи росту операційних витрат ПраТ «Оболонь»

Елементи операційних витрат	Роки			Відхилення 2023/2021	
	2021	2022	2023	+/-	%
Матеріальні затрати	3151170	3373782	3617968	466798	114,81
Витрати на оплату праці	563515	656949	852050	288535	151,20
Відрахування на соціальні заходи	117661	144490	184010	66349	156,38
Амортизація	339699	313993	357682	17983	105,29
Інші операційні витрати	1339843	1383799	1482506	142663	110,65
Разом	5511888	5873799	6496239	984351	117,86

*Джерело: Складено автором на основі [11,31,32]*

Згідно з цими даними, як і зазвичай у галузі, найбільша частка приросту припадає на витрати на матеріали, які зросли на 466798 тис. грн (14,81%), та на заробітну плату, яка збільшилася на 288535 тис. грн (51,2%). Також найбільша частка приросту припадає на відрахування на соціальні заходи, яка збільшилася на 66349 тис. грн (56,38 %), це може бути пов'язано зі зростанням обсягів виробництва та реалізації продукції. Водночас, інші операційні витрати також зросли, але не настільки значно, як матеріальні затрати та витрати на оплату праці.

Розглянемо детальніше динаміку складу та розподілу активів ПраТ «Оболонь» у 2021-2023 роках та узагальнимо результати в таблиці 2.7.

Таблиця 2.7 – Динаміка складу та розміщення активів ПрАТ «Оболонь» у 2021-2023 рр.

Показники	Роки						Відхилення,+/-	
	2021	%	2022	%	2023	%	2023/ 2021	2023/ 2022
Нематеріальні активи	2467	0,05	3021	0,06	3591	0,07	1124	570
Незавершені капітальні інвестиції	85202	1,60	46748	0,91	37662	0,72	-47540	-9086
Основні засоби	3464046	64,98	3741276	72,57	3896524	74,23	432478	155248
Відстрочені податкові активи	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0
Запаси	982646	18,44	908432	17,62	879231	16,76	-103415	-29201
Дебіторська заборгованість	650854	12,22	429604	8,33	405873	7,73	-244951	-23731
Гроші та їх еквіваленти	138747	2,60	15175	0,29	12468	0,24	-123279	-2707
Витрати майбутніх періодів	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0
Інші оборотні активи	5496	0,10	9466	0,18	12436	0,24	2970	6940
Разом	5331479	100	5155744	100	5249808	100	-81671	94064

*Джерело: Складено автором на основі [1,31,32]*

З таблиці видно такі тенденції у динаміці складу та розміщення активів ПрАТ «Оболонь» у період з 2021 по 2023 рік:

– загальні активи ПрАТ «Оболонь» неухильно зменшувалися протягом 2021-2023 років, зменшившись на -81671 тис. грн. та зріс 94064 тис. грн. у 2023 році порівняно з 2022 роком;

– відсутність відстрочених податкових активів може вказувати на те, що компанія не має заборгованості перед податковими органами та не очікує отримання податкових вигод у майбутньому;

– значення запасів та дебіторської заборгованості зменшилися з 2021 по 2023 рік і становлять -29201 тис.грн та -23721 тис. грн, що може

свідчити про певну оптимізацію запасів та керування кредиторською заборгованістю;

— інші оборотні активи зросли на 0,24% у 2023 році, що може свідчити про додаткові інвестиції у різноманітні оборотні активи, такі як запаси сировини або товарів;

— помітне зменшення незавершених капітальних інвестицій у 2023 році на 0,72% порівняно з 2021 роком може вказувати на завершення або реорганізацію проектів, або зміну стратегії інвестування.

Загалом, компанія демонструє позитивні зрушення у розподілі активів, хоча деякі зміни свідчать про необхідність уваги та аналізу для забезпечення ефективного управління активами та ресурсами.

Наступним кроком стала оцінка фінансової стійкості за використання окремих коефіцієнтів. Динаміка зміни показників фінансової стійкості ПрАТ «Оболонь» за 2021-2023 роки представлено у таблиці 2.8.

Таблиця 2.8 – Динаміка показників платоспроможності та фінансової стійкості ПрАТ «Оболонь» за 2021-2023 рр.

Показники	Роки			Темпи росту
	2021	2022	2023	
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,109	0,0073	0,0053	0,048
Коефіцієнт проміжної ліквідності	0,113	0,012	0,010	0,088
Коефіцієнт загальної ліквідності	0,404	0,429	0,664	0,155
Власний оборотний капітал	-258933	-1698535	-1851056	7,140
Маневреність власних оборотних коштів	-0,08	-0,78	-0,89	11,125
Коефіцієнт автономії	0,371	0,402	0,436	1,17
Коефіцієнт фінансової залежності	1,67	2,47	2,82	1,68
Коефіцієнт фінансової незалежності	0,59	0,40	0,35	0,59
Коефіцієнт мобільності	0,55	0,38	0,34	0,62

*Джерело: Складено автором на основі [1,31,32]*

Вивчивши та проаналізувавши дані, відібрані в таблиці 2,8, було зроблено наступні висновки:

– спостерігається падіння коефіцієнту абсолютної ліквідності з 0,109 в 2021 році до 0,0053 в 2023 році, що свідчить про зменшення здатності компанії виплатити поточні зобов'язання за допомогою легко реалізовних активів. Це може призвести до проблем з оплатою короткострокових зобов'язань;

– також спостерігається падіння коефіцієнту проміжної ліквідності з часом. Зменшення ліквідності може бути показником того, що компанія має проблеми з оптимізацією управління запасами або недостатньо здатна до швидкого конвертування активів у грошовий еквівалент;

– коефіцієнт загальної ліквідності також зменшується з часом, але в значно меншому темпі, ніж коефіцієнти абсолютної та проміжної ліквідності. Однак він все ще залишається на низькому рівні, що може свідчити про загрозу фінансової стійкості компанії;

– власний оборотний капітал: якщо цей показник був позитивним у минулому році, це свідчить про те, що підприємство має достатньо власних коштів для покриття своїх поточних зобов'язань.

– коефіцієнт фінансової залежності знаходиться в межах нормативного значення 1,67-2,5, що свідчить про відсутність потенційних загроз для фінансової системи. Оскільки коефіцієнт левериджу власного капіталу є від'ємним, це означає, що власний капітал і кошти, залучені на довгостроковій основі, призначені для фінансування необоротних активів. Як наслідок, для фінансування поточних активів потрібен позиковий капітал. Оскільки коефіцієнт концентрації позикового капіталу знаходиться в допустимому діапазоні, можна зробити висновок, що компанія в змозі погасити свої зобов'язання;

Показники рентабельності є базовою характеристикою факторного середовища формування прибутку підприємства. Тому вони є важливим базовим елементом порівняльного аналізу та оцінки фінансово-економічного стану підприємств. Аналіз показників рентабельності ПРАТ «Оболонь» представлено в таблиці 2.9.

Таблиця 2.9 – Аналіз рентабельності ПрАТ «Оболонь» за 2021-2023 рр.

Показники	Роки			Відхилення, 2023/2021	
	2021	2022	2023	+/-	%
Чистий фінансовий результат: прибуток	-111966	1197966	1086000	974034	
Чистий дохід від реалізації продукції	5909724	8651927	10763029	4853305	182,12
Собівартість реалізованої продукції	4915830	6030487	7175353	2259523	145,96
Власний капітал, тис. грн	3361607	2163641	2059728	-1301879	61,27
Валовий прибуток	993959	2631411	3587676	2593717	в 3,6 раз
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток	19456	1693084	2426098	2406642	в 124 раз
Рентабельність власного капіталу, %	-3,33	55,36	52,72	49,39	-
Рентабельність продажу, %	-1,89	13,85	10,09	8,2	-
Рентабельність продукції, %	-2,03	20,39	16,72	14,69	-
Рентабельність операційної діяльності, %	0,32	19,56	22,54	22,22	-
Рівень валового прибутку, %	16,81	30,41	33,33	16,52	-

*Джерело: Складено автором на основі [1,31,32]*

Рентабельність власного капіталу є еталонним значенням не менше 20% і відображає рівень прибутку, що генерується з власного капіталу. Як видно з розрахованих показників, рентабельність власного капіталу ПрАТ "Оболонь" є вищою за еталонне значення, досягаючи 52,72% у 2023 році. Найнижче значення спостерігається у 2021 році (-3,33%), а найвище - у 2022 році (55,36%).

Показник рентабельності продукції показує рівень прибутковості компанії за рахунок реалізованої продукції. Найвище значення цього показника становило 13,85% у 2022 році порівняно з -1,89% та 10,09% у 2021 та 2023 роках відповідно.

Рентабельність операційної діяльності - це рентабельність операційних витрат, тобто скільки прибутку компанія отримує на гривню операційних витрат (в даному випадку на 1000 грн.). Нормативних значень не існує, але, як видно з табл. 2.9, значення цього показника для ПрАТ «Оболонь» є

задовільним у 2022-2023 роках, але потребує покращення. Найнижчого значення було досягнення досягло у 2021 році і становило 0,32%.

Підсумовуючи аналіз фінансових показників, зрозуміло, що діяльність ПрАТ «Оболонь» характеризується стабільними показниками. Враховуючи зростання чистого доходу від реалізації, валового прибутку та валюти балансу, можна сказати, що виробничо-комерційна діяльність ПрАТ «Оболонь» є успішною.

## **2.2 Аналіз внутрішнього середовища та ефективності використання персоналу підприємства ПрАТ «Оболонь»**

ПрАТ «Оболонь» приділяє особливу увагу управлінню персоналом. Це пов'язано з тим, що від їхньої ефективності роботи залежить якість готової продукції на кінцевому етапі виробництва.

Аналіз показників організації праці є важливим для планування економічного та соціального розвитку підприємства. На основі інформації, наданої підприємством, почнемо наше дослідження з кількості працівників, структури персоналу та основних показників організації праці на підприємстві.

Проаналізуємо стан управління людськими ресурсами на підприємствах ПрАТ «Оболонь» у 2021-2023 роках (табл. 2.10). За підсумками року підприємства мають значний вплив на ефективність управління та вдосконалення управління людськими ресурсами на своїх підприємствах.

Таблиця 2.10 – Аналіз розвитку персоналу ПрАТ «Оболонь» у 2021-2023

рр.

Показники	2021	2022	2023	Відхилення			
				2022/2021		2023/2022	
				+/-	%	+/-	%
Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції, тис.грн.	5909724	8651927	10763029	2742203	146,40	2111102	124,40
Середньооблікова чисельність працівників, осіб	2049	2052	2056	3	100,14	4	100,19
Продуктивність праці, тис.грн.	2884,19	4216,34	5234,94	1332,15	146,18	1018,6	124,16
Трудомісткість	0,71	0,49	0,39	-0,22	69,01	-0,1	79,59

*Джерело: Складено автором на основі [1,31,32]*

Загалом, продуктивність праці характеризує ефективність, тобто вона оцінює результати праці, досягнуті на одиницю витрат, пов'язаних з використанням трудових ресурсів компанії. У вузькому сенсі продуктивність праці визначається як кількість продукції, робіт або послуг, вироблених працівником за одиницю робочого часу (годину, зміну, добу, місяць, квартал, рік) або робочий час, витрачений на виробництво одиниці продукції.

Рисунок 2.2 ілюструє динаміку збільшення кількості працівників на підприємствах.

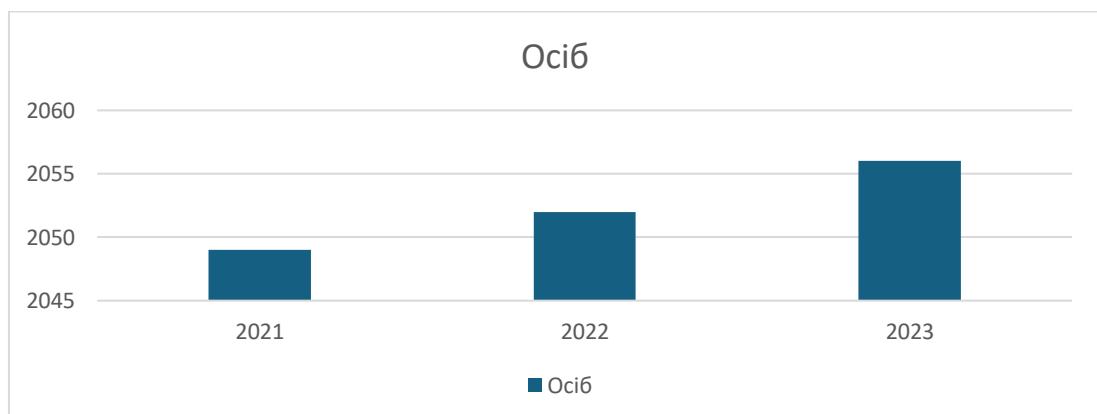


Рисунок 2.2 – Динаміка збільшення чисельності працюючих ПрАТ «Оболонь» у 2021-2023 рр.

*Джерело: побудовано автором на основі даних табл.2.10*

Згідно з наданими даними, чисельність персоналу компанії стабільно зростає протягом останніх трьох років, в основному через появу дочірніх підприємств та автоматизацію виробничих процесів.

Склад працівників характеризується співвідношенням працівників різних категорій до загальної кількості працівників. Для визначення динаміки на конкретному підприємстві слід провести табличний аналіз [9].

Аналіз складу персоналу підприємства у 2021-2023 роках відображено у таблиці 2.11.

Таблиця 2.11 - Аналіз складу персоналу підприємства у 2021-2023 роках

Категорії персоналу, чол.	2021		2022		2023		Відхилення питомої ваги у % 2023 р. від	
	Кількість, осіб	%	Кількість, осіб	%	Кількість, осіб	%	2021	2022
Управлінський персонал	291	14,20	292	14,23	293	14,25	0,05	0,02
у т.ч:								
Керівники	215	10,49	209	10,18	220	10,70	0,21	0,52
Спеціалісти	57	2,78	44	2,14	50	2,43	-0,35	0,29
Службовці	19	0,93	39	1,91	23	1,12	0,19	-0,79
Виробничий персонал	1758	85,8	1760	85,77	1763	85,75	-0,05	-0,02
У т.ч.:								
Робітники	1598	77,99	1563	85,77	1607	78,16	0,17	-7,61
Молодший обслуговуючий персонал	160	7,81	197	9,60	156	7,59	-0,22	-2,01
Разом	2049	100	2052	100	2056	100	-	-

*Джерело: Складено автором на основі [1,31,32]*

Виходячи з даних таблиці 2.11, можна зробити висновок, що найбільша кількість працівників за аналізований період була у 2023 році. Кількість управлінського персоналу майже не змінилася протягом трьох років - з 291 особи у 2021 році до 293 осіб у 2023 році.

Питома вага управлінського персоналу у відсотках також майже не змінилася, зберігшись на рівні близько 14,2-14,3%. Кількість виробничого персоналу трохи зростає протягом трьох років - з 1758 осіб у 2021 році до 1763

осіб у 2023 році. Проте питома вага виробничого персоналу у відсотках трохи зменшилася з 85,8% у 2021 році до 85,75% у 2023 році.

Основну частину персоналу згідно таблиці становить виробничий персонал (85,75 %), а саме робітники і складає 78,16% (рис. 2.3).

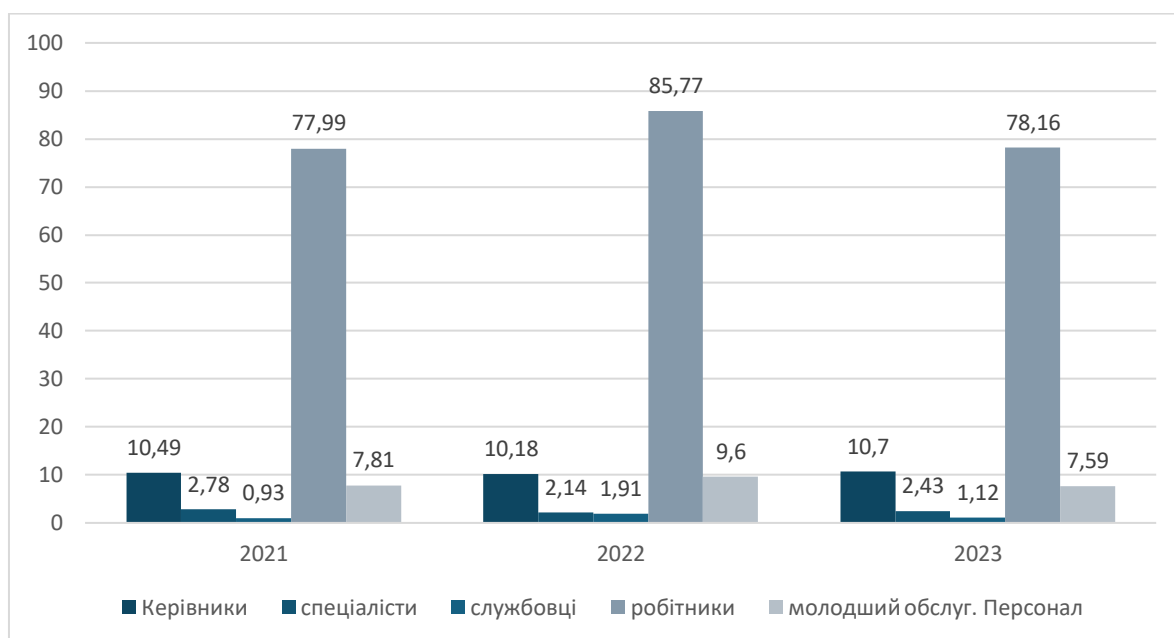


Рисунок 2.3 – Зміни в загальній структурі персоналу ПрАТ «Оболонь» у 2021-2023 рр.

*Джерело: побудовано автором на основі даних табл.2.11*

Низька плинність кадрів свідчить про те, що компанія стабільна і не має серйозних проблем. Той факт, що компанія розширює свою робочу силу, свідчить про поживлення бізнесу та покращення економіки. ПрАТ «Оболонь» забезпечує своїм працівникам відмінні умови праці та ефективну систему управління персоналом.

Освіта є важливим критерієм для працевлаштування. Наразі Україна переживає освітній тренд, коли все більше студентів обирають навчання у вищих навчальних закладах. Тому кількість персоналу з вищою освітою буде збільшуватися в наступному десятилітті.

Аналіз освітнього рівня працівників ПрАТ «Оболонь» за 3 роки представлено у таблиці 2.12.

Таблиця 2.12 – Освітній рівень працівників ПрАТ «Оболонь»

Показник	2021		2022		2023		Відхилення, 2023/2021	
	осіб	%	осіб	%	осіб	%	+/-	%
Мають вищу освіту	471	22,98	484	23,59	481	23,39	10	102,12
Технічну освіту	697	34,01	727	35,43	712	34,63	15	102,15
Не мають вищої освіти	881	43,01	841	40,98	863	41,98	-18	97,95
Кількість працівників	2049	100	2052	100	2056	100	7	100,34

*Джерело: Складено автором на основі [1,31,32]*

Виходячи з результатів таблиці 2.12, зробимо наступні висновки:

- кількість працівників зросла з 2049 у 2021 році до 2056 у 2023 році. Це може свідчити про певну стабільність або навіть зростання популярності компанії серед працівників;
- показник працівників з вищою освітою зрос на 10 осіб, або на 102,12% порівняно з 2021 роком. Це може вказувати на збільшення зацікавленості кваліфікованих фахівців у роботі у цій компанії;
- кількість працівників з технічною освітою також зросла на 15 осіб, або на 102,15%. Це може бути позитивним сигналом про підвищення інтересу до технічних спеціальностей в компанії;
- число працівників без вищої освіти зменшилося на 18 осіб, або до 97,95%. Хоча це зменшення невелике, воно може свідчити про стратегічний курс компанії на залучення більш кваліфікованого персоналу або на підвищення кваліфікації існуючого.

У цілому, зростання кількості працівників з вищою і технічною освітою вказує на позитивні зміни у структурі персоналу компанії, які можуть призвести до підвищення продуктивності та конкурентоспроможності. Однак важливо продовжувати звертати увагу на розвиток та підвищення кваліфікації персоналу для забезпечення стабільного росту організації в майбутньому.

Аналіз гендерної структури працівників підприємства за 3 роки представлено у таблиці 2.13.

Таблиця 2.13 – Аналіз гендерної структури працівників підприємства за 2021-2023 рр

Показник	2021		2022		2023		Відхилення, 2023/2021	
	осіб	%	осіб	%	осіб	%	+/-	структурні зрушення, п.п.
Чоловіки	1639	79,99	1662	80,99	1669	81,18	30	1,19
Жінки	410	20,01	390	19,01	387	18,82	-26	-1,19
Разом	2049	100	2052	100	2056	100	7	-

*Джерело: Складено автором на основі [1,31,32]*

Аналізуючи дані таблиці 2.13, можна зробити наступні висновки: з точки зору гендерного складу, в компанії працює більше чоловіків, ніж жінок. Зокрема, частка працівників-чоловіків становила 79,99 % у 2021 році та 81,18 % у цьому році (рис.2.4).

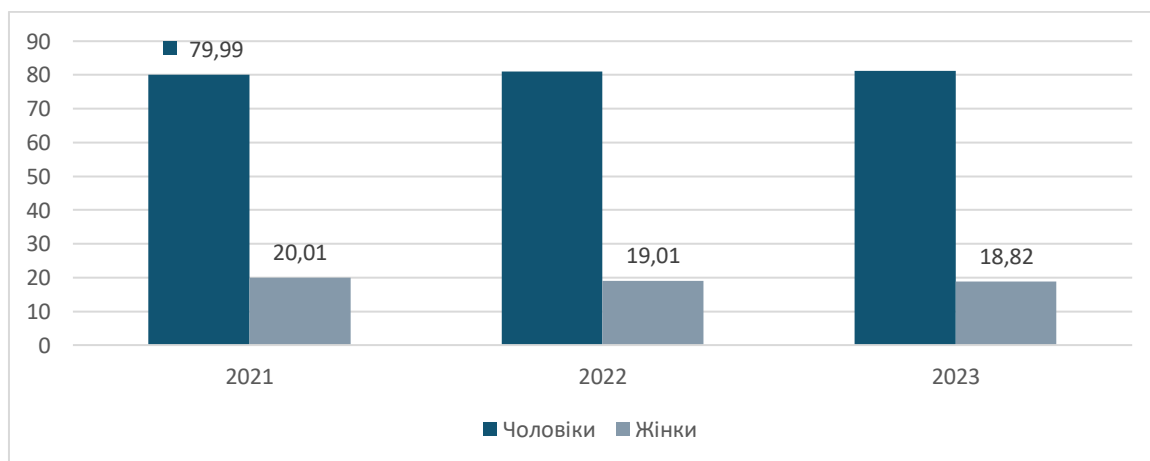


Рисунок 2.4 – Зміни в гендерній структурі персоналу компанії за 2021-2023 роки, %

*Джерело: побудовано автором на основі даних табл.2.12*

Далі, проаналізуємо вікову структуру персоналу і результати зведемо до таблиці 2.14.

Таблиця 2.14 – Аналіз вікової структури працівників підприємства за 2021-2023 рр

Показник	2021		2022		2023		Відхилення, 2023/2021	
	осіб	%	осіб	%	осіб	%	+/-	структурні зрушення, п.п.
Молодь до 20 років	82	4,00	83	4,04	86	4,18	4	0,18
Від 21 до 30 років	647	31,58	641	31,24	642	31,22	-5	-0,36
Від 31 до 40 років	1120	54,66	1128	54,97	1133	55,12	13	0,46
Від 41 до 50 років	130	6,34	133	6,48	135	6,57	5	0,23
За 51 років	70	3,42	67	3,26	60	2,92	-10	-0,5
Разом	2049	100	2052	100	2056	100	7	-

*Джерело: Складено автором на основі [1,31,32]*

З аналізу, наведеного в таблиці 2,14 за 2023 рік, можна зробити такі висновки:

Кількість працівників у віці 31-40 років у данній сфері займає найбільшу частку серед представлених вікових категорій ( у 2021 році – 54,66%, у 2022 році – 54,97 , у 2023 – 55,12%).

Найменшу частку серед працівників ПрАТ «Оболонь» займає вікова категорія старше за 51 років (у 2021 році – 3,42 %, у 2022 році – 3,26 %, у 2023 році – 2,92 %), хоч все ж таки ця категорія осіб має тенденцію зменшення, товариство дає попрацювати людям похилого віку, які довгий час працювали на підприємстві (рис. 2.5).

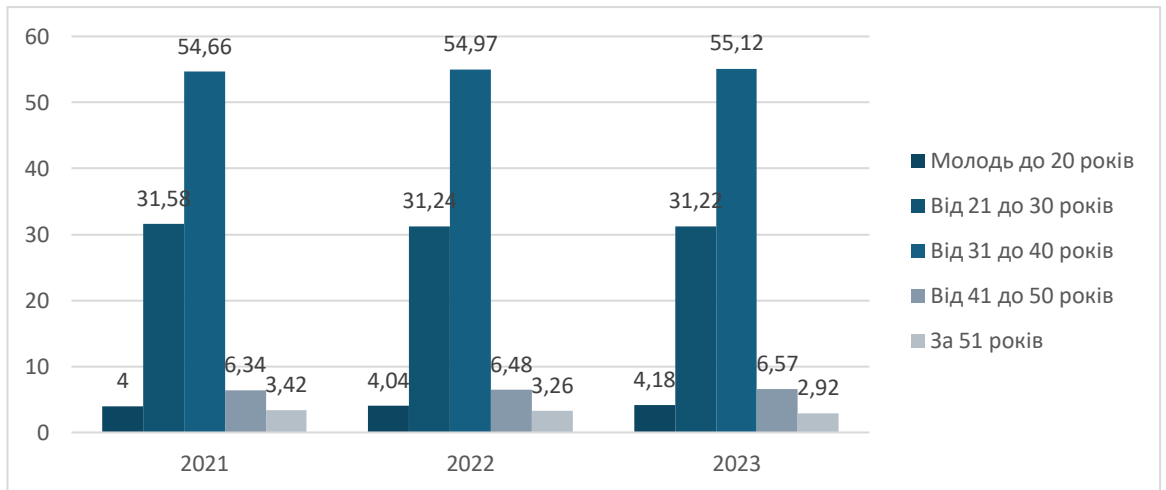


Рисунок 2.5 – Зміни у віковій структурі персоналу компанії за 2021-2023 роки, %

*Джерело: побудовано автором на основі даних табл.2.13*

Таким чином, ПрАТ «Оболонь» має різновікову робочу силу, що дозволяє пропонувати роботу як молодим людям, так і пенсіонерам/пенсіонеркам.

Основним аналізом кадрового забезпечення є аналіз мобільності працівників, тобто розрахунок коефіцієнтів плинності, обороту з прийому, обороту з вибуття, загального обороту, коефіцієнтів оновлення та утримання працівників.

У таблиці 2.15 наведено аналіз мобільності працівників компанії за трирічний період.

Таблиця 2.15 – Аналіз руху працівників підприємства за 2021-2023 рр

Показники	2021	2022	2023	Відхилення			
				2022/ 2021	2022/ 2021	2023/ 2022	2023/ 2022
				Абсол.	%	Абсол.	%
1	2	3	4	5	6	7	8
Середньооблікова кількість штатних працівників, осіб	2049	2052	2056	3	100,14	4	100,19
Кількість прийнятих штатних працівників, осіб	328	434	395	106	132,31	-39	91,01

Закінчення табл.2.15

1	2	3	4	5	6	7	8
Кількість звільнених штатних працівників, всього, осіб в т.ч.:	325	430	390	105	132,30	-40	102,09
- з причини змін в організації виробництва і праці (реорганізація, скорочення кількості або штату працівників, осіб	42	75	54	33	178,57	-21	72,00
- з причин плинності кадрів (за власним бажанням, за угодою сторін, порушення трудової дисципліни, тощо), осіб	268	299	286	31	111,57	-13	95,65
-у зв'язку з призивом в армію, досягненням пенсійного віку, на навчання	15	56	50	25	у 3,7 раз	-6	89,28
Облікова кількість штатних працівників на кінець звітної періоду, осіб	2052	2056	2061	4	1,02	5	1,03
Коефіцієнт загального обороту	0,32	0,42	0,38	0,10	-	0,04	-
Коефіцієнт обороту по прийому	0,16	0,21	0,19	0,05	-	0,02	-
Коефіцієнт обороту по вибуттю	0,15	0,21	0,19	0,06	-	-0,02	-
Коефіцієнт плинності кадрів	0,15	0,20	0,18	0,05	-	-0,02	-
Коефіцієнт відновлення працівників	1,009	1,010	1,013	0,001	-	0,003	-
Коефіцієнт постійності кадрів	1,001	1,002	1,002	0,001	-	0	-

*Джерело: Складено автором на основі[1,31,32]*

Результати показують, що у 2023 році було працевлаштовано 395 осіб, що на 39 осіб (8,99%) менше порівняно з попереднім роком та на 67 осіб більше (20,42%) більше ніж у 2021 році. Кількість постійних працівників, звільнених за скороченням штату, зменшилася з 75 минулого року до 54 у 2023 році.

Якщо проаналізувати структуру звільнень постійних працівників, то можна побачити, що у 2023 році відбулося 286 звільнень за власним бажанням, що на 13 менше, ніж у 2022 році.

Таким чином, загальний коефіцієнт обороту кадрів, тобто сума нових наймів та звільнень, зменшився на 0,04 відсоткових пункти порівняно з попереднім роком до 0,38. Коефіцієнт обороту з найму зменшився на 0,02 відсоткових пункти порівняно з попереднім роком до 0,19, а коефіцієнт обороту з вибуття зменшився до 0,0191.

У 2023 році коефіцієнт плинності кадрів зменшився на 0,002 до 0,18. Коефіцієнт плинності кадрів, який розраховується як відношення кількості новоприйнятих працівників до кількості працівників, які звільнилися протягом поточного року, збільшився на 0,003. Коефіцієнт постійності кадрів знаходяться майже на одному рівні, що свідчить про стабільність.

### **2.3 Аналіз системи менеджменту персоналу на підприємстві**

Основним принципом управління персоналом на ПрАТ «Оболонь» є забезпечення кожного працівника можливістю реалізувати свій потенціал у діяльності компанії.

Мотивація працівників є одним з основних методів управління людськими ресурсами і знаходиться на досить високому рівні в ефективній роботі організації. Тому завжди необхідно впроваджувати нові підходи при прийнятті рішення про тип мотиваційного механізму, який буде використовуватися.

Мотивація працівників є основним і кінцевим мірилом успіху як для компанії в цілому, так і для системи якості. Щоб бути успішною, мотивація співробітників повинна бути впроваджена на всіх рівнях управління

організацією і впливати на всі типи організаційних одиниць, локальні команди в кожному відділі та компанія в цілому [21].

Виходячи з цього, компанією було створено ефективну систему мотивації та соціального захисту для кожного співробітника, а також систему оцінки компетентності, рівня відповідальності та потенціалу, виходячи з рівня, необхідного для конкретної посади.

Підприємство, приймаючи на роботу особу, укладає з нею трудовий договір, який є контрактною формою зайнятості. Строк дії договору, права, обов'язки, відповідальність (у тому числі матеріальна) і умови матеріального забезпечення обох сторін, організація праці працівника та умови розірвання договору визначаються угодою між сторонами (роботодавцем і працівником).

Робочий тиждень зазвичай триває не більше 40 годин. Передбачена 30-хвилинна обідня перерва та дві 15-хвилинні перерви, які можуть бути використані як в першій половині, так і в другій половині зміни. Напередодні та у святкові дні робочий час скорочується на одну годину.

Важкі роботи (підймання та перенесення предметів вагою понад 10 кг) заборонені для жінок. Жінкам також заборонено працювати в нічні зміни. Надурочні роботи та роботи у вихідні дні також заборонені, як і відрядження для вагітних жінок або жінок, які мають дітей віком до трьох років. Жінки, які працюють і мають двох або більше дітей віком до 15 років, мають право на щорічну додаткову оплачувану відпустку тривалістю до п'яти календарних днів без урахування вихідних за їхнім бажанням. Матері також мають право на відпустку за свій рахунок для догляду за дитиною до досягнення нею шестирічного віку [2].

Компанія забороняє залучати працівників віком до 18 років до нічних, надурочних, важких робіт та робіт у вихідні дні; працівники віком до 18 років мають право на щорічну основну відпустку тривалістю один календарний місяць у літні місяці та в інший час за їхнім вибором.

Доплати за шкідливі умови праці виплачуються працівникам, зайнятим на виробництві, якщо вони перебувають у таких умовах понад 80% робочого

часу. Сума виплачується з фонду оплати праці в межах від 4% до 12% робочого часу.

Працівникам, зайнятим на роботах із шкідливими і важкими умовами праці, надається додаткова щорічна відпустка відповідно до «Списку виробництв, робіт, професій і видів робіт, за роботу в яких надається додаткова відпустка за шкідливі і важкі умови праці». Після його затвердження проводиться атестація робочих місць за умовами праці.

Так, уповноваженим працівникам, відповідальним за охорону праці, надається до двох календарних днів додаткової відпустки при виконанні ними службових обов'язків та при участі в пожежних дружинах самооборони.

Спори між роботодавцями та працівниками вирішуються відповідно до процедур, передбачених колективними договорами. Будь-яка зі сторін спору може звернутися до Комісії з трудових спорів, яка зобов'язана розглянути скаргу та надати письмову відповідь протягом 10 днів. Якщо сторони не задоволені рішенням Комісії з трудових спорів, кожна зі сторін може подати апеляцію до Комітету з трудових спорів.

Роботодавець «Оболонь» розглядає основну заробітну плату як винагороду за виконану роботу відповідно до встановлених норм праці (норми часу, норми виробітку, норми обслуговування, посадові обов'язки). Для робітників ця винагорода визначається у вигляді тарифних ставок (окладів) і відрядних розцінок.

Заробітна плата в «Оболоні» виплачується двома способами: погодинно і відрядно. Погодинна заробітна плата є поширеною для робітників, охоронців та водіїв і базується на фактичній кількості відпрацьованих годин. Вона виплачується відповідно до фактичної кількості відпрацьованих годин. Відрядна заробітна плата є поширеною для виробничого персоналу і базується на фактичному обсязі виконаної роботи на основі готової продукції. Зарплати визначаються шляхом оцінки кожної посади, які відрізняються одна від одної за обсягом обов'язків, важливістю трудової функції, її впливом на досягнення стратегічних цілей та рівнем необхідної кваліфікації. [9,10]

Винагорода вищого керівництва залежить від їхньої компетенції, обсягу та ступеня їхніх обов'язків, а також виконання ними своїх повноважень у визначених межах.

Винагорода членів Ради директорів складається з основної заробітної плати та премії (як і для інших працівників організації).

Відсоток премії буде залежати від результату виконання наступних ключових показників ефективності:

- ефективність впровадження проектів з контролю витрат;
- товарообіг млн. грн.;
- відсутність серйозних аварій;
- успішність програми введення в експлуатацію обладнання.

Матеріальне стимулювання на ПрАТ «Оболонь» включає додаткові винагороди (премії) за працю понад установлені норми, успіхи в праці, винахідливість, творчість та особливі умови праці.

Премії, пов'язані з виконанням трудових виробничих завдань і функцій, включають, але не обмежуються преміюванням за підсумками роботи за місяць, кварталом і роком. Крім того, керівництво може запроваджувати додаткові винагороди за особливі трудові заслуги, винаходи, творчість та особливі умови праці.

Щороку посадові оклади і тарифні ставки індексуються відповідно до зростання споживчих цін в Україні та рівня інфляції, що є основою для підвищення заробітної плати працівників ПрАТ «Оболонь» [9,10].

Як показано в таблиці 2.15, фонд заробітної плати за три роки збільшився на 23,29%, і можна зробити висновок, що ПрАТ «Оболонь» знаходиться в доброму фінансовому становищі.

Таблиця 2.16 – Аналіз фонду заробітної плати на ПрАТ«Оболонь»

Категорія персоналу	2021		2022		2023	
	тис.грн	%	тис.грн	%	тис.грн	%
Управлінський персонал	107719,4	22,01	131826,0	25,14	181108,3	30,00
Виробничий персонал	381913,8	77,99	395478,1	74,86	422586,3	70,00
Разом	489633,2	100	527304,1	100	603694,6	100

*Джерело: Складено автором на основі*

Плинність кадрів також може бути індикатором задоволеності роботою в конкретній компанії. Звичайно, незадоволеність умовами праці не обов'язково означає, що працівники підуть, але якщо показник плинності занадто високий, можна зробити висновок, що в компанії є певні проблеми.

У минулому підрозділі було проаналізовано аналіз руху працівників підприємства, і як результат у 2023 році коефіцієнт плинності кадрів зменшився на 0,00,2 до 0,18. Коефіцієнт плинності кадрів, який розраховується як відношення кількості новоприйнятих працівників до кількості працівників, які звільнилися протягом поточного року, збільшився на 0,003. Низька плинність кадрів свідчить про те, що компанія працює стабільно і не має серйозних проблем. Той факт, що компанія розширює свою робочу силу, свідчить про поживлення в бізнесі та покращення в економіці. ПрАТ «Оболонь» забезпечує своїм працівникам відмінні умови праці та ефективну систему управління персоналом.

В якості нематеріальної мотивації працівники підприємства мають розширений соціальний пакет, який включає:

- матеріальну допомогу на оздоровлення, у зв'язку з вагітністю та пологами, виходом на пенсію та одруженням;
- путівки в оздоровчі табори для працівників та їхніх дітей;
- грошові премії для працівників, які перебувають у відпустці або на пенсії;
- сучасний медичний центр, спортивний зал та дві їдальні, куди працівники переїжджають до своїх спальних приміщень.

Пакети негрошової мотивації на головних пивоварних заводах компанії «Оболонь» включають щоденний транспортний трансфер для працівників, які проживають у віддалених житлових районах (наприклад, Виноградар, Троєщина, Петрівка). Ці трансфери здійснюються на службових автомобілях або іншими видами транспорту.

- нематеріальне мотивування також включає у себе:
- систему соціальних платежів;
- систему внутрішніх комунікацій;
- систему кар'єрного росту;
- сильну корпоративну культуру.

Також компанія допомагає пенсіонерам - колишнім працівникам компаній. У передсвяткові дні вони проводять промоцію продукції та компанії, а також, за потреби, надають фінансову допомогу.

З початку 2000-х років у компанії існує донорський рух, що складається з волонтерів та відповідальних працівників. Щороку в День донора багато небайдужих співробітників здають кров для допомоги пацієнтам.

Працівники всіх дочірніх підприємств «Оболонь» підтримують і розвивають спортивні заходи. Щороку організовуються два футбольні змагання: чемпіонат заводу та Кубок Президента. Минулого року особливою популярністю користувалися й інші види спорту.

Система внутрішньої комунікації на корпоративних виробничих майданчиках включає щоквартальні зустрічі з вищим керівництвом, корпоративну пресу, щоденний корпоративний інформаційний бюлетень та організацію корпоративних заходів. [24,37]

Серед них - видання інформаційного бюлетеня та організація внутрішніх заходів. З моменту свого заснування «Оболонь» видає власний щоквартальний журнал «Вісник Оболоні». Журнал є відкритим для працівників усіх підприємств.

Реалізація соціальної відповідальності та соціально значущих проектів також має важливе значення в системах мотивації. Корпоративна соціальна відповідальність та реалізація соціально значущих проектів є дуже важливими для сучасних компаній. Компанія інвестує в мистецтво, спорт і культуру, допомагає бідним і намагається опікуватися дитячими будинками. У містах, де присутня дочірня компанія, вона побудувала дитячі майданчики, відремонтувала лікарні та обладнала школи.

Аналізуючи діяльність ПрАТ «Оболонь», можна зробити висновок, що компанія має як позитивні сторони, так і певні недоліки, які потребують нагального вирішення.

Позитивні аспекти діяльності: ПрАТ «Оболонь» активно виходить на зовнішні ринки, зростають обсяги виробництва та прибуток, збільшується кількість робочих місць. Недоліки в організації праці: низька мотивація працівників, низький рівень кваліфікації працівників у виробничому секторі.

## **Висновки до 2 розділу**

Під час дослідження у розділі 2 було проведено загальний аналіз системи управління людськими ресурсами в ПрАТ «Оболонь»

ПрАТ «Оболонь» є виробником пива, безалкогольних та алкогольних напоїв, слабоалкогольних напоїв та мінеральної води. Компанія також має ліцензії на оптову та роздрібну торгівлю напоями та транспортний агент. Основні виробничі потужності компанії розташовані в столиці, віддалені потужності в Хмельницькій області, Олександрії та Чемеровець; пивоварний завод «Гіберт» у Фустові, Київська область; два дочірні підприємства в Красилівському, Хмельницька область; корпоративні права в Бельшаді, Коломійі, Охтирці, Локітуні та Чемеровець; і наразі заморожене виробництво в Севастополі; компанія працює з 1974 року і була приватизована 25 березня 1993 року.

Стратегія компанії «Оболонь» полягає в тому, щоб задовольняти потреби та очікування своїх споживачів і таким чином утримувати лідерство на українському ринку пива та безалкогольних напоїв, водночас приділяючи постійну увагу захисту навколишнього середовища та інтересам своїх стейкхолдерів.

Аналіз фінансово-економічної ситуації показує, що бізнес компанії є прибутковим та ефективним і має великий потенціал для подальшого розвитку, незважаючи на деякі проблеми в енергетичному секторі.

Аналіз кількісного та якісного складу персоналу ПрАТ «Оболонь» показав, що підприємство має стабільний ріст чисельності працівників протягом розглянутого періоду. З урахуванням структури персоналу можна зазначити, що управлінський персонал є досить стабільним, а виробничий персонал зазнає незначних змін, що може свідчити про добру організацію робочого процесу. Проте, важливою є не лише кількість, але й якість персоналу. Підприємство повинно продовжувати акцентувати увагу на підвищенні кваліфікації персоналу, розвитку лідерських якостей та сприянні професійному росту співробітників для забезпечення стабільного і ефективного функціонування компанії в майбутньому.

Оцінка системи управління людськими ресурсами підприємства дозволила проаналізувати рівень доходів працівників та визначити політику підприємства в частині формування системи управління та розвитку методів підбору персоналу.

Варто зазначити, що на підприємствах ефективно створюється система управління та певна корпоративна культура, яка гарантує високий рівень досягнення цілей працівниками підприємства. На мою думку, компанія «Оболонь» створює хороші умови для своїх працівників. Однак, завжди є місце для вдосконалення з точки зору продуктивності праці. Людські ресурси є найважливішим ресурсом кожної компанії, тому необхідно зосередитися на створенні максимально сприятливого середовища для працівників.

### 3 УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ МЕНЕДЖМЕНТУ ПЕРСОНАЛУ НА ПІДПРИЄМСТВІ ПРАТ «ОБОЛОНЬ»

#### 3.1 Проєкт з удосконалення системи менеджменту персоналу підприємства

Компанії з неефективною системою управління людськими ресурсами дуже важко досягти успіху в своїй діяльності. Це пов'язано з тим, що людський фактор багато в чому визначає успіх тієї чи іншої компанії на ринку. З цієї причини основним завданням, яке стоїть перед компаніями, є вдосконалення напрямків роботи з персоналом.

На основі аналізу системи управління людськими ресурсами ПрАТ «Оболонь» були виявлені наступні недоліки та рекомендації щодо їх усунення (табл.3.1):

Таблиця 3.1 – Пропозиції щодо усунення недоліків в системі управління персоналом

Недоліки	Пропозиції стосовно усунення
Відсутність комплаєнсу з боку виробничого персоналу	Впровадження системи сумісності та поєднання типів робочих місць на виробництві.
Низький рівень компетентності працівників	Впровадження системи навчання працівників та підвищення кваліфікації працівників; Впровадження щорічної атестації працівників.
Відсутність мотивації серед виробничого персоналу	Рекомендується запровадити стимулюючі форми оплати праці.

*Джерело: власна робробка*

Слід зазначити, що система управління персоналом ПрАТ «Оболонь» має недоліки, які потребують якнайшвидшого усунення, і всі зусилля відділу

кадрів та топ-менеджменту компанії повинні бути спрямовані на розробку можливих рекомендацій щодо усунення цих недоліків.

Усунення недоліків у системі управління персоналом може суттєво змінити політику компанії. Наприклад, може скоротитися час пошуку кандидатів на вакантні посади. Після внесених змін персонал компанії може стати більш компетентним, а один працівник може замінити іншого. Компанія починає зростати в очах клієнтів і конкурентів. Для співробітників створюється сприятливе робоче середовище, що впливає на продуктивність їхньої праці [34].

Розглянемо детальніше пропозицію щодо введення атестації працівників ПрАТ «Оболонь». Це одне з головних нововведень в системі управління персоналом компанії, оскільки оцінювання персоналу допомагає працівникам бути більш залученими в роботу, покращується якість роботи, підвищується почуття відповідальності та чесності. Це також дає можливість керівництву «відсіяти» некваліфікованих працівників. Оцінювання роботи персоналу містить мотиваційні елементи і є передумовою для зміни поведінки працівників підприємства.

Оцінювання діяльності персоналу є важливою частиною управління персоналом і найбільш ефективною формою оцінювання персоналу. Атестація є однією з найпоширеніших форм оцінювання ефективності роботи персоналу, а не його відповідності займаній посаді [35].

Регулярна процедура оцінки професійної та особистої кваліфікації і результатів діяльності працівників; мета цієї процедури - використання результатів для покращення підбору та розстановки кадрів, а також заохочення працівників до постійного підвищення кваліфікації та продуктивності праці. Ефективність діяльності організації часто базується на ефективному використанні всіх організаційних ресурсів, включаючи потенціал кожного окремого працівника.

Основні завдання атестації представлені на рисунку 3.1.

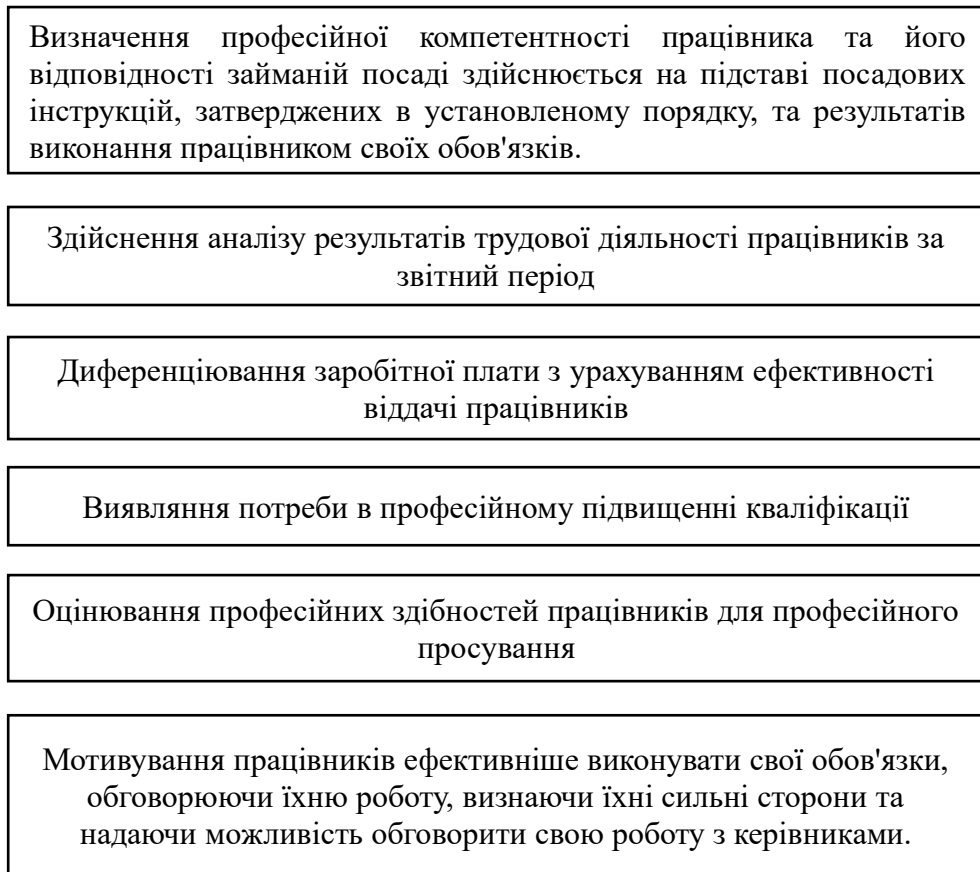


Рисунок 3.1 – Основні завдання атестації [35]

Отже, атестація має на меті визначення професійної компетенції та функціональної відповідності працівника посаді, аналіз результатів його трудової діяльності, диференціацію заробітної плати з урахуванням ефективності, виявлення потреб у професійному підвищенні кваліфікації, оцінювання професійних здібностей та мотивацію до ефективного виконання посадових обов'язків через спільне обговорення результатів роботи та визнання заслуг працівника.

Організація оцінювання працівників відбувається у три етапи [36]:

- підготовка до оцінювання;
- оцінка результатів діяльності;
- узагальнення результатів оцінювання.

Кожен етап характеризується власним змістом роботи, що визначається роботою, яку виконують працівники, відповідальні за підготовку та проведення управлінського та професійного оцінювання.

При оцінці працівників ПрАТ «Оболонь» рекомендується використовувати спрощений метод професійної оцінки працівників за картою професійної оцінки експерта – методика Черненко О.А. (Додаток А).

Інформація, отримана за допомогою фахівців, може бути використана не тільки для самооцінки, а й під час атестації працівника перед черговим призначенням.

Оцінка рівня розвитку якостей працівника (характеристик, компетентнісних якостей) за допомогою системи показників не вимагає включення в розрахунки оцінки ключових елементів, що значно спрощує розрахунки і забезпечує повну валідність оцінки. Ця методологія є дуже простою і її можуть використовувати члени оціночних комітетів підприємства без будь-якої підготовки.

Експерт (атестаційна комісія) вивчає кожну характеристику, обговорює її з власником сертифіката, а потім виставляє оцінку за кожну характеристику відповідно до картки.

На основі оцінок експертів (членів комітету) розрахуйте середній бал за кожною характеристикою як середнє арифметичне всіх оцінок експертів (членів комітету). Середні бали експертів (членів комісії) за кожною характеристикою підсумовуються для розрахунку загального бала.

Висновок оціночної комісії ґрунтується на загальній кількості балів, отриманих оцінювачем:

- 65 балів і більше – відповідає посаді та рекомендований до «Золотого резерву» і має право на вищу посаду;
- 65-52 бали – відповідає посаді та має право на підвищення кваліфікації, але не має права на підвищення;
- 52 бали і менше – не застосовується до цієї посади.

Загальний бал, набраний сертифікованим фахівцем у карті професійного оцінювання, не є єдиним і остаточним критерієм відповідності обійманій посаді, а тільки як інформація, яка з певною конкретністю та об'єктивністю характеризує сертифікованого співробітника [21].

Результати оцінювання мають бути тісно пов'язані із системами морального і матеріального стимулювання та розвитку персоналу (планування кар'єри, підвищення кваліфікації).

Оціночна комісія також надає висновок з питань, пов'язаних з повним використанням потенціалу працівників, що оцінюються ПрАТ «Оболонь»:

- чи можуть працівники бути включені до «Золотого фонду»;
- що можна порекомендувати даному працівникові та його керівникові для підвищення ефективності праці працівника;
- необхідність у навчанні та професійному розвитку конкретних співробітників;
- склад персоналу;
- варіації заробітної плати;
- чи є підстави для преміювання.

Професійний розвиток – це процес підготовки співробітників до виконання нових виробничих функцій, обіймання нових посад і вирішення нових проблем.

Основними напрямками професійного навчання є:

- первинне навчання відповідно до цілей компанії та вимог роботи;
- навчання для усунення розриву між вимогами роботи та наявною кваліфікацією працівника;
- навчання для підвищення кваліфікації;
- навчання для роботи в нових сферах організаційного розвитку;
- навчання для отримання нових навичок та інструментів для виконання робочих завдань [6].

Тренінг (навчання) – це навчання працівників навичкам, які підвищують їхню продуктивність.

Кінцевими цілями навчання є забезпечення того, щоб робоча сила була належним чином оснащена навичками та компетенціями, необхідними для досягнення цілей організації.

Навчання є корисним і необхідним у трьох основних випадках:

- по-перше, коли люди приєднуються до компанії;
- по-друге, коли працівника призначають на нову посаду або дають нове завдання;
- по-третє, коли аудит показує, що людині не вистачає певних навичок для ефективного виконання своєї роботи.

Для покращення якості роботи та системи розвитку людських ресурсів ПрАТ «Оболонь» пропонує впровадити наступне:

1. Наставництво - це форма взаємодії між досвідченим працівником (наставником) та менш досвідченим працівником (підопічним). На відміну від традиційного індивідуального навчання на робочому місці, підопічні отримують додаткові права та обов'язки одночасно з навчанням. Навчання тісно пов'язане з процесом розширення обов'язків стажера. Цей метод вимагає спеціальної підготовки та особистісних якостей наставника і майже не може бути реалізований за наказом зверху. [33]

Основними цілями наставництва є:

- передача знань;
- передача навичок;
- зміна поведінки;
- передача елементів культури компанії;
- зростання та розвиток потенціалу наставництва;
- ефективне використання потенціалу наставництва;
- покращення комунікації.

Наставництво є дешевшим та ефективнішим, має тісний зв'язок з повсякденною роботою та полегшує введення в навчальний процес.

2. Додавання до штатного розпису посади спеціаліста зі створення автоматизованих систем управління. Дана система має декілька розділів. Однією з найважливіших частин системи є «Підвищення кваліфікації»

персоналу», яка призначена для роботи відділу навчання персоналу, що включає в себе наступні дані:

- перепідготовка працівників;
- управлінське, професійне навчання та навчання працівників;
- дані по оцінці працівників;
- управління наставництвом працівників.

Це дозволяє більш точно планувати та аналізувати навчання персоналу, а також вводити та отримувати системні дані про навчання та професійний розвиток персоналу. Інформація про кожного працівника «особиста картка», що містить основні персональні дані про історію роботи. Наразі, однак, відділи кадрів мають такі дані лише на паперових носіях. Впровадження такої системи забезпечило б повну базу даних для підготовки та перепідготовки персоналу підприємства «Оболонь».

3. Запропонувати модель розвитку людських ресурсів, яка дає змогу через спеціальне навчання та стажування відбирати з-поміж існуючих працівників людей, які досягнуть успіху на своїй посаді, з урахуванням особливостей організації при формуванні кадрового резерву [30].

Тому завдання професійного навчання полягає в тому, щоб дати можливість працівникам освоїти нові професії, озброїти їх знаннями, навчити застосовувати теоретичні знання і практичні навички в роботі і на цій основі створити умови для подальшого підвищення продуктивності праці, зниження собівартості та якості продукції.

Це є основою для створення необхідних умов для подальшого підвищення продуктивності праці, зниження собівартості та якості продукції. Не слід забувати, що працівники мають різний рівень загальноосвітньої та професійної підготовки і потребують підвищення кваліфікації.

Систематизація процесу навчання на ПрАТ «Оболонь» включає необхідність розробити програму підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації працівників. Програма спрямована на встановлення методів

навчання працівників, підвищення їх кваліфікації, формування високого професіоналізму та здатності працювати в новій економічній ситуації.

Програма навчання повинна поширюватися на всіх працівників підприємства і впроваджуватися в усіх підрозділах підприємства та керівниками всіх рівнів.

В рамках програми навчання працівників ПрАТ «Оболонь» для забезпечення безперервності заплановані наступні види навчання:

- навчання нових працівників;
- наставництво - працівник «Золотого резерву» є наставником нового працівника;
- шедуінг шляхом спостереження за робочим процесом визначається, які аспекти професійної підготовки працівника є слабкими, і складається план професійного розвитку для їх усунення.

Етапи реалізації програми підготовки, навчання робітничих кадрів наведені в таблиці 3.2.

Таблиця 3.2 – Етапи реалізації програми навчання

Етап	Зміст	Відповідальний
Визначення потреб у навчанні, затвердження річного плану навчання	Розроблення попереднього плану навчання та узгодження його з головним інженером та директором.	Відділ кадрів, начальники підрозділів
Визначення витратна навчання	Складання кошторису витрат	Відділ кадрів, бухгалтерія
Організація навчального процесу	Визначення форм та методів навчання	Відділ кадрів

*Джерело: власна розробка*

Існує кілька основних вимог до навчання та підготовки працівників:

- кінцевою метою навчання та розвитку працівників є забезпечення належної кваліфікації та підготовки працівників;

- з метою забезпечення якості у виробництві, остаточного контролю та випробування продукції працівники повинні проходити попереднє навчання, починаючи з моменту підписання трудового договору;
- безперервна освіта та професійний розвиток можуть бути визнані прямим обов'язком кожного працівника;
- відділ кадрів відповідає за якість навчання та розвиток людських ресурсів організації. [37]

Розроблені рекомендації щодо вдосконалення системи навчання персоналу дозволять ПрАТ «Оболонь» змінити якість персоналу та покращити відбір кандидатів на вакантні посади.

Ефективність навчання не повинна вимірюватися лише витратами, витраченими на навчання.

В результаті цих заходів передбачається, що буде реалізовано наступне

- зниження плинності кадрів за рахунок підвищення мотивації працівників до праці;
- підвищення кваліфікації працівників з урахуванням поточних вимог виробництва та перспектив розвитку;
- зміцнення корпоративної культури організації;
- підвищення прихильності працівників до організації;
- зменшення втрат від неправильної оцінки ситуацій та неправомірних дій працівників;
- запобігання збиткам від настання ризикових подій та обмеження поширення їх негативних наслідків;
- зниження ймовірності виникнення аварій та виходу з ладу обладнання;
- покращення здатності співробітників координувати свої дії;
- розвиток командної роботи;
- налагодження та покращення комунікаційних зв'язків між співробітниками компанії.

Інформація про стан навчання працівника формується на основі оцінки результатів діяльності, яка є відправною точкою для кваліфікаційної діагностики. Це визначає, які професійні якості працівника потрібно розвивати або змінювати.

Оцінюючи якість знань, умінь, навичок, роботи та особистих якостей, спеціальна комісія затверджує працівника на основі показників обраних факторів та відносної важливості цих факторів для завдань, які виконує працівник. Результати визначають своєчасність проведення навчання, методи навчання та рекомендації щодо спеціальних вимог до навчання.

### **3.2 Економічне обґрунтування доцільності реалізації запропонованого проєкту**

Підсумовуючи вище сказане, розрахуємо економічний ефект від впровадження запропонованих заходів. Щоб оптимізувати систему управління персоналом компанії, необхідно запровадити систему атестації та навчання, про яку йшлося вище.

Для реалізації цього заходу необхідно запровадити систему наставництва для виробничого персоналу та навчати нових працівників, залучаючи найкращих працівників із «золотого фонду» компанії.

Для аналізу ефективності проєкту необхідно розрахувати його витрати та вигоди, отримані від його реалізації. Для того, щоб розрахувати витрати проєкту з впровадження удосконаленої системи оцінки та атестації персоналу, важливо визначити всі витрати, понесені компанією ПрАТ «Оболонь». Ці витрати можна розділити на інвестиційні витрати (одноразові витрати) та поточні витрати (витрати, понесені протягом періоду реалізації проєкту).

Задля наочності представимо всі витрати у таблиці 3.3.

Таблиця 3.3 – Інвестиційні витрати на проект впровадження системи оцінки та атестації персоналу на 2024

Найменування	Значення, тис.грн
Агітаційно-роз'яснювальна робота	1800
Витрати використання системи оцінки та атестації персоналу	7100
Витрати навчання персоналу	100000
Витрати на програмне забезпечення	35000
Витрати придбання додаткової довідкової літератури	13000
Витрати на оплату консультації при розробці нового проекту атестації персоналу	85000
Разом	241900

*Джерело: власна розробка*

Для реалізації такого типу проектів менеджери повинні пройти навчання. Витрати на навчання є одноразовими і тому можуть бути віднесені до інвестиційних витрат. Через певний проміжок часу спеціалістів та виробничий персонал можна відправити на курси підвищення кваліфікації.

Крім інвестиційних витрат, існують поточні витрати, тобто витрати, які компанія несе, коли щороку проводить атестацію працівників. Оцінювання проводиться незалежними експертами, гонорари яких розраховані в таблиці 3.4.

Таблиця 3.4 – Поточні витрати на проект в 2024 році

Найменування	Значення, тис.грн
Заробітна плата працівникам	200000
Обслуговування програмного забезпечення	18000
Витрати виготовлення бланків наказів, анкет та інших. друкованої продукції	3500
Адміністративні витрати	17000
Кошти на преміювання працівників за результатами атестації	45000
Оплата послуг запрошених на атестацію Експертів	36000
Разом	319500

*Джерело: власна розробка*

Згідно з таблицею, вартість проекту розробки та впровадження системи оцінки та атестації персоналу в ПрАТ «Оболонь» становить 319500 грн. Поточні витрати здійснюються кожного разу, коли проводиться оцінка.

Якщо впровадити програму оцінювання персоналу, результати можна буде побачити вже через шість місяців. Якщо врахувати також очікуване підвищення продуктивності, то можна розрахувати прибуток організації на наступні чотири роки в річному обчисленні. Результати можна розрахувати наступним чином.

Наступні критерії можуть бути використані як орієнтири для оцінки ефективності проекту:

- показник чистого дисконтованого прибутку
- показники прибутковості;
- період окупності;
- рентабельність.

Джерелом фінансування реалізації запропонованих заходів з атестації персоналу в компанії є фінансові ресурси.

За оцінками експертів додаткові вигоди від впровадження нового проекту з атестації персоналу складуть 14 000 тис. грн на рік, що на 4,18% більше порівняно з попереднім роком.

Розрахувавши показники проекту, можна визначити обсяг інвестицій, доцільність реалізації проекту та термін окупності проекту. Інвестиційна вартість проекту становить 241900 тис. грн., річна вартість - 319500 тис. грн., загальна вартість - 561400 тис. грн.

Для розрахунку ефективності запропонованих заходів важливо розрахувати термін окупності проекту. Розробка та реалізація проекту розпочнеться 1 травня 2024 року. Першу атестацію працівників планується провести 20 червня 2024 року. Результати атестації будуть оголошені через шість місяців, а запропоновані заходи з атестації будуть впроваджуватися в компанії до кінця 2024 року.

Склад одноразових витрат, пов'язаних із запровадженням посади менеджера з оцінки персоналу, наведено в Таблиці 3.5.

Таблиця 3.5 – Розрахунок капітальних (одноразових) витрат за введення посади менеджер з атестації персоналу, грн на 2024

Найменування	Кількість	Значення, тис.грн
Ноутбук	1	65000
Встановлення програмного забезпечення	1	5500
Комп'ютерний стіл	1	25000
Письмовий стіл	1	15000
Стілець	1	4000
Разом	6	114500

*Джерело: власна розробка*

Дані таблиці 3.6 характеризують склад поточних витрат.

Таблиця 3.6 – Розрахунок поточних витрат за введення посади спеціаліста з атестації персоналу, грн. на 2024

Показник	Кількість	Витрати на міс., грн.	. Витрати на рік, грн
Заробітна плата менеджера	1	35000	420000
Податки	1	20290	243480
Канцтовари, у тому числі:			
Папір	3 пачки	890	10680
Ручка	2 шт.	30	360
Карандаш	2 шт.	25	300
USB накопичувач	1 шт.	300	3600
Папки	3 шт.	240	2880
Файли	10 шт.	550	6600
Разом	-	57325	687900

*Джерело: власна розробка*

Таким чином, загальна вартість впровадження експерта з атестації персоналу дорівнює:

$$\text{Загальна вартість} = \text{Капітальні витрати} + \text{Поточні витрати} \quad (3.1)$$

$$\text{Загальна вартість} = 114500 + 687900 = 802400 \text{ грн.}$$

Соціальна ефективність проявляється у здатності організації досягати соціально позитивних змін або навіть уникати негативних змін.

Чистий дисконтований дохід (ЧДД) або інтегральна економічна ефективність (ІЕЕ) визначається як сума економічних ефектів, доступних за весь період, враховуючи базовий рівень (перший рік розрахункового періоду), або це перевищення інтегрального економічного ефекту над інтегральними витратами і дорівнює:

$$\text{ЧДД} = (3246,3 - 119,0) * 0,83 = 2595,66 \text{ тис. грн.}$$

Період окупності (поточний) - це мінімальний інтервал часу (від початку реалізації проекту), протягом якого інтегральні економічні вигоди є позитивними і залишаються постійними. Період окупності визначається виходячи з таких умов:

$$\text{Період окупності} = \text{Інвестиції} / \text{Грошовий приплив} \quad (3.2)$$

$$\text{Період окупності} = 802,4 / 3246,3 = 0,25 \text{ року, або приблизно 4 місяці.}$$

Рентабельність інвестицій (Рн), що враховує інтереси учасників або специфіку проекту, і дорівнює:

$$R_n = 2595,66 / 3246,3 = 0,79 \text{ або } 79\%$$

Аналіз цього проекту показує, що він є ефективним і вартим впровадження. Атестація дозволяє визначити рівень відповідності працівників робочому місцю та їхню кваліфікацію завданням, які вони виконують.

### **Висновки до 3 розділу**

В розділі 3 було представлено проект з удосконалення системи управління людськими ресурсами на підприємстві ПрАТ «Оболонь». Пропонований проект з удосконалення системи менеджменту персоналу, зокрема запровадження системи атестації та навчання, націлений на підвищення кваліфікації та ефективності роботи персоналу підприємства.

Проект містить кілька ключових ініціатив, спрямованих на оптимізацію процесів управління персоналом, вдосконалення кадрової політики та покращення умов праці.

З економічної точки зору, реалізація даного проекту є доцільною. Вона дозволить підвищити продуктивність праці, зменшити плінність кадрів і пов'язані з цим витрати, а також сприятиме підвищенню мотивації та лояльності працівників. Це, у свою чергу, призведе до зростання конкурентоспроможності підприємства на ринку.

Реалізація системи атестації та навчання персоналу забезпечить постійне підвищення кваліфікації працівників, що позитивно вплине на якість виробництва та обслуговування клієнтів. Це дозволить підприємству залишатися інноваційним та ефективним в умовах швидкозмінного ринку.

Таким чином, запропонований проект є стратегічно важливим для підприємства «Оболонь» і може принести суттєві довгострокові вигоди. Його впровадження сприятиме сталому розвитку підприємства, підвищенню продуктивності та покращенню управління персоналом.

## ВИСНОВКИ

Підсумовуючи дослідження дипломної роботи, ми розглянули та проаналізували ключові аспекти системи менеджменту персоналу на підприємстві ПрАТ «Оболонь».

Наше дослідження розпочалося з теоретичного огляду системи менеджменту персоналу, де були розглянуті поняття, принципи та функції системи управління людськими ресурсами. Цей огляд підкреслив важливість ефективного управління персоналом для досягнення стратегічних цілей організації. Було проаналізовано різноманітні методи рекрутингу, підбору, навчання та розвитку персоналу. Важливим є те, що ці методи сприяють формуванню ефективної команди, готової реагувати на виклики та досягати цілей організації.

Також виявило важливість використання критеріїв оцінки та методів збору даних для вимірювання результативності управління персоналом. Це сприяє підвищенню мотивації та продуктивності працівників, а також покращенню комунікації між працівниками та керівництвом.

Подальший аналіз системи управління персоналом на підприємстві ПрАТ «Оболонь» надав нам цінний погляд на поточну ситуацію та особливості підприємства. Ми виявили стабільне зростання чисельності персоналу та певну стабільність у складі управлінського персоналу, що є ознакою ефективного функціонування компанії. Однак важливо продовжувати роботу над підвищенням кваліфікації співробітників та їх професійним розвитком.

Запропонований проєкт з удосконалення системи менеджменту персоналу, включаючи запровадження системи атестації та навчання, є важливим стратегічним кроком для підвищення ефективності роботи персоналу та оптимізації процесів управління. Проєкт обґрунтований економічно та орієнтований на підвищення продуктивності праці, зменшення плинності кадрів і витрат, а також поліпшення умов праці та мотивації працівників.

Реалізація запропонованого проєкту сприятиме довгостроковому розвитку підприємства, підвищенню його конкурентоспроможності та ефективності функціонування в динамічному ринковому середовищі. Крім того, це дозволить підприємству зберегти свою провідну позицію на ринку та забезпечити сталий розвиток.

Загалом, дипломна робота підкреслює важливість постійного удосконалення системи менеджменту персоналу, особливо у великому підприємстві, такому як ПрАТ «Оболонь». Рекомендації щодо впровадження проєкту з атестації та навчання персоналу надають можливість досягти значних покращень у продуктивності та якості роботи персоналу, що сприятиме успіху компанії в майбутньому.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Аудит Консолідованої фінансової звітності ПрАТ Оболонь за 2021 рік URL: <https://obolon.ua/files/shareholders/b468136498c204bc9e80d88d9c8176ea.pdf> (дата звернення: 11.04.2024 р.)
2. Балусьва О. В., Снопенко Г. В. Трансформація функції управління персоналом: сучасні тренди. *Ефективна економіка*. 2020. № 12. – URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=8441> (дата звернення 11.04.2024 р.)
3. Болотова О. О. Науково-теоретичні засади організаційно-економічного забезпечення ефективності менеджменту персоналу. *Вісник Бердянського університету менеджменту і бізнесу*. 2017. №2 (38). С. 25–30.
4. Волянська-Савчук Л. В., Мацишина М. В. Використання інноваційних персонал-технологій в управлінні персоналом на підприємствах. *Економіка і організація управління*. 2019. № 1 (33). С. 34.
5. Гавкалова Н. Л., Терещенко Л.В. Методичний підхід щодо оцінювання ефективності менеджменту персоналу на підприємстві. *Бізнес Інформ*. 2018. № 12. С. 465–470.
6. Герасименко О. Ефективність управління персоналом на малому підприємстві: індикатори стану та пріоритетні напрями підвищення. *Вісник Київського національного університету імені Тараса Шевченка. Економіка*. – 2015. № 7(172). С. 29-37.
7. Губик Ю. Ю., Беляєв С. С., Багунц О. С. Сутність та зміст поняття «управління персоналом» у системі менеджменту організації. *Економіка та суспільство*. 2018. №17. С. 216–224.
8. Джерелюк Ю. О., Зінов'єва І. С. Сучасні методи оцінки ефективності менеджменту персоналу на підприємстві. *Вісник Херсонського національного*

технічного університету. 2020. № 1(2). С. 31-37. URL::  
[http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vkhdtu\\_2020\\_1\(2\)\\_\\_6](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vkhdtu_2020_1(2)__6) (дата звернення 11.04.2024 р.)

9. Звіт по роботі дирекції з управління персоналом за 2022р.

10. Звіт по роботі дирекції з управління персоналом за 2023р.

11. Звіт про управління ПрАТ «Оболонь» URL:  
<https://obolon.ua/files/shareholders/023296c9f6e17ab3ae1c5e864b801653.pdf>  
(дата звернення 11.04.2024 р.)

12. Історія кийвських пивзаводів <https://www.interesniy.kiev.ua/ru/istoriya-kiyivskih-pivzavodiv-obolon/> (дата звернення 11.04.2024 р.)

13. Історія пивоваріння України <http://beer-labels.com.ua/node/1872> (дата звернення 11.04.2024 р.)

14. Касич А. О., Бурба О. А. Інноваційні підходи в практиці управління персоналом конкурентоспроможного підприємства. Науковий вісник Ужгородського національного університету. 2017. № 16 (1). С. 132.

15. Код ЄДРПОУ 05391057 ПРАТ «ОБОЛОНЬ»  
<https://opendatabot.ua/c/05391057> (дата звернення 11.04.2024 р.)

16. Крамаренко А.В. Оцінка ефективності управління персоналом на промисловому підприємстві: автореф. дис. ... канд. екон. наук: 08.00.04 / Міністерство освіти і науки України; «Національний гірничий університет». Дніпропетровськ, 2014. 20 с

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

18. Куделя В. І., Мирошниченко Ю.В., Моцна І.В. Організація праці як фактор удосконалення менеджменту персоналу. Держава та регіони. Серія : Економіка та підприємництво. 2020. № 3(1). С. 107-111. URL:  
[http://nbuv.gov.ua/UJRN/drep\\_2020\\_3\(1\)\\_\\_21](http://nbuv.gov.ua/UJRN/drep_2020_3(1)__21) (дата звернення 11.04.2024 р.)

19. Лизунова О. М., Іщенко Я. Г., Кондрашова Г. В. Використання інноваційних методів управління персоналом підприємства. Економіка і суспільство. 2018. № 14. С. 449–451.

20. Лук'янихіна О. А. Методи оцінювання ефективності системи управління персоналом організації URL: [http://visnyk.sumdu.edu.ua/arhiv/2017/1\(111\)/4\\_Lukian.pdf](http://visnyk.sumdu.edu.ua/arhiv/2017/1(111)/4_Lukian.pdf) (дата звернення 11.04.2024 р.)

21. Лутай Л. А. Дослідження ефективності системи управління персоналом на підприємства. Економіка розвитку. 2013. № 3. С. 82–85.

22. Місія та візія ПрАТ «Оболонь». URL: <https://obolon.ua/files/shareholders/023296c9f6e17ab3ae1c5e864b801653.pdf> (дата звернення 11.04.2024 р.)

23. Мурашко М.І. Менеджмент персоналу: навч. посіб. 3-те вид., випр. і дон. – К.: Т-во «Знання», КОО, 2018. 435 с.

24. Офіційний сайт корпорації Оболонь. URL: <https://obolon.ua/ua> (дата звернення 11.04.2024 р.)

25. Павленко М. С., Мельник А.О. Менеджмент персоналу в системі ефективної діяльності підприємства. Вчені записки 60 Таврійського національного університету імені В. І. Вернадського. Серія : Економіка і управління. 2020. Т. 31(70), № 2(2). С. 13-18.

26. Поліщук І.І., В. В. Швед В.В. Управління персоналом : навч.- метод. посіб. Вінниця : Твори, 2019. 283 с

27. Річна інформація емітента цінних паперів за 2022 рік URL: <https://obolon.ua/files/shareholders/e5d0888d40ccf4afffe5696d555a6556.pdf> (дата звернення 11.04.2024 р.)

28. Розметова. О. Г. Інноваційні методи управління персоналом як фактор підвищення конкурентоспроможності підприємств індустрії гостинності. Ефективна економіка. 2013. № 3. URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/> (дата звернення 11.04.2024 р.)

29. Статут ПрАТ «Оболонь»

30. Управління персоналом в умовах знаннєвої економіки : колективна монографія/ О.І. Зайцева [та 15 інших] ; головний редактор Г.Г. Савіна ;

Міністерство освіти і науки України, Херсонський національний технічний університет. Херсон : ФОП Вишемирський В. С., 2019.

31. Фінансова звітність URL:  
<https://obolon.ua/files/shareholders/4f6e4b7fdaa2bd691c5af34f328f8ab5.pdf> (дата звернення 11.04.2024 р.)

32. Фінансова звітність згідно з МСФЗ за рік, що закінчився 31 грудня 2021 р. та Звіт незалежного аудитора URL:  
<https://obolon.ua/files/shareholders/b07ecc95ef19cface17cb0f3db946e4a.pdf> (дата звернення 11.04.2024 р.)

33. Хміль Ф. І. Управління персоналом: навч. посібник / Ф. І. Хміль. – К.: Видавничий центр «Академія», 2006. – 488 с.

34. Цимбалюк І.М. Підвищення професійної кваліфікації: психологія педагогічної праці. Київ. Професіонал. 2014. – 255 с

35. Чернетенко О. А. Атестація робочих місць за умовами праці. Довідник кадровика. – 2018. – № 4. – С.51-57.

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

37. HR-менеджмент у публічному управлінні : навч. посіб. / О. М. Руденко та інші. Київ : Кондор-Видавництво, 2016. 124 с.

## ДОДАТКИ

## ДОДАТОК А. Карта експертної оцінки спеціаліста

Характеристика (кваліфікаційна ознака)	Оцінка	Фактична оцінка атестаційної комісії (експерта)
1. Відповідність знань працівника виконуваній роботі:		
повністю відповідає	5	
Частково	3	
Не відповідає	1	
2. Виконання планових завдань:		
завжди виконує	5	
рідко бувають випадки не виконання	4	
випадки не виконання трапляються часто	3	
не виконує постійно	0	
3. Якість роботи:		
винятково висока якість роботи, використовує нові творчі рішення	5	
працює добре, старається	4	
працює задовільно, трапляються помилки	3	
працює погано, з помилками	1	
4. Продуктивність праці:		
всю роботу виконує вчасно, охоче бере додаткові завдання	5	
завдання виконує вчасно	4	
як правило завдання виконуються вчасно	3	
іноколи трапляються збої	2	
завдання виконуються з запізненням	1	
5. Оцінка якості праці по комплексній системі управління якістю праці (середня за останній рік):		
на рівні планової і вище	5	
нижче запланованої до 10%	3	
нижче запланованої більше 10%	1	
6. Виконавча дисципліна (середня за останній рік):		
на рівні планової і вище	5	
нижче планової до 10%	3	
нижче планової більше 10%	1	
7. Трудова дисципліна (за останні п'ять років):		
ніколи не порушував	5	
одне порушення	3	
більше одного порушення	0	
8. Самостійність:		
питання завжди вирішує самостійно	5	
самостійні рішення приймає в більшості випадків	4	
ухиляється від прийняття самостійних рішень	1	

## ДОДАТОК Б. Звіт про фінансовий стан за 2021 рік

Додаток 1  
до Національного положення (стандарту) бухгалтерського обліку 1  
"Загальні вимоги до фінансової звітності"

Підприємство **Приватне акціонерне товариство "Оболонь"**  
Територія \_\_\_\_\_  
Організаційно-правова форма господарювання **053910572695**  
Вид економічної діяльності **Виробництво пива**  
Середня кількість працівників **1**  
Адреса, телефон **вул. Богатирська 3, м. Київ, Оболонський район, Київська обл. Україна, 04212.**

Дата (рік, місяць, число)

Коди		
2021	04	01
за ЄДРПОУ		
05391057		
за КОАТУУ		
230		
за КОПФГ		
11.05		
за КВЕД		

Одиниця виміру: тис. грн. без десяткового знака  
Складено (зробити позначку "v" у відповідній клітинці):  
за положеннями (стандартами) бухгалтерського обліку  
за міжнародними стандартами фінансової звітності

v
---

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

Форма №1 Код за ДКУД 1801001

Актив	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
<b>I. Необоротні активи</b>			
Нематеріальні активи	1000	4 688	4 688
первісна вартість	1001	43 969	43 969
накопичена амортизація	1002	(39 283)	(39 283)
Незавершені капітальні інвестиції	1005	11 272	11 272
Основні засоби	1010	4 352 291	4 352 291
первісна вартість	1011	12 080 275	12 080 275
знос	1012	(7 727 984)	(7 727 984)
Інвестиційна нерухомість	1015	-	-
Довгострокові біологічні активи	1020	-	-
Довгострокові фінансові інвестиції: які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030	18 542	18 542
інші фінансові інвестиції	1035	-	-
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040	14	14
Відстрочені податкові активи	1045	-	-
Інші необоротні активи	1090	-	-
Усього за розділом I	1095	4 386 905	4 386 905
<b>II. Оборотні активи</b>			
Запаси	1100	1 015 849	1 015 851
Виробничі запаси	1101	824 193	824 159
Незавершене виробництво	1102	73 543	73 545
Готова продукція	1103	84 609	84 612
Товари	1104	33 534	33 534
Поточні біологічні активи	1110	-	-
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	272 112	272 125
Дебіторська заборгованість за розрахунками: за виданими авансами	1130	101 840	101 840
з бюджетом	1135	69 326	69 326
у тому числі з податку на прибуток	1136	-	-
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	20 095	20 095
Поточні фінансові інвестиції	1160	-	-
Гроші та їх еквіваленти	1165	17 048	17 060
Рахунки в банках	1167	-	12
Витрати майбутніх періодів	1170	-	-
Інші оборотні активи	1190	5 983	5 987
Усього за розділом II	1195	1 502 253	1 502 283
<b>III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття</b>			
Баланс	1300	5 889 058	5 889 088

Пасив	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
-------	-----------	-----------------------------	----------------------------

1	2	3	4
<b>I. Власний капітал</b>			
Зареєстрований (лайвовий) капітал	1400	73 144	73 144
Капітал у дооцінках	1405	2 445 337	2 445 337
Додатковий капітал	1410	1 198	1 198
Емісійний дохід	1411	8 353	8 353
Резервний капітал	1415	-	-
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	167 847	167 853
Неоплачений капітал	1425	-	-
Вилучений капітал	1430	(13 580)	(13 580)
<b>Усього за розділом I</b>	<b>1495</b>	<b>2 673 996</b>	<b>2 674 002</b>
<b>II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення</b>			
Відстрочені податкові зобов'язання	1500	410 551	410 551
Довгострокові кредити банків	1510	609 731	609 731
Інші довгострокові зобов'язання	1515	-	-
Довгострокові забезпечення	1520	-	-
Цільове фінансування	1525	-	-
<b>Усього за розділом II</b>	<b>1595</b>	<b>1 020 282</b>	<b>1 020 282</b>
<b>III. Поточні зобов'язання і забезпечення</b>			
Короткострокові кредити банків	1600	394 848	394 848
Поточна кредиторська заборгованість за:			
довгостроковими зобов'язаннями	1610	661 136	661 136
товари, роботи, послуги	1615	709 905	709 915
розрахунками з бюджетом	1620	102 148	102 150
у тому числі з податку на прибуток	1621	414	414
розрахунками зі страхування	1625	4 980	4 980
розрахунками з оплати праці	1630	80 097	80 097
Поточна кредиторська заборгованість за одержаними авансами	1635	183 041	183 053
Поточна кредиторська заборгованість за розрахунками з учасниками	1640	1 876	1 876
Поточні забезпечення	1660	33 497	33 497
Доходи майбутніх періодів	1665	-	-
Інші поточні зобов'язання	1690	23 252	23 252
<b>Усього за розділом III</b>	<b>1695</b>	<b>2 194 780</b>	<b>2 194 804</b>
<b>IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття</b>			
Баланс	1700	-	-
	<b>1900</b>	<b>5 889 058</b>	<b>5 889 088</b>

Керівник

Булах І.В.

Головний бухгалтер

Бахов І.І.

1 Визначається в порядку, встановленому центральним органом виконавчої влади, що реалізує державну політику у сфері статистики.

## ДОДАТОК В. Звіт про фінансові результати за 2021 рік

Додаток 1  
до Національного положення  
(стандарту) бухгалтерського обліку 1  
"Загальні вимоги до фінансової  
звітності"

Дата (рік, місяць, число) 2021 04 01  
за ЄДРПОУ 05391057

Підприємство Приватне акціонерне товариство "Оболонь"  
(найменування)

**Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід)**  
за 1 квартал 2021 р.

Форма №2 Код за ДКУД 1801003

**I. ФІНАНСОВІ РЕЗУЛЬТАТИ**

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	13	-
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	(7)	-
<b>Валовий :</b>			
прибуток	2090	6	-
збиток	2095	-	-
Інші операційні доходи	2120	-	-
Адміністративні витрати	2130	-	-
Витрати на збут	2150	-	-
Інші операційні витрати	2180	-	-
<b>Фінансовий результат від операційної діяльності:</b>			
прибуток	2190	6	-
збиток	2195	-	-
Доход від участі в капіталі	2200	-	-
Інші фінансові доходи	2220	-	-
Інші доходи	2240	-	-
Фінансові витрати	2250	-	-
Втрати від участі в капіталі	2255	-	-
Інші витрати	2270	-	-
<b>Фінансовий результат до оподаткування:</b>			
прибуток	2290	6	-
збиток	2295	-	-
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	-	-
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305	-	-
<b>Чистий фінансовий результат:</b>			
прибуток	2350	6	-
збиток	2355	-	-

**II. СУКУПНИЙ ДОХІД**

Найменування показника	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Дооцінка (уцінка) необоротних активів	2400	-	-
Дооцінка (уцінка) фінансових інструментів	2405	-	-
Накопичені курсові різниці	2410	-	-
Частка іншого сукупного доходу асоційованих та спільних підприємств	2415	-	-
Інший сукупний дохід	2445	-	-
<b>Інший сукупний дохід до оподаткування</b>	<b>2450</b>	-	-
Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом	2455	-	-
Інший сукупний дохід після оподаткування	2460	-	-
<b>Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)</b>	<b>2465</b>	<b>6</b>	-

**III. ЕЛЕМЕНТИ ОПЕРАЦІЙНИХ ВИТРАТ**

Найменування показника	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Матеріальні затрати	2500	-	-
Витрати на оплату праці	2505	-	-
Відрахування на соціальні заходи	2510	-	-
Амортизація	2515	-	-
Інші операційні витрати	2520	-	-
<b>Разом</b>	<b>2550</b>	-	-

#### IV. РОЗРАХУНОК ПОКАЗНИКІВ ПРИБУТКОВОСТІ АКЦІЙ

Назва статті	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Середньорічна кількість простих акцій	2600	-	-
Скоригована середньорічна кількість простих акцій	2605	-	-
Чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2610	-	-
Скоригований чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2615	-	-
Дивіденди на одну просту акцію	2650	-	-

Керівник

Булах І.В.

Головний бухгалтер

Бахов І.І.

## ДОДАТОК Г. Оборотно-сальдова відомість

ПрАТ "Оболонь"						
Оборотно-сальдова відомість за 1 квартал 2021 г.						
Введені дані: БО (дані бухгалтерського обліку)						
Рахунок	Сальдо на початок періоду		Обороти за період		Сальдо на кінець періоду	
	Дебет	Кредит	Дебет	Кредит	Дебет	Кредит
10	12 080 275 000,00				12 080 275 000,00	
104	12 080 275 000,00				12 080 275 000,00	
12	43 969 000,00				43 969 000,00	
127	43 969 000,00				43 969 000,00	
13		7 767 267 000,00				7 767 267 000,00
131		7 727 984 000,00				7 727 984 000,00
133		39 283 000,00				39 283 000,00
14	18 542 000,00				18 542 000,00	
141	18 542 000,00				18 542 000,00	
15	11 272 000,00				11 272 000,00	
151	11 272 000,00				11 272 000,00	
16	14 000,00				14 000,00	
183	14 000,00				14 000,00	
20	824 163 000,00		8 333,33	12 362,45	824 168 970,88	
201	824 163 000,00		8 333,33	12 362,45	824 168 970,88	
23	73 543 000,00		12 362,45	10 000,00	73 545 362,45	
231	73 543 000,00		12 362,45	10 000,00	73 545 362,45	
26	84 609 000,00		10 000,00	6 666,67	84 612 333,33	
28	33 534 000,00				33 534 000,00	
281	33 534 000,00				33 534 000,00	
31			12 000,00			12 000,00
311			12 000,00			12 000,00
33	23 031 000,00				23 031 000,00	
331	5 963 000,00				5 963 000,00	
333	17 048 000,00				17 048 000,00	
36	272 124 000,00		12 850,00		272 124 850,00	
361	272 124 000,00		12 850,00		272 124 850,00	
37	121 935 000,00				121 935 000,00	
371	101 840 000,00				101 840 000,00	
#	101 840 000,00				101 840 000,00	
377	20 095 000,00				20 095 000,00	
#	20 095 000,00				20 095 000,00	
40		73 144 000,00				73 144 000,00
401		73 144 000,00				73 144 000,00
41		2 445 387 000,00				2 445 387 000,00
411		2 445 387 000,00				2 445 387 000,00
42		1 198 000,00				1 198 000,00
421		8 353 000,00				8 353 000,00
423	7 155 000,00				7 155 000,00	
44		167 847 000,00		6 041,66		167 853 041,66
441		167 847 000,00		6 041,66		167 853 041,66
45	13 580 000,00				13 580 000,00	
452	13 580 000,00				13 580 000,00	
47		33 497 000,00				33 497 000,00
471		33 497 000,00				33 497 000,00
50		609 731 000,00				609 731 000,00
501		609 731 000,00				609 731 000,00
54		410 551 000,00				410 551 000,00
60		394 848 000,00				394 848 000,00
601		394 848 000,00				394 848 000,00
61		661 136 000,00				661 136 000,00
611		661 136 000,00				661 136 000,00
63		709 905 000,00		10 000,00		709 915 000,00
631		709 905 000,00		10 000,00		709 915 000,00
64		32 822 000,00	5 808,34	4 283,34		32 820 475,00
641		102 148 000,00		2 141,67		102 150 141,67
#		101 734 000,00				101 734 000,00
#				2 141,67		2 141,67
#		414 000,00				414 000,00
642	69 326 000,00				69 326 000,00	
643			4 141,67	2 141,67	2 000,00	
#			2 000,00		2 000,00	
#			2 141,67	2 141,67		
644			1 666,67		1 666,67	
#			1 666,67		1 666,67	
65		4 980 000,00				4 980 000,00
651		4 980 000,00				4 980 000,00
66		80 097 000,00				80 097 000,00
661		80 097 000,00				80 097 000,00

67		1 876 000,00				1 876 000,00
671		1 876 000,00				1 876 000,00
68		206 293 000,00		12 000,00		206 305 000,00
681		183 041 000,00		12 000,00		183 053 000,00
#		183 041 000,00		12 000,00		183 053 000,00
685		23 252 000,00				23 252 000,00
#		23 252 000,00				23 252 000,00
70			12 850,00	12 850,00		
701			12 000,00	12 000,00		
703			850,00	850,00		
79			12 708,33	12 708,33		
791			12 708,33	12 708,33		
90			6 666,67	6 666,67		
901			6 666,67	6 666,67		
Итого	#####	#####	93 579,12	93 579,12	#####	#####

## ДОДАТОК Е. Головна книга

Приватне акціонерне товариство "Оболонь"

Головна книга  
1 квартал 2021 г.

## Головна книга. Рахунок 10 "Основні засоби"

	Початкове сальдо дебет	Початкове сальдо кредит	Оборот по дебету	Оборот по кредиту	Сальдо дебет	Сальдо кредит
Разом	12 090 275 000,00				12 090 275 000,00	

## Головна книга. Рахунок 12 "Нематеріальні активи"

	Початкове сальдо дебет	Початкове сальдо кредит	Оборот по дебету	Оборот по кредиту	Сальдо дебет	Сальдо кредит
Разом	43 969 000,00				43 969 000,00	

## Головна книга. Рахунок 13 "Знос (амортизація) необоротних активів"

	Початкове сальдо дебет	Початкове сальдо кредит	Оборот по дебету	Оборот по кредиту	Сальдо дебет	Сальдо кредит
Разом		7 787 267 600,00				7 787 267 600,00

## Головна книга. Рахунок 14 "Довгострокові фінансові інвестиції"

	Початкове сальдо дебет	Початкове сальдо кредит	Оборот по дебету	Оборот по кредиту	Сальдо дебет	Сальдо кредит
Разом	18 542 000,00				18 542 000,00	

## Головна книга. Рахунок 15 "Капітальні інвестиції"

	Початкове сальдо дебет	Початкове сальдо кредит	Оборот по дебету	Оборот по кредиту	Сальдо дебет	Сальдо кредит
Разом	11 272 000,00				11 272 000,00	

## Головна книга. Рахунок 18 "Довгострокова дебіторська заборгованість та інші необоротні активи"

	Початкове сальдо дебет	Початкове сальдо кредит	Оборот по дебету	Оборот по кредиту	Сальдо дебет	Сальдо кредит
Разом	14 000,00				14 000,00	

## Головна книга. Рахунок 20 "Виробничі запаси"

	Початкове сальдо дебет	Початкове сальдо кредит	З кредиту рахунку 63	Оборот по дебету	Оборот по кредиту	Сальдо дебет	Сальдо кредит
Разом	824 163 000,00		8 333,33	8 333,33	12 362,45	824 168 970,88	

## Головна книга. Рахунок 23 "Виробництво"

	Початкове сальдо дебет	Початкове сальдо кредит	З кредиту рахунку 20	Оборот по дебету	Оборот по кредиту	Сальдо дебет	Сальдо кредит
Разом	73 543 000,00		12 362,45	12 362,45	10 000,00	73 545 362,45	

## Головна книга. Рахунок 25 "Готова продукція"

	Початкове сальдо дебет	Початкове сальдо кредит	З кредиту рахунку 23	Оборот по дебету	Оборот по кредиту	Сальдо дебет	Сальдо кредит
Разом	84 609 000,00		10 000,00	10 000,00	6 886,87	84 612 333,33	

## Головна книга. Рахунок 28 "Товари"

	Початкове сальдо дебет	Початкове сальдо кредит	Оборот по дебету	Оборот по кредиту	Сальдо дебет	Сальдо кредит
Разом	33 534 000,00				33 534 000,00	

## Головна книга. Рахунок 31 "Рахунки в банках"

	Початкове сальдо дебет	Початкове сальдо кредит	З кредиту рахунку 68	Оборот по дебету	Оборот по кредиту	Сальдо дебет	Сальдо кредит
Разом			12 000,00	12 000,00		12 000,00	

## Головна книга. Рахунок 33 "Інші кошти"

	Початкове сальдо дебет	Початкове сальдо кредит	Оборот по дебету	Оборот по кредиту	Сальдо дебет	Сальдо кредит
Разом	23 031 000,00				23 031 000,00	

## Головна книга. Рахунок 36 "Розрахунки з покупцями та замовниками"

	Початкове сальдо дебет	Початкове сальдо кредит	З кредиту рахунку 70	Оборот по дебету	Оборот по кредиту	Сальдо дебет	Сальдо кредит
Разом	272 112 000,00		12 850,00	12 850,00		272 124 850,00	

## Головна книга. Рахунок 37 "Розрахунки з іншими дебіторами"

	Початкове сальдо дебет	Початкове сальдо кредит	Оборот по дебету	Оборот по кредиту	Сальдо дебет	Сальдо кредит
Разом	121 935 000,00				121 935 000,00	

## Головна книга. Рахунок 40 "Зареєстрований (пайовий) капітал"

	Початкове сальдо дебет	Початкове сальдо кредит	Оборот по дебету	Оборот по кредиту	Сальдо дебет	Сальдо кредит
Разом		73 144 000,00				73 144 000,00

## Головна книга. Рахунок 41 "Капітал у дооцінках"

	Початкове сальдо дебет	Початкове сальдо кредит	Оборот по дебету	Оборот по кредиту	Сальдо дебет	Сальдо кредит
Разом		2 445 387 000,00				2 445 387 000,00

Головна книга. Рахунок 42 "Додатковий капітал"							
	Початкове сальдо дебет	Початкове сальдо кредит	Оборот по дебету	Оборот по кредиту	Сальдо дебет	Сальдо кредит	
Разом		1 198 000,00				1 198 000,00	
Головна книга. Рахунок 44 "Нерозподілені прибутки (меншоритні збитки)"							
	Початкове сальдо дебет	Початкове сальдо кредит	Оборот по дебету	Оборот по кредиту	Сальдо дебет	Сальдо кредит	
Разом		167 847 000,00		6 041,68		167 853 041,68	
Головна книга. Рахунок 45 "Видучений капітал"							
	Початкове сальдо дебет	Початкове сальдо кредит	Оборот по дебету	Оборот по кредиту	Сальдо дебет	Сальдо кредит	
Разом	13 580 000,00				13 580 000,00		
Головна книга. Рахунок 47 "Забезпечення майбутніх витрат і платежів"							
	Початкове сальдо дебет	Початкове сальдо кредит	Оборот по дебету	Оборот по кредиту	Сальдо дебет	Сальдо кредит	
Разом		33 497 000,00				33 497 000,00	
Головна книга. Рахунок 50 "Довгострокові позики"							
	Початкове сальдо дебет	Початкове сальдо кредит	Оборот по дебету	Оборот по кредиту	Сальдо дебет	Сальдо кредит	
Разом		609 731 000,00				609 731 000,00	
Головна книга. Рахунок 54 "Відстрочені податкові зобов'язання"							
	Початкове сальдо дебет	Початкове сальдо кредит	Оборот по дебету	Оборот по кредиту	Сальдо дебет	Сальдо кредит	
Разом		410 551 000,00				410 551 000,00	
Головна книга. Рахунок 50 "Короткострокові позики"							
	Початкове сальдо дебет	Початкове сальдо кредит	Оборот по дебету	Оборот по кредиту	Сальдо дебет	Сальдо кредит	
Разом		394 848 000,00				394 848 000,00	
Головна книга. Рахунок 61 "Поточна заборгованість за довгостроковими зобов'язаннями"							
	Початкове сальдо дебет	Початкове сальдо кредит	Оборот по дебету	Оборот по кредиту	Сальдо дебет	Сальдо кредит	
Разом		661 136 000,00				661 136 000,00	
Головна книга. Рахунок 63 "Розрахунки з постачальниками та підрядниками"							
	Початкове сальдо дебет	Початкове сальдо кредит	Оборот по дебету	Оборот по кредиту	Сальдо дебет	Сальдо кредит	
Разом		708 805 000,00		10 000,00		708 815 000,00	
Головна книга. Рахунок 64 "Розрахунки за податками й платежами"							
	Початкове сальдо дебет	Початкове сальдо кредит	З кредиту рахунку 63	З кредиту рахунку 64	Оборот по дебету	Оборот по кредиту	Сальдо дебет
Разом		32 622 000,00	1 366,67	4 141,67	5 808,34	4 283,34	
Головна книга. Рахунок 65 "Розрахунки за страхуванням"							
	Початкове сальдо дебет	Початкове сальдо кредит	Оборот по дебету	Оборот по кредиту	Сальдо дебет	Сальдо кредит	
Разом		4 880 000,00				4 880 000,00	
Головна книга. Рахунок 66 "Розрахунки з оплати праці"							
	Початкове сальдо дебет	Початкове сальдо кредит	Оборот по дебету	Оборот по кредиту	Сальдо дебет	Сальдо кредит	
Разом		80 097 000,00				80 097 000,00	
Головна книга. Рахунок 67 "Розрахунки з учасниками"							
	Початкове сальдо дебет	Початкове сальдо кредит	Оборот по дебету	Оборот по кредиту	Сальдо дебет	Сальдо кредит	
Разом		1 876 000,00				1 876 000,00	
Головна книга. Рахунок 68 "Розрахунки за іншими операціями"							
	Початкове сальдо дебет	Початкове сальдо кредит	Оборот по дебету	Оборот по кредиту	Сальдо дебет	Сальдо кредит	
Разом		206 293 000,00		12 000,00		206 305 000,00	
Головна книга. Рахунок 70 "Доходи від реалізації"							
	Початкове сальдо дебет	Початкове сальдо кредит	З кредиту рахунку 64	З кредиту рахунку 79	Оборот по дебету	Оборот по кредиту	Сальдо дебет
Разом			141,67	12 708,33	12 850,00	12 850,00	
Головна книга. Рахунок 79 "Фінансові результати"							
	Початкове сальдо дебет	Початкове сальдо кредит	З кредиту рахунку 44	З кредиту рахунку 90	Оборот по дебету	Оборот по кредиту	Сальдо дебет
Разом			6 041,68	6 666,67	12 708,33	12 708,33	
Головна книга. Рахунок 90 "Собівартість реалізації"							
	Початкове сальдо дебет	Початкове сальдо кредит	З кредиту рахунку 26	Оборот по дебету	Оборот по кредиту	Сальдо дебет	Сальдо кредит
Разом			6 666,67	6 666,67	6 666,67		

## ДОДАТОК Ж. Консолідований баланс ПрАТ «Оболонь» за 2022 рік

## Баланс (Звіт про фінансовий стан) на 31 грудня 2022 р.

		Код ЄДРПОУ		
		2022	02	24
Підприємство	ПрАТ «Оболонь»	за ЄДРПОУ		
Територія	Київська	за КОСАТУУ		
Організаційно-правова форма господарювання	Акціонерне товариство	за КОСРПГ		
Вид економічної діяльності		за КВЕД		
Середня кількість працівників <sup>1</sup>	2055	11.05; 11.01; 11.06		
Адреса, телефон	м. Київ, вул. Богатерська, 3			
Одиниця виміру: тис. грн. без десятичного знаку (окрім розділу IV Звіту про фінансові результати (Звіту про сукупний дохід) (форма №2), грошові показники якого виводяться в гривнях з копійками)				
Складено (зробити позначку «х» у відповідній клітинці):				
за положеннями (стандартами) бухгалтерського обліку				Y
за міжнародними стандартами фінансової звітності				
Форма № 1		Код за ДКУД		1801001

Актив	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
<b>I. Необоротні активи</b>			
Нематеріальні активи	1000	3 021	2 467
періодна вартість	1001	41 192	41 192
накопичена амортизація	1002	(38 171)	(38 725)
Незавершені капітальні інвестиції	1005	46 748	65 202
Основні засоби	1010	3 741 276	3 464 064
періодна вартість	1011	10 656 816	10 591 555
знос	1012	(6 857 540)	(7 127 491)
Інвестиційна нерухомість	1015	-	-
Довгострокові фінансові інвестиції:			
які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030	-	-
інші фінансові інвестиції	1035	71 117	68 763
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040	-	-
Відстрочені податкові активи	1045	-	-
Інші необоротні активи	1090	14	14
<b>Усього за розділом I</b>	<b>1095</b>	<b>3 882 176</b>	<b>3 620 540</b>
<b>II. Оборотні активи</b>			
Запаси	1100	908 432	982 646
Початні біологічні активи	1110	-	-
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	429 604	650 854
Дебіторська заборгованість за розрахунками:			
за виданими авансами	1130	50 548	149 829
з бюджетом	1135	41 736	49 584
у тому числі з податку на прибуток	1136	3 228	-
інша початна дебіторська заборгованість	1155	35 110	17 362
Початні фінансові інвестиції	1160	-	-
Гроші та їх еквіваленти	1165	15 175	138 747
Витрати майбутніх періодів	1170	-	-
Інші оборотні активи	1190	9 466	5 486
<b>Усього за розділом II</b>	<b>1195</b>	<b>1 490 071</b>	<b>1 994 518</b>
<b>III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття</b>	<b>1200</b>	<b>-</b>	<b>-</b>
<b>Баланс</b>	<b>1300</b>	<b>5 352 247</b>	<b>5 615 058</b>

Капітал та зобов'язання	Код ради	На початок звітної періоду	На кінець звітної періоду
1	2	3	4
<b>I. Власний капітал</b>			
Зареєстрований капітал	1400	65 344	65 344
Капітал у дооцінках	1405	2 211 562	2 091 893
Додатковий капітал	1410	-	-
Резервний капітал	1415	-	-
Нерозподілений прибуток (чистофінансовий збиток)	1420	(113 255)	1 204 270
Неоплачений капітал	1425	-	-
Вилучений капітал	1430	-	-
<b>Усього за розділом I</b>	<b>1495</b>	<b>2 163 641</b>	<b>3 361 607</b>
<b>II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення</b>			
Відстрочені податкові зобов'язання	1500	429 348	419 325
Довгострокові кредити банків	1510	677 838	562 519
Інші довгострокові зобов'язання	1515	-	-
Довгострокові забезпечення	1520	-	-
Цільове фінансування	1525	-	-
<b>Усього за розділом II</b>	<b>1595</b>	<b>1 107 186</b>	<b>981 844</b>
<b>III. Поточні зобов'язання і забезпечення</b>			
Короткострокові кредити банків	1600	802 113	216 140
Поточна кредиторська зборгованість за:			
довгостроковими зобов'язаннями	1610	116 731	92 696
товари, роботи, послуги	1615	798 660	429 117
розрахунками з бюджетом	1620	116 974	168 798
у тому числі з поділку на прибуток	1621	-	82 633
розрахунками зі страхування	1625	3 690	3 459
розрахунками з оплати праці	1630	17 184	114 679
Поточна кредиторська зборгованість за одержаними авансами	1635	168 474	147 210
Поточна кредиторська зборгованість за розрахунками з учасниками	1640	1 876	-
Поточні забезпечення	1650	32 530	74 184
Доходи майбутніх періодів	1665	-	-
Інші поточні зобов'язання	1690	23 296	23 324
<b>Усього за розділом III</b>	<b>1695</b>	<b>2 091 420</b>	<b>1 271 607</b>
<b>IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття</b>			
Баланс	1900	5 352 247	5 615 658

Керівник

Головний бухгалтер



Булах І.

Бакан І.

## ДОДАТОК К. Звіт про фінансові результати за 2022 рік

## Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід) за 2022 рік

Підприємство

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

КОДІР		
2023	02	24
05391057		

Форма № 2

Код за ДКУД

1801003

## I. ФІНАНСОВІ РЕЗУЛЬТАТИ

Стаття	Код радян	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	8 661 928	6 909 426
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	(8 030 487)	(4 916 830)
<b>Валовий:</b>			
прибуток	2090	2 631 441	993 596
збиток	2095		
Інші операційні доходи	2120	37 683	98 536
Адміністративні витрати	2130	(376 851)	(325 424)
Витрати на збут	2150	(542 663)	(674 532)
Інші операційні витрати	2180	(56 626)	(33 720)
<b>Фінансовий результат від операційної діяльності:</b>			
Прибуток	2190	1 693 084	19 458
збиток	2195		
Дохід від участі в капіталі	2200	9 718	-
Інші фінансові доходи	2220	15 853	170
Інші доходи	2240	-	31 132
Фінансові витрати	2250	(122 418)	(185 036)
Втрати від участі в капіталі	2255	-	-
Інші витрати	2270	(139 923)	-
<b>Фінансовий результат до оподаткування:</b>			
прибуток	2290	1 456 414	
збиток	2295		(134 276)
Дохід (Витрати) з податку на прибуток	2300	(256 446)	22 312
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305	-	-
<b>Чистий фінансовий результат:</b>			
прибуток	2350	1 197 968	
збиток	2355		(111 966)

## II. СУКУПНИЙ ДОХІД

Стаття	Код радян	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Дроїнка (уцінка) необоротних активів	2400	-	-
Дроїнка (уцінка) фінансових інструментів	2405	-	-
Накопичені курсові різниці	2410	-	-
Частка іншого сукупного доходу асоційованих та опієних підприємств	2415	-	-
Інший сукупний дохід	2445	-	-
<b>Інший сукупний дохід до оподаткування</b>	<b>2450</b>	<b>-</b>	<b>-</b>
Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом	2455	-	-
<b>Інший сукупний дохід після оподаткування</b>	<b>2460</b>	<b>-</b>	<b>-</b>
<b>Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)</b>	<b>2465</b>	<b>1 197 968</b>	<b>(111 966)</b>

ПрАТ «ОБОЛОНЬ»  
Фінансова звітність  
31 грудня 2022 року

4

## III. ЕЛЕМЕНТИ ОПЕРАЦІЙНИХ ВИТРАТ

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Матеріальні затрати	2500	3 373 782	3 151 170
Витрати на оплату праці	2505	656 949	563 515
Відрахування на соціальні заходи	2510	144 490	117 661
Амортизація	2515	313 993	339 699
Інші операційні витрати	2520	1 383 799	1 339 843
<b>Разом</b>	<b>2550</b>	<b>5 873 013</b>	<b>5 511 888</b>

## IV. РОЗРАХУНОК ПОКАЗНИКІВ ПРИБУТКОВОСТІ АКЦІЙ

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Середньорічна кількість простих акцій	2600	325 127	325 127
Скоригована середньорічна кількість простих акцій	2605	325 127	325 127
Чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2610	3,6846	(0,3444)
Скоригований чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2615	3,6846	(0,3444)
Дивіденди на одну просту акцію, грн.	2650	*	*

Керівник

Головний бухгалтер



Булах І.

Бахов І.

## ДОДАТОК Л. Звіт про власний капітал ПрАТ «Оболонь» за 2022 рік

Звіт про власний капітал  
за 2022 рік

Підприємство ПрАТ «Оболонь» Дата (рік, місяць, число) 2023 03 31  
(найменування) за ЄДРПОУ 66391067

Форма № 4 Код за ДКУД 1801025

Стаття	Код р/д/к	Зареєстрований капітал	Капітал у дооцінках	Додатковий капітал	Резервний капітал	Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	Неоплачений капітал	Вилучений капітал	Всього
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Залишок на початок періоду	4000	65 344	2 211 552	-	-	(113 255)	-	-	2 163 641
Коригування:									
Зміна облікової політики	4005	-	-	-	-	-	-	-	-
Виправлення помилок	4010	-	-	-	-	-	-	-	-
Інші зміни	4030	-	-	-	-	-	-	-	-
Скоригований залишок на початок періоду	4095	65 344	2 211 552	-	-	(113 255)	-	-	2 163 641
Частий прибуток (збиток) за звітний період	4100	-	-	-	-	1 197 966	-	-	1 197 966
Інший сукупний дохід за звітний період	4110	-	-	-	-	-	-	-	-
Розподіл прибутку:									
Виплати власникам (дивіденди)	4200	-	-	-	-	-	-	-	-
Спрямовання прибутку до зареєстрованого капіталу	4205	-	-	-	-	-	-	-	-
Відрахування до резервного капіталу	4210	-	-	-	-	-	-	-	-
Внески учасників:									
Внески до капіталу	4240	-	-	-	-	-	-	-	-
Повищення заборгованості з капіталу	4245	-	-	-	-	-	-	-	-
Вилучення капіталу:									
Вкуп акцій (часток)	4260	-	-	-	-	-	-	-	-
Перепродаж вкуплених акцій (часток)	4265	-	-	-	-	-	-	-	-
Анулювання вкуплених акцій (часток)	4270	-	-	-	-	-	-	-	-
Вилучення частки в капіталі	4275	-	-	-	-	-	-	-	-
Інші зміни в капіталі	4300	-	(119 559)	-	-	119 559	-	-	-
Разом змін у капіталі	4395	-	(119 559)	-	-	1 317 525	-	-	1 197 966
Залишок на кінець періоду	4300	65 344	2 091 993	-	-	1 204 270	-	-	3 361 607

Керівник

Головний бухгалтер



Булах І.

Балаш І.

## ДОДАТОК М. Звіт про власний капітал ПрАТ «Оболонь» за 2021 рік

Звіт про власний капітал  
за 2021 рік

Підприємство

ПрАТ «Оболонь»  
(зайнявця)Дата (рік, місяць, число)  
за СДРПСУ

КОДИ		
2022	02	25
05391057		

Форма № 4

Код за ДКУД

1801055

Стаття	Код радян	Зареєстро- ваний капітал	Капітал у досягненні	Додатко- вий капітал	Резер- вний капітал	Нерозро- длений прибуток (накопичений збиток)	Неспла- чений капітал	Вилучений капітал	Всього
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Залишок на початок року	4000	65 344	2 338 082	-	-	(127 739)	-	-	2 275 687
Корегування:	4005	-	-	-	-	-	-	-	-
Зміна облікової політики									
Виправлення помилок:	4010	-	-	-	-	-	-	-	-
інші зміни	4090	-	-	-	-	-	-	-	-
Скоригований залишок на початок року	4095	65 344	2 338 082	-	-	(127 739)	-	-	2 275 687
Чистий прибуток (збиток) за звітний період	4100	-	-	-	-	(111 966)	-	-	(111 966)
Інший сукупний дохід за звітний період	4110	-	-	-	-	-	-	-	-
Розподіл прибутку:									
Виплати власникам (дивіденди)	4200	-	-	-	-	-	-	-	-
Спрямування прибутку до зростаючого капіталу	4205	-	-	-	-	-	-	-	-
Відраховання до резервного капіталу	4210	-	-	-	-	-	-	-	-
Внески учасників:									
Внески до капіталу	4240	-	-	-	-	-	-	-	-
Позитивна заборгованість з капіталу	4245	-	-	-	-	-	-	-	-
Вилучення капіталу:									
Висхід акцій (насток)	4260	-	-	-	-	-	-	-	-
Перепродаж викуплених акцій (насток)	4265	-	-	-	-	-	-	-	-
Анулювання викуплених акцій (насток)	4270	-	-	-	-	-	-	-	-
Вилучення частки в капіталі	4275	-	-	-	-	-	-	-	-
Інші зміни в капіталі	4290	-	(126 450)	-	-	126 450	-	-	-
Разом змін у капіталі	4295	-	(126 450)	-	-	14 464	-	-	(111 986)
Залишок на кінець року	4300	65 344	2 211 632	-	-	(113 285)	-	-	2 163 641

Керівник

Булах І.

Головний бухгалтер

Бахов І.



## ДОДАТОК Н. Звіт про рух грошових коштів за 2022 рік

Звіт про рух грошових коштів  
(за прямим методом) за 2022 рік

Підприємство	ПрАТ "Оболонь" (займенувана)	Дата (рік, місяць, число) за ЄДРПОУ	КОД ІІ		
			2023	02	24
		Форма № 3	Код за ДКУД	1801004	

Стаття	Код рейтингу	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
<b>I. Рух коштів у результаті операційної діяльності</b>			
<b>Надходження від:</b>			
Реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	3000	11 023 391	8 127 879
Повернення податків і зборів	3005	-	-
у тому числі податку на додану вартість	3006	-	-
Цільового фінансування	3010	8 355	10 253
Надходження від отримання субсидій, дотацій	3011	-	-
Надходження авансів від покупців і замовників	3015	128 571	175 074
Надходження від повернення авансів	3020	11	-
Надходження від відсотків за залишками коштів на поточних рахунках	3025	15 953	170
Надходження від боржників неустойки (штрафів, пені)	3035	15	2 465
Надходження від операційної оренди	3040	-	-
Надходження від страхових премій	3050	-	-
Надходження фінансових установ від повернення позик	3055	-	-
Інші надходження	3095	10 334	3 996
<b>Витрачання на оплату:</b>			
Товарів (робіт, послуг)	3100	(8 893 932)	(5 525 280)
Прокат	3105	(465 026)	(505 571)
Відраховувань на соціальні заходи	3110	(116 736)	(129 294)
Зобов'язань з податків і зборів, в т.ч.	3115	(2 267 903)	(1 728 403)
Витрачання на оплату зобов'язань з податку на прибуток	3116	(182 610)	-
Витрачання на оплату зобов'язань з податку на додану вартість	3117	(857 804)	(415 167)
Витрачання на оплату зобов'язань з інших податків і зборів	3118	(1 227 489)	(1 313 216)
Витрачання на оплату авансів	3135	(154 120)	(53 122)
Витрачання на оплату повернення авансів	3140	-	-
Витрачання на оплату цільових внесків	3145	(28 096)	(26 048)
Витрачання на оплату зобов'язань за страховими контрастами	3150	-	-
Витрачання фінансових установ на надання позик	3155	-	-
Інші витрачання	3190	(10 791)	(8 173)
<b>Чистий рух коштів від операційної діяльності</b>	<b>3195</b>	<b>1 210 022</b>	<b>343 946</b>

ПрАТ «ОБОЛОНЬ»  
Фінансова звітність  
31 грудня 2022 року

8

Стаття	Код реєстра	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
<b>II. Рух коштів у результаті інвестиційної діяльності</b>			
Находження від реалізації: фінансових інвестицій	3200	-	-
необоротних активів	3205	7 722	7 231
Находження від отримання: відсотків	3215	-	-
дивідендів	3220	-	-
Находження від деривативів	3225	-	-
інші надходження	3250	12 068	-
Витрачання на придбання: фінансових інвестицій	3255	(28)	(218)
необоротних активів	3260	(101 108)	(184 604)
Виплати за деривативами	3270	-	-
інші платежі	3290	-	-
<b>Чистий рух коштів від інвестиційної діяльності</b>	<b>3295</b>	<b>(81 344)</b>	<b>(177 591)</b>
<b>III. Рух коштів у результаті фінансової діяльності</b>			
Находження від: Власного капіталу	3305	-	-
Отримання позик	3305	443 211	1 305 096
інші надходження	3340	-	-
Витрачання на: Викуп власних акцій	3345	-	-
Погашення позик	3350	(1 319 334)	(1 380 500)
Сплату дивідендів	3355	-	-
Витрачання на сплату відсотків	3360	(125 621)	(175 524)
інші платежі	3380	-	-
<b>Чистий рух коштів від фінансової діяльності</b>	<b>3395</b>	<b>(1 001 744)</b>	<b>(180 928)</b>
<b>Чистий рух грошових коштів за звітний період</b>	<b>3400</b>	<b>126 934</b>	<b>6 287</b>
Залишок коштів на початок року	3405	15 175	10 685
Вплив зміни валютних курсів на залишок коштів	3410	(3 362)	(1 807)
Залишок коштів на кінець року	3415	138 747	15 175

Керівник

Головний бухгалтер



Булах І.

Бахов І.

## ДОДАТОК П. Звітність по реалізованій продукції ПрАТ «Оболонь» за 2021-2022

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

Станом на 31 грудня торгова та інша кредиторська заборгованість включала:

	2022	2021
	ГРН'000	ГРН'000
Торговельна та інша кредиторська заборгованість	429 117	795 690
Заробітна плата та нарахування на фонд заробітної плати	192 322	53 274
Інші податки та платежі до державних фондів	70 611	87 342
Податок на додану вартість	15 554	29 632
Проценти	23 017	22 848
Інше	307	450
	<b>730 928</b>	<b>892 206</b>

У 2022 році було нараховано резерв на премії у розмірі 100 000 тис. грн., які будуть виплачені у 2023 році (рядок 1630 «Розрахунки з оплати праці»).

Умови вищезазначених фінансових зобов'язань:

- Торговельна кредиторська заборгованість є безпроцентною і погашається, як правило, протягом 60 днів.
- Інша кредиторська заборгованість є безпроцентною і погашається в середньому протягом шести місяців.
- Проценти сплачуються, як правило, щоквартально протягом фінансового року.
- Інформація щодо умов заборгованості перед пов'язаними сторонами представлена у Примітці 27.

### 18 Дохід від реалізації (рядок 2000)

Дохід від реалізації за роки, що закінчуються 31 грудня, включав таке:

	2022	2021
	ГРН'000	ГРН'000
Реалізація:		
Пиво	4 482 216	3 097 279
Безалкогольні напої	465 650	418 627
Слабоалкогольні напої	577 251	510 518
Мінеральна вода	273 613	217 681
Інша реалізація	2 208 870	1 581 030
Послуги з доставки	856 341	551 125
Ретро-бонуси та маркетинг	(201 813)	(468 532)
	<b>8 661 828</b>	<b>5 909 428</b>

Примітки на сторінках з 9 по 42 є невід'ємною частиною цієї фінансової звітності.

**19 Собівартість реалізованої продукції (рядок 2050)**

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

	Прим.	2022	2021
		ГРН'000	ГРН'000
Сировина і матеріали		4 120 540	3 580 417
Амортизація	7, 8	119 127	128 185
Комунальні послуги		582 161	385 318
Заробітна плата та нарахування на зарплату		188 140	164 623
Ремонт та технічне обслуговування основних засобів		144 123	127 157
Транспортні витрати		833 891	524 227
Інші виробничі витрати		22 505	7 903
		<b>6 030 487</b>	<b>4 915 830</b>

**20 Витрати на збут (рядок 2150)**

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

	Прим.	2022	2021
		ГРН'000	ГРН'000
Реклама і маркетинг		23 773	128 098
Транспортні витрати		32 597	28 825
Заробітна плата та нарахування на зарплату		244 909	223 989
Амортизація	7, 8	172 772	189 945
Пакування		27 672	26 647
Ремонт та технічне обслуговування основних засобів		19 438	41 561
Оренда		607	537
Інші витрати на збут		20 895	34 930
		<b>542 663</b>	<b>674 532</b>

**21 Адміністративні витрати (рядок 2130)**

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

	Прим.	2022	2021
		ГРН'000	ГРН'000
Заробітна плата та нарахування на зарплату		206 021	161 129
Транспортування		17 368	24 048
Професійні послуги		19 681	23 164
Ремонт та технічне обслуговування основних засобів		30 695	18 299
Амортизація	7, 8	22 094	23 569
Операційні податки		14 903	23 525
Комунальні послуги		36 715	26 546
Оренда		4	12
Послуги банків		3 243	3 577
Страхування		1 162	2 062
Представницькі витрати		1 297	1 238
Інші загальні та адміністративні витрати		23 647	18 255
		<b>376 651</b>	<b>325 424</b>