

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
Західноукраїнський національний університет
Факультет економіки та управління

СКАЗІНСЬКИЙ РОМАН АНДРІЙОВИЧ

ФОРМУВАННЯ КАДРОВОЇ ПОЛІТИКИ ПІДПРИЄМСТВА

спеціальність 076 «Підприємництво, торгівля та біржова діяльність»
освітньо-професійна програма «Підприємництво, торгівля та біржова
діяльність»

Кваліфікаційна робота

Виконав студентка групи ПТБДм-22

Р. А. Сказінський_____

Науковий керівник:

д-р екон. наук, проф. О. М. Собко __

ТЕРНОПІЛЬ-2023

ВСТУП	3
Розділ 1. Теоретико-методичні засади формування кадрової політики підприємства	5
1. 1. Поняття і складові елементи кадрової політики підприємства.....	5
1. 2. Методичні підходи оцінювання ефективності кадрової політики підприємства	16
Висновки до розділу 1.....	26
Розділ 2. Дослідження ефективності формування кадрової політики ТОВ «Пивоварня «Опілля»	28
2.1. Оцінювання фінансового стану товариства	28
2.2. Аналіз ефективності кадрової політики товариства.....	43
Висновки до розділу 2.....	46
Розділ 3. Шляхи покращення формування кадрової політики підприємства в умовах цифрової економіки.....	48
3.1. Розробка програми забезпечення інтелектуалізації праці як інструмент модернізації кадрової політики підприємства	48
3.2. Запровадження компетенційної моделі для підвищення конкурентоспроможності персоналу товариства	53
Висновки до розділу 3.....	61
ВИСНОВКИ.....	62
ПЕРЕЛІК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	66

ВСТУП

Актуальність дослідження. Цифрова економіка, що базується на знаннях, інформаційних технологіях та інноваційності вносить суттєві зміни у формування кадрової політики сучасних підприємств. Трансформація економічних систем ставить нові вимоги до якості підготовки кадрового потенціалу підприємств. Нині усе більшої популярності та важливості набувають підходи до самопідготовки, саморозвитку та навчання персоналу протягом усього життя. Відтак, нові вимоги, які постійно посилюються аспектами цифровізації, інноваційності, відкритості, комунікаційних компетенцій персоналу змушує підприємства переглядати та покращувати формування кадрової політики. Таким чином, для вітчизняних підприємств проблема покращення формування кадрової політики шляхом підвищення її інноваційності, цифровізації та модернізації носить перманентний характер.

Удосконалення формування кадрової політики стала об'єктом дослідження у працях численних представників економічної науки, зокрема Брюховецька Н. Ю., Богуцька О. А., Собко О.М., Чорна О. А., Шпак Н. О та ін. Однак, низка проблем сьогодні продовжує залишатися невирішеними, зважаючи на негативний вплив пандемії, війни, необхідності підвищення інноваційності вимагає вирішення. Зазначені вище проблемні питання зумовили вибір теми і дали змогу визначити мету, об'єкт, предмет та завдання дослідження.

Мета дипломної роботи – є систематизація теоретичних положень і практичних рекомендацій в сфері формування кадрової політики підприємства.

Для досягнення мети дослідження потрібно розв'язати такі завдання:

- уточнити поняття «кадрова політика підприємства»;
- вивчити методичні підходи до оцінювання ефективності формування кадрової політики підприємства;
- провести аналіз ефективності функціонування та формування кадрової політики підприємства ТОВ «Пивоварня «Опілля»;
- визначити напрями покращення формування кадрової політики товариства в умовах сучасних викликів .

Об'єкт дослідження – процеси формування кадрової політики на ТОВ «Пивоварня «Опілля».

Предмет дослідження – теоретико-методичні аспекти організації кадрової політики підприємства.

Методи дослідження. При написанні кваліфікаційної роботи застосовано діалектичний метод пізнання економічних явищ і процесів у безперервному їх розвитку і взаємозв'язку. У дослідженні використані загальнонаукові методи аналізу та синтезу, групування і порівняння, а також абстрактно-логічний метод при вивченні теорії і практики управління якістю продукції на підприємстві.

Наукова новизна кваліфікаційної роботи полягає у тому, що поглиблено поняття «кадрова політика підприємства як комплексу системних заходів в сферах формування, руху та розвитку персоналу з метою підвищення забезпечення інтелектуалізації праці та підвищення її продуктивності».

Практичне значення одержаних результатів полягає у можливості використання пропозицій щодо вдосконалення формування кадрової політики ТОВ «Пивоварня «Опілля».

Апробація результатів досліджень. Основні положення і результати, викладені у кваліфікаційній роботі та їх практичне застосування обговорювались на VIII Науково-практичній конференції студентів та молодих вчених з міжнародною участю «Актуальні проблеми економіки, підприємництва та управління на сучасному етапі» (26 жовтня 2023 р., м. Тернопіль, ЗУНУ).

Структура дипломної роботи. Кваліфікаційна робота складається із вступу, трьох розділів, висновків та переліку використаної літератури. Кваліфікаційна робота викладена на 67 сторінках, містить 14 таблиць, 13 рисунків. Список використаних літературних джерел становить 62 найменування.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ ОРГАНІЗАЦІЇ КАДРОВОЇ ПОЛІТИКИ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Поняття і складові елементи кадрової політики підприємства

Важливим елементом продуктивних сил є люди з їхнім рівнем освіти, досвіду й майстерності. В теорії менеджменту використовується значна кількість термінів відносно людей, зайнятих у виробництві: трудові ресурси, людський фактор, кадри, персонал. Формування кадрової політики підприємства являє собою комплексну систему, елементами якої є напрями, етапи, принципи, види і форми кадрової роботи. Основними напрямками є набір і збереження персоналу, його професійне навчання і розвиток, оцінка діяльності кожного працівника з точки зору реалізації цілей організації, що дає можливість скорегувати його поведінку.

Згідно «Економічної енциклопедії» «кадри – основний (штатний) склад працівників підприємств, установ та організацій у різних галузях народного господарства» [15, с. 715]. В економічній фаховій літературі існує багато тлумачень поняття «кадрова політика підприємства», але немає законодавчо прийнятого поняття, що робить цю сферу не врегульованою.

Так, низка науковців розглядає кадрову політику досить широко, зокрема як: 1) «систему теоретичних поглядів, ідей, вимог, принципів, які визначають основні напрями роботи з персоналом ...спрямована на вирішення виробничих, соціальних і особистих проблем людей на різних рівнях відповідальності» [14]; 2) «сукупність принципів, методів, форм організаційного механізму з формування, відтворення, розвитку та використання персоналу, створення оптимальних умов праці, її мотивації та стимулювання. Кадрова політика визначає генеральну лінію і принципові настанови в роботі з персоналом на довготривалу перспективу» [14]; «сукупність цілей та принципів, які визначають напрям та зміст роботи з персоналом. Через кадрову політику здійснюється реалізація цілей та завдань управління людськими ресурсами, тому її вважають ядром системи роботи з людськими ресурсами» [21].

Застосувавши класифікаційний метод при вивченні питань формування кадрової політики виділяють два її типи:

1. Відкрита, яка націлена на забезпечення транспарентності та прозорості для потенційних працівників.
2. Закрита зорієнтована на формування персоналу за рахунок внутрішніх резервів.

Таким чином, можемо стверджувати, що відкритий тип кадрової політики підприємства є більш прогресивним, дозволяє залучати висококваліфікованих фахівців, що підвищує конкурентні позиції підприємства та посилює вимоги до персоналу. Закритий тип кадрової політики підприємства вносить значні обмеження в можливість створення конкурентного середовища для відбору персоналу.

У дослідженнях науковці також виділяють типологізацію кадрової політики підприємства в умовах кризових явищ, зокрема: 1) «пасивний тип кадрової політики, який відсутність чітко вираженої програми дій стосовно персоналу, а кадрова політика зводиться до ліквідації негативних наслідків. В організації немає прогнозу кадрових потреб, засобів оцінки праці персоналу» [14]; 2) реактивний тип кадрової політики, коли «керівництво підприємства контролює симптоми кризової ситуації (виникнення конфліктних ситуацій, відсутність достатньо кваліфікованої робочої сили для вирішення завдань, відсутність мотивації до високопродуктивної праці) і вживає заходи до локалізації кризи» [14]; 3) превентивний тип кадрової політики, коли «керівництво підприємства має обґрунтовані прогнози розвитку ситуації, однак не має засобів впливу на неї. Кадрова служба підприємства володіє не лише засобами діагностики персоналу, але й методами прогнозування кадрової ситуації на середньотерміновий період» [14]; 4) активний (раціональний) тип кадрової політики «керівництво підприємства має якісний діагноз, а також обґрунтований прогноз розвитку ситуації і засоби впливу на неї» [14]; 5) авантюристичний тип кадрової політики, коли «керівництво підприємства не має обґрунтованого прогнозу розвитку кризової ситуації, але впливає на неї доступними методами» [14]. Піддаючи критичному аналізу вище наведені твердження вважаємо за доцільне наголосити на дискусійних моментах, зокрема саме поняття кризового стану уже вимагає здійснення інноваційних, тобто не актуальних дій (зокрема і в сфері формування кадрової політики) щодо підвищення інноваційності кадрової політики

підприємства. В зв'язку з цим, вважаємо, що в умовах кризового стану підприємство повинно вести проінноваційну кадрову політику, тобто таку, яка буде підвищувати вимоги до персоналу з метою націленості та мотивації до інновацій, нетрадиційних підходів у вирішенні кризових моментів, створення інноваційної продукції в умовах цифрової економіки.

Основна мета формування кадрової політики полягає у управлінні персоналом, забезпечення умов для його збереження, професійного росту та всебічного розвитку, що є умовою для підвищення продуктивності праці та її інтелектуалізації в нинішніх умовах.

Завдання кадрової політики підприємства полягають у професійному управлінні:

1) зайнятістю з метою залучення висококваліфікованих працівників та зниження плинності персоналу;

2) політикою матеріального стимулювання, що дозволяє реалізувати принцип справедливості при дотриманні законодавчого регулювання оплати праці;

3) політикою морального стимулювання, що дозволяє ефективно застосовувати мотиваційні інструменти для підвищення продуктивності праці;

4) професійним розвитком персоналу, який нині активно реалізується шляхом промоції принципів навчання протягом усього життя, що вимагають сучасні швидкі, перманентні зміни в частині компетенційного чинника;

5) соціально-відповідальним бізнесом, який передбачає врахування соціальних аспектів при формуванні кадрової політики.

У фахових дослідженнях наголошується на принципах формування кадрової політики підприємств, зокрема «справедливість, послідовність, рівність, відсутність дискримінації за віком, статтю, релігію, дотримання трудового законодавства» [21]. Беручи до уваги напрацювання в сфері розробки кадрової політики підприємства виділимо основні принципи її формування, які мають місцем в умовах трансформації економічних систем, цифровізації та інтелектуалізації діяльності сучасних підприємств.

Формування кадрової політики підприємства повинно базуватися на дотриманні низки принципів, зокрема:

- 1) принцип науковості, що забезпечить врахування наукових досягнень, що мають вищу ефективність;
- 2) принцип економічності, що забезпечує мінімізацію витрат;
- 3) принцип гнучкості, який передбачає підвищення адаптаційного рівня кадрової політики.

Формування кадрової політики підприємства як процес реалізується при застосуванні низки методів, зокрема:

- 1) адміністративні методи, які забезпечують дотримання законодавчих вимог в сфері державного регулювання оплати праці, нормування праці, умов праці тощо;
- 2) економічні методи, які ґрунтуються на застосуванні матеріальних стимулів при управлінні персоналом;
- 3) психологічні методи, які передбачають використання методів і технологій психологічного впливу з метою покращення мотиваційного і стимулюючого чинників.

Формування кадрової політики підприємства передбачає управління зайнятістю з метою залучення висококваліфікованих працівників, зниження плинності персоналу, створення стабільно зростаючого колективу, здатного вирішувати прогресивними методами покладені завдання. Отже, формування кадрової політики підприємства в цій частині означає ефективне управління персоналом.

Персонал підприємства є цільовим об'єднанням працівників з різними функціональними завданнями, які співпрацюють в межах спеціалізованих видів діяльності та забезпечують створення доданої вартості.

Характеристика персоналу підприємства як виробничого ресурсу наведена на рис.1.1.

**Особливості
персоналу
підприємства
як виробничого
ресурсу**

- працівник може звільнитись з підприємства за власним бажанням;
- працівник може бути незадоволеним умовами праці на конкретному робочому місці або на підприємстві в цілому, і висловлювати свою незгоду з цим;
- працівник є виробничим ресурсом, життя якого є мінливим і це викликає зміну його потреб;
- працівник може підвищувати свій професійний рівень, освоювати нові професії, спеціальності і тим самим ставити підвищені вимоги до умов своєї праці та її оплати;
- рівень оплати праці працівника є об'єктом обговорення з адміністрацією підприємства і повинен задовольнити обидві сторони.

Рис. 1.1. Персонал підприємства та його особливості як виробничо-торговельного ресурсу [6, с. 115].

Отже, «управління персоналом – це специфічна функція управлінської діяльності, головним об'єктом якої є людина в складі певної соціальної групи. Сучасна концепція управління персоналом заснована як на принципах і методах адміністративного управління, так і на теорії людських відносин, принципи мотивації і всебічного розвитку особистості» [6, с. 115].

Управління персоналом підприємства в межах формування кадрової політики підприємства повинна базуватися на:

- загальній Декларації прав людини;
- Конституції України;
- загальній Декларації прав людини;
- Цивільному Кодексу України;
- Трудовому Кодексу України;
- принципах соціальної відповідальності бізнесу.

Це адміністративна складова, яка є обов'язковою компонентою, а її дотримання вміщує процес формування кадрової політики підприємства в правове поле.

Управління персоналом в межах формування кадрової політики підприємства є «сукупністю принципів і методів управління кадрами і складається з п'яти взаємопов'язаних елементів» [6, с. 117]. Схематично система управління персоналом підприємства подано на рис.1.2.

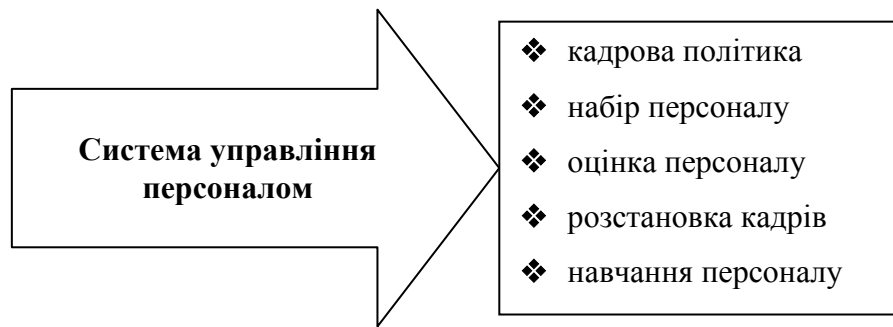


Рис.1.2. Складові системи управління персоналом підприємства [6, с. 117].



Управління персоналом повинно виконувати низку функцій (рис.1.3), зокрема:

- організаційна;
- соціально-економічна;
- відтворювальна;
- інтелектуалізації праці.

Таким чином, управління персоналом, як базова складова формування кадрової політики забезпечує розвиток потенціалу для підвищення продуктивності праці, що в умовах цифрової економіки вимагає інтелектуалізації праці.

Схематично функції управління персоналом в межах формування кадрової політики підприємства подано на рис.1.3.

- організаційна, яка передбачає виконання робіт з планування чисельності, складу і структури персоналу, а також джерел його комплектування;
- соціально-економічна – створення і підтримка умов стабільності складу персоналу підприємства, його ефективного використання;
- відтворювальна – передбачає створення підґрунтя для відтворення персоналу як робочої сили на виробництві та його розвиток;
- інтелектуалізації праці.

Рис.1.3. Функції управління персоналом в межах формування кадрової політики підприємства [6, с. 117].

Таким чином, на основі вивчення наукових публікацій систематизовані економічною наукою функції управління персоналом в межах формування кадрової політики підприємства нами доповнено пунктом інтелектуалізації праці.

Другою важливою складовою формування кадрової політики підприємства є елемент матеріального стимулювання, що дозволяє реалізувати принцип справедливості при дотриманні законодавчого регулювання оплати праці. Саме цей елемент забезпечує реалізацію відтворювальної функції кадрової політики підприємства. З цією метою важливо враховувати базові показники рівня життя населення, які необхідно враховувати при формуванні кадрової політики підприємства, які подано в табл. 1.1. Таким чином, врахування вимог державного регулювання оплати праці, Закону України «Про оплату праці», Кодексу законів про працю України [29].

Базові показники рівня життя населення, які необхідно враховувати при формуванні
кадрової політики підприємства

Показники
«Заробітна плата - це винагорода, обчислена, як правило, у грошовому виразі, яку за трудовим договором роботодавець виплачує працівникові за виконану ним роботу» [29].
«Мінімальна заробітна плата - це встановлений законом мінімальний розмір оплати праці за виконану працівником місячну (годинну) норму праці. Мінімальна заробітна плата встановлюється одночасно в місячному та погодинному розмірах» [29].
«Мінімальні розміри ставок заробітної плати, як мінімальні гарантії в оплаті праці, визначаються генеральною угодою» [29].
«Норми оплати праці (за роботу в надурочний час; у святкові, неробочі та вихідні дні; у нічний час; за час простою, який мав місце не з вини працівника; при виготовленні продукції, що виявилася браком не з вини працівника; працівників молодше вісімнадцяти років, при скороченій тривалості їх щоденної роботи тощо) і гарантії для працівників (оплата щорічних відпусток; за час виконання державних обов'язків; для тих, які направляються для підвищення кваліфікації, на обстеження в медичний заклад; для переведених за станом здоров'я на легшу нижчеоплачувану роботу; переведених тимчасово на іншу роботу у зв'язку з виробничою необхідністю; для вагітних жінок і жінок, які мають дітей віком до трьох років, переведених на легшу роботу; при різних формах виробничого навчання, перекваліфікації або навчання інших спеціальностей; для донорів тощо), а також гарантії та компенсації працівникам в разі переїзду на роботу до іншої місцевості, службових відряджень, роботи у польових умовах тощо встановлюються Кодексом законів про працю України та іншими актами законодавства України» [32].
Індекс споживчих цін (у відсотках до попереднього місяця)
Наявний доход у розрахунку на одну особу
Мінімальний розмір допомоги по безробіттю
Прожитковий мінімум в середньому на одну особу в місяць

«Мінімальна заробітна плата повинна відповідати оплаті простої, некваліфікованої праці на рівні виконання норми, встановлюватися не нижче межі

малозабезпеченості, постійно змінюватися з врахуванням динаміки індексу цін на товари і послуги першої необхідності. В міру розвитку економіки мінімальна заробітна плата підвищується й у нормально функціонуючій економіці повинна забезпечувати раціональний споживчий бюджет сім'ї» [6, с. 131]. Для забезпечення економічного стимулювання важливо, щоб «коефіцієнти, доплати, надбавки використовуються як важелі, які надаються державою підприємствам для збереження купівельної спроможності їх працівників, наближенню її рівня до вартості робочої сили. При цьому не виключено, що посилення відтворювальної функції заробітної плати можливе шляхом включення доплат і надбавок у тарифний зарібок, а преміювання і виплати використовувати для розвитку стимулюючої функції» [6, с. 131].

В економіці вважається, що «нормування праці, що входить в систему стимулювання і мотивації, ґрунтується на комплексному вирішенні таких проблем» [6, с. 121]:

- «забезпечення рівнонапруженості норм» [6, с. 121];
- «підвищення прогресивності норм» [6, с. 121];
- «забезпечення реальності норм» [6, с. 121];
- «підвищення матеріальної зацікавленості у застосуванні рівнонапружених норм» [6, с. 121].

Важливою складовою формування кадрової політики підприємства є елемент морального стимулювання, що дозволяє ефективно застосовувати мотиваційні інструменти для підвищення продуктивності праці. Саме модернізація складової морального стимулювання дозволить українським підприємствам підвищити ефективність її застосування при формуванні кадрової політики.

Склад системи управління персоналом підприємства подано в табл.1.2.

Склад системи управління персоналом підприємства [6, с. 125]

Підсистеми управління персоналом
<ul style="list-style-type: none"> • загального та лінійного керівництва, яка здійснює управління підприємством в цілому, управління окремими функціональними та виробничими підрозділами
<ul style="list-style-type: none"> • планування і маркетингу; виконує розробку кадрової політики, стратегії управління персоналом, аналіз кадрового потенціалу, ринку праці, організацію кадрового планування і прогнозування потреби у персоналі, організацію реклами
<ul style="list-style-type: none"> • управління підбором та обліком персоналу; здійснює організацію підбору персоналу, співбесіди, оцінки, відбору, обліку зарахування, переміщення, заохочення та звільнення персоналу, професійну орієнтацію організацію раціонального використання персоналу, управління зайнятістю
<ul style="list-style-type: none"> • управління трудовими відносинами; проводить аналіз і регулювання групових та особистісних взаємовідносин, відносин керівництва, управління виробничими конфліктами, стресами, соціально-психологічну діагностику, дотримання етичних норм взаємовідносин, управління взаємодією з профспілками
<ul style="list-style-type: none"> • забезпечення нормальних умов праці; виконує функції дотримання вимог психофізіології та ергономіки праці, технічної естетики, охорони праці, військової охорони організацій, окремих посадових осіб
<ul style="list-style-type: none"> • управління розвитком персоналу; здійснює навчання, перепідготовку та підвищення кваліфікації, адаптацію нових працівників, оцінку кандидатів на вакантну посаду, поточну періодичну оцінку кадрів, організацію раціоналізаторської та винахідницької діяльності, реалізацію ділової кар'єри та службово-професійного просування
<ul style="list-style-type: none"> • управління мотивацією поведінки персоналу; виконує функції організації нормування і тарифікація трудового процесу, розробка систем оплати праці, розробка форм участі персоналу у прибутках, форм морального заохочення персоналу
<ul style="list-style-type: none"> • управління соціальним розвитком; здійснює організацію громадського харчування, житлово-побутове обслуговування, розвиток культури і фізичного виховання, забезпечення охорони здоров'я та відпочинку, забезпечення дитячими закладами, організацію соціального страхування
<ul style="list-style-type: none"> • розвитку організаційної структури управління і правового забезпечення
<ul style="list-style-type: none"> • інформаційного забезпечення системи управління персоналом

Формування кадрової політики підприємства повинно забезпечувати можливості та мотивувати професійний розвиток персоналу, який нині активно реалізується шляхом промоції принципів навчання протягом усього життя, що вимагають сучасні швидкі, перманентні зміни в частині компетенційного чинника. Сьогодні персоналу необхідно постійно набувати нових компетенцій, в т.ч. і професійних (табл. 1.3).

Таблиця 1.3

Класифікація компетенцій підприємства на основі гармонізації підходів, які використані у країнах ЄС [50]

Авторський підхід	
Фахові	Професійна спритність
Інтелектуальні	Компетенції математичні
	Компетенції науково-технічні
	Вміння самостійно вчитися
	Вміння вчитися в групах
	Інноваційність
	Ініціативність
Комунікаційні	Порозуміння на рідній мові
	Порозуміння на іноземній мові
Інформаційні	Компетенції інформаційні
	Компетенції у сфері інформаційно-комунікаційних технологій
Креативні	Культура самовираження
	Культурна обізнаність
Соціальні	Компетенції соціальні
	Компетенції у сфері громадської роботи
Екологічні	Екологічні

В умовах перманентних криз, пандемій, потепління, кліматичних змін при формування кадрової політики підприємства важливо створити умови для розвитку і провадження соціально-відповідального бізнесу. Дослідження доводять, що «формування і розширення меж застосування принципів соціальної відповідальності бізнесу можна забезпечити шляхом розвитку ...третього сектора, насамперед, неурядових громадських організацій. Основне їх завдання полягає у задоволенні

соціальних потреб громади та підприємців (торгово-промислові палати, товариства підприємців тощо) шляхом здійснення постійного моніторингу і контролю за функціонуванням сектора урядових інституцій» [50]. Зауважимо, що саме реалізація принципів концепції соціальної відповідальності бізнесу в українській практиці має значні упущення, зокрема і при формуванні кадрової політики.

Підсумовуючи зауважимо, що для успішного функціонування підприємства важливою є формування кадрової політики. Ефективна кадрова політика повинна стати основним елементом стратегії розвитку підприємства, що створить підґрунтя для інтелектуалізації праці та забезпечення стабільного економічного зростання на мікрорівні. Завдання визначають цілі, досягнення яких з максимальним використанням ресурсів і максимізацією прибутку служить критерієм ефективності діяльності підприємства. Для успішної діяльності сучасних підприємств важливе значення має якість формування кадрової політики.

1.2. Методичні підходи оцінювання ефективності формування кадрової політики підприємства

Ефективність діяльності підприємства та його конкурентоспроможність залежить від його потенційних можливостей щодо постійного підвищення продуктивності праці. Цього досягають завдяки високій якості кадрової політики, яка визначає конкурентоспроможність персоналу. Планування персоналу залежить передовсім від різниці між наявною чисельністю та очікуваними потребами. Розрізняють зовнішні та внутрішні джерела набору. До зовнішніх належать ті, що забезпечують поповнення персоналу через:

- державні бюро з працевлаштування, регіональні біржі праці;
- комерційні підприємства та організації з працевлаштування;
- систему контрактів підприємств з вищими, середніми та професійно-технічними навчальними закладами;
- оголошення в пресі, на радіо, телебаченні тощо.

Варто зазначити, що емпіричний підхід до набору персоналу, який значною мірою властивий використанню названих джерел наймання, може стати причиною

великих помилок. Ось чому підприємства все частіше використовують внутрішні джерела набору, а саме:

- підготовку робітників через учнівство на підприємстві;
- просування по службі своїх працівників, що потребує менших витрат, створює ліпший моральний клімат на підприємстві;
- пряме звертання до своїх працівників з проханням рекомендувати на роботу їхніх друзів та знайомих;
- регулярне інформування всього колективу працівників про наявні вакансії;
- співвідношення окремих форм набору залежить передовсім від специфіки конкретної категорії персоналу, а також від взаємодії держави та підприємств у галузі підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації кадрів.

При всій різноманітності організацій, які є в сучасному суспільстві і видів діяльності, якими вони займаються, в роботі з людськими ресурсами вирішують одні і ті самі завдання, незалежно від їх специфіки; по-перше, кожна організація залучає потрібну кількість працівників. Способи підбору залежать від характеру і умов роботи організації; по-друге, всі без винятку проводять навчання своїх працівників, щоб пояснити завдання і привести їх навички і уміння відповідно до вимог завдання; по-третє, організації здійснюють оцінку результатів діяльності кожного працівника. Форми оцінки є різноманітними, як і типи організацій. І нарешті, кожна організація тією чи іншою мірою винагороджує своїх працівників, тобто компенсує затрати часу, енергії, інтелекту, які вони витрачають для досягнення поставлених цілей.

Ефективність формування кадрової політики на підприємстві характеризується узагальнюючим показником – продуктивність праці. Продуктивність праці в економічному значенні «відображає співвідношення результатів та затрат праці, тобто обсягу вироблених матеріальних або нематеріальних благ та кількості затраченої на це праці» [6, с. 143]. Важливість цього показника для конкретного підприємства полягає в тому, що зростання продуктивності праці забезпечує збільшення обсягу продукції без збільшення трудових затрат. Тобто та ж чисельність працівників може дати за одиницю часу більшу кількість продукції, тому затрати часу (праці) на одиницю продукції в міру росту продуктивності праці знижуються.

«Продуктивність праці – це показник, який характеризує її ефективність і відображає співвідношення обсягу продукції та кількості праці, затраченої на її виробництво» [6, с. 144]. «Рівень продуктивності праці характеризується показником виробітку, який визначається кількістю продукції, виробленої одним працівником за одиницю часу» [6, с. 144]. Методи визначення виробітку достатньо широко описано в економічній літературі, а показано на рис.1.4.

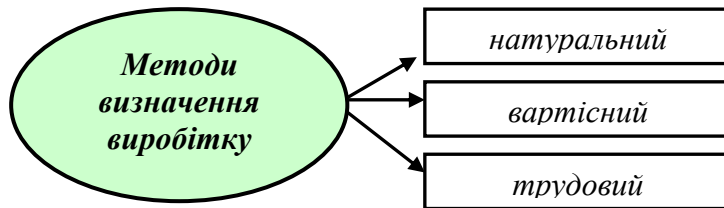


Рис.1.4. Методи визначення виробітку на підприємстві [6, с. 144].

При застосуванні натуральних вимірників виробіток розраховують «шляхом ділення обсягу виробленої продукції у фізичних одиницях (штуках, метрах, тоннах тощо) на кількість затраченого часу в нормо-годинах» [6, с. 144].

$$B = N / t, \text{ од./год.} \quad (1.1)$$

Застосування натуральних вимірників для розрахунку продуктивності праці є доцільним тоді, коли необхідно встановлювати чи переглядати норми праці. Крім цього, нормування є одним із основних елементів економічного стимулювання в кадровій політиці підприємства. «Якщо ж підприємство випускає кілька видів продукції, яка є подібною, але відрізняється окремими параметрами і характеристиками (об'ємом, калорійністю, продуктивністю тощо), то доцільно використовувати умовно-натуральні вимірювачі продуктивності праці, аналогічно, як визначення натуральних показників обсягу виробництва продукції» [6, с. 144].

Застосування вартісних вимірників для розрахунку продуктивності праці необхідне для планування росту продуктивності і праці. При цьому виробіток розраховують «діленням обсягу виробленої продукції в грошовому виразі (Q) на затрати праці, виражені в середньосписковій чисельності робітників ($\text{Ч}_{\text{ссп}}$) або відпрацьованій ними кількості людино-днів, людино-годин» [6, с. 143]:

$$B = Q / Ч_{ссп}, \text{ грн./чол.} \quad (1.2)$$

В кадровій політиці підприємства застосування вартісних вимірників виробітку має місце для проведення порівняльного аналізу, вивчення конкурентних переваг, планування росту продуктивності праці тощо. «Вони є найбільш універсальними, дозволяють оцінювати рівень виробітку при виробництві принципово різної продукції. Недоліком вартісних вимірювачів є те, що вони залежать від «цінового чинника», тобто необґрунтоване завищення цін на продукцію призводить до фіктивного зростання продуктивності праці» [6, с. 144].

Трудові вимірники продуктивності праці при розрахунку «виробітку – це ділення обсягу продукції, представленого у затратах робочого часу в нормо-годинах (T), на чисельність робітників ($Ч_p$) [6, с. 145]:

$$B = T / Ч_p, \text{ год./чол.} \quad (1.3)$$

Отже, застосування трудових вимірників при плануванні продуктивності праці дозволяє планувати рух персоналу при формуванні кадрової політики підприємства. «Такі показники найчастіше використовуються на робочих місцях при оцінці незавершеного виробництва; сфера їх застосування є досить обмеженою, вони вимагають суворой наукової обґрунтованості використовуваних норм» [6, с. 145].

Формування кадрової політики підприємства передбачає планування чисельності та руху персоналу. Ці аналітичні показники підлягають змінам, а враховуючи теперішній стан швидких змін в економіці, зокрема цифровізацію, такі зміни набувають перманентного характеру, а їхній вплив на ефективність персоналу підвищується.

Планування руху кадрів на підприємстві в межах формування кадрової політики передбачає застосування низки показників:

- «коефіцієнт обороту робочої сили по прийому» [6, с. 145]:

$$K_{on} = \frac{Ч_n}{Ч_{ссп}}, \quad (1.4)$$

де $Ч_n$ – чисельність прийнятих на роботу за відповідний період, чол.;

$Ч_{ссп}$ – середньоспискова чисельність працівників у цьому ж періоді, осіб.

- «коефіцієнт обороту робочої сили по звільненню» [6, с. 145]:

$$K_{oz} = \frac{Ч_{зв.заг}}{Ч_{ссп}}, \quad (1.5)$$

де $Ч_{зв.заг}$ – загальна чисельність звільнених за відповідний період з будь-яких причин, осіб.

- «коефіцієнт плинності кадрів» [6, с. 145]:

$$K_{пл} = \frac{Ч_{зв}}{Ч_{ссп}}, \quad (1.6)$$

де $Ч_{зв}$ – чисельність звільнених за власним бажанням, за порушення трудової дисципліни або з інших причин, не пов'язаних з виробництвом, осіб.

Економічний ефект від зниження плинності визначається через економію робочого часу та додатковий випуск продукції.

-«економія робочого часу» розраховується [6, с. 145]:

$$E_{ч} = Ч_{зв} \times t, \text{ днів}, \quad (1.7)$$

де t – втрати часу у зв'язку із плинністю, тобто час на заміщення необхідною робочою силою одного звільненого, днів.

- «додатковий випуск продукції обчислюється» [6, с. 145]:

$$B_{дод} = E_{ч} \times B_{пл}, \text{ грн.}, \quad (1.8)$$

де $B_{пл}$ – плановий виробіток на одного працюючого за один людино-день, грн.

В межах формування кадрової політики підприємства здійснюється планування росту продуктивності праці здійснюється:

- методом прямого рахунку;

- пофакторним методом.

«Метод прямого рахунку передбачає визначення планового рівня продуктивності праці ($ПП_{пл}$) шляхом ділення запланованого обсягу випуску

продукції у вартісному виразі або в натуральних одиницях ($Q_{пл}$ або $N_{пл}$) на планову чисельність ПВП ($Ч_{ПВП_{пл}}$) [6, с. 145]:

$$ПП_{пл} = Q_{пл} / Ч_{ПВП_{пл}} \quad \text{або} \quad N_{пл} / Ч_{ПВП_{пл}} \quad (1.8)$$

Застосування пофакторного методу при формуванні кадрової політики дозволяє виявляти резерви росту продуктивності праці в межах чинників впливу, зокрема за рахунок економії чисельності працівників.

Розрахунок економії чисельності працівників за низкою факторів передбачають застосування формул:

- «підвищення технічного рівня виробництва, тобто економія робочої сили під впливом цього фактору» [6, с. 145]:

$$E_{техн.р.} = \frac{(t_1 - t_2) \times N_{пл}}{\Phi \delta \times K_{вн}} \times K_{ч}, \text{ чол.}, \quad (1.9)$$

де t_1, t_2 – трудомісткість виготовлення одиниці продукції до і після впровадження технічного заходу, нормо-год.;

$K_{ч}$ – коефіцієнт часу, який визначається шляхом ділення кількості місяців дії заходу в плановому році на 12.

- «структурні зрушення у виробництві. Зміна чисельності робітників за рахунок структурних зрушень у виробничій програмі [6, с. 145]:

$$E_{стр зр.} = \frac{(T_{б} - T_{пл}) \times Q_{пл}}{\Phi \delta \times K_{вн}}, \text{ чол.}, \quad (1.10)$$

де $T_{б}, T_{пл}$ – відповідно трудомісткість 1 млн. грн. продукції в базовому і плановому періодах, нормо-год.

- «меншення чисельності робітників за рахунок збільшення питомої ваги кооперованих поставок» [6, с. 145]:

$$E_{кп} = \left[1 - \frac{100 - П_{пл}}{100 - П_{б}} \right] \times Ч_{б}, \text{ чол.}, \quad (1.11)$$

де $P_b, P_{пл}$ – питома вага кооперованих поставок у базовому і планових періодах, %;

$Ч_b$ – базова чисельність робітників, чол.

-«удосконалення управління, організації виробництва і праці. Економія чисельності працюючих за рахунок вдосконалення управління виробництвом» [6, с. 145]:

$$E_{вд.упр} = \sum ЧC_b - \sum ЧC_{норм}, \text{ чол.}, \quad (1.12)$$

де $\sum ЧC_b$ – сумарна чисельність керівників, спеціалістів, службовців у базовому періоді, чол.;

$\sum ЧC_{норм}$ – те ж саме по прогресивних нормах, прийнятих в плановому періоді, чол.

- «економію чисельності робітників у результаті покращення використання робочого часу» [6, с. 145]:

$$E_{роб ч} = \frac{D_{пл} - D_b}{D_b} \times Ч'_{вн} \times P_{роб}, \text{ чол.} \quad (1.13)$$

де $D_b, D_{пл}$ – число робочих днів, відпрацьованих в середньому одним робітником відповідно в базовому і плановому періодах;

$Ч'_{вн}$ – вихідна чисельність ПВП, скоректована з врахуванням впливу структурних зрушень у виробництві, чол.;

$P_{роб}$ – питома вага робітників в базовій чисельності ПВП, %.

При зміні обсягів виробництва продукції використовують показник «відносне зменшення чисельності працівників при збільшенні обсягу виробництва» [6, с. 145]:

$$E_{обсяг. вир.} = Ч_{б.ум.-пост} \times (\Delta Q - \Delta Ч_{ум.-пост}) / 100, \text{ чол.} \quad (1.14)$$

де $Ч_{б.ум.-пост}$ – базова чисельність умовно-постійного персоналу (ПВП за мінусом основних робітників), чол.;

$\Delta Ч_{ум.-пост}$ – приріст чисельності умовно-постійного персоналу, %.

ΔQ – приріст обсягу виробництва, %;

Галузеві фактори, впливаючи на відносна економія чисельності персоналу [6, с. 145]:

$$E_{гал.ф.} = \frac{(t\bar{o} - t_{nn})}{\Phi_{nl}} \times N_{nn}, \text{ чол.}, \quad (1.15)$$

де $t\bar{o}$, t_{nl} – трудомісткість видобутку або виробництва одиниці продукції в базових і планових умовах виробництва, нормо-год.;

N_{nl} – плановий обсяг виробництва, од.;

Φ_{nl} – плановий фонд робочого часу одного робітника, год.

Загальна економія чисельності працівників на підприємстві в результаті дії різних факторів передбачає розрахунок показника економії чисельності [6, с. 145]:

$$E_{заг} = E_1 + E_2 + E_3 + E_4 + E_5 + E_6, \text{ чол.} \quad (1.16)$$

Планування чисельності персоналу в межах формування кадрової політики підприємства передбачає врахування низки аналітичних показників, зокрема:

- вихідна чисельність персоналу у плановому періоді:

$$Ч_{ПВП\text{ вих}} = Ч_{ПВП\text{ баз}} \times I_Q, \text{ чол.} \quad (1.17)$$

- планова чисельність персоналу у плановому періоді [6, с. 145]:

$$Ч_{ПВП\text{ пл}} = Ч_{ПВП\text{ вих}} - E_{заг}, \text{ чол.} \quad (1.18)$$

- приріст продуктивності праці у плановому періоді:

$$\Delta ПП_{пл.} = E_{заг} / Ч_{ПВП\text{ пл}} \times 100, \% \quad (1.19)$$

Врахування впливу зміни трудомісткості виробничої програми при формуванні кадрової політики, вносить зміни в продуктивність праці, зважаючи, що ці показники є взаємооберненими [6, с. 145]:

$$\Delta ПП_{пл} = \frac{\Delta T_{прогр}}{100 - \Delta T_{прогр}} \times 100, \% \quad (1.20)$$

де $\Delta T_{\text{прогр}}$ – процент зміни трудомісткості виробничої програми в плановому році.

$$\Delta T_{\text{прогр}} = \frac{E_{\text{роб.ч}}}{T_{\text{прогр.б}}} \times 100, \% \quad (1.21)$$

де $E_{\text{роб.ч}}$ – економія (зростання) затрат робочого часу на виконання виробничої програми в плановому році, нормо-год.;

$T_{\text{прогр.б}}$ – трудомісткість виробничої програми в базовому році, нормо-год.

Для обчислення «можливого приросту обсягу продукції за рахунок росту продуктивності праці можна скористатись залежністю» [6, с. 145]:

$$\Delta Q_{\text{III}} = 100 - \frac{\Delta Ч}{\Delta Q} \times 100, \% \quad (1.22)$$

де ΔQ_{III} – % приросту обсягу продукції за рахунок підвищення продуктивності праці;

$\Delta Ч$ – % приросту чисельності персоналу;

ΔQ – % приросту обсягу виробництва.

Підсумовуючи зауважимо, що оцінювання ефективності формування кадрової політики підприємства повинно забезпечувати збільшення потенційних можливостей для інтелектуалізації праці. Методичний підхід оцінювання ефективності формування кадрової політики підприємства враховує критерієм економічної ефективності – максимізацію виробітку та низку аналітичних показників для встановлення резервів росту продуктивності праці.

Висновки до розділу 1

Проведене дослідження дозволило уточнити понятійний апарат в сфері формування кадрової політики підприємства та методичних підходів щодо оцінювання її ефективності.

На основі опрацювання наукових публікацій уточнено поняття «кадрова політика підприємства як комплексу системних заходів в сферах формування, руху та розвитку персоналу з метою підвищення забезпечення інтелектуалізації праці та підвищення її продуктивності».

Уточнена мета формування кадрової політики, яка полягає у управлінні персоналом, забезпечення умов для його збереження, професійного росту та всебічного розвитку, що є умовою для підвищення продуктивності праці та її інтелектуалізації в нинішніх умовах.

Систематизовано завдання кадрової політики підприємства полягають у професійному управлінні: 1) зайнятостю з метою залучення висококваліфікованих працівників та зниження плинності персоналу; 2) політикою матеріального стимулювання, що дозволяє реалізувати принцип справедливості при дотриманні законодавчого регулювання оплати праці; 3) політикою морального стимулювання, що дозволяє ефективно застосовувати мотиваційні інструменти для підвищення продуктивності праці; 4) професійним розвитком персоналу, який нині активно реалізується шляхом промоції принципів навчання протягом усього життя, що вимагають сучасні швидкі, перманентні зміни в частині компетенційного чинника; 5) соціально-відповідальним бізнесом, який передбачає врахування соціальних аспектів при формуванні кадрової політики.

Визначено принципи формування кадрової політики підприємства, зокрема: 1) принцип науковості, що забезпечить врахування наукових досягнень, що мають вищу ефективність; 2) принцип економічності, що забезпечує мінімізацію витрат; 3) принцип гнучкості, який передбачає підвищення адаптаційного рівня кадрової політики.

Формування кадрової політики підприємства як процес реалізується при застосуванні низки методів, зокрема: 1) адміністративні методи, які забезпечують дотримання законодавчих вимог в сфері державного регулювання оплати праці, нормування праці, умов праці тощо; 2) економічні методи, які ґрунтуються на застосуванні матеріальних стимулів при управлінні персоналом; 3) психологічні методи, які передбачають використання методів і технологій психологічного впливу з метою покращення мотиваційного і стимулюючого чинників.

На основі вивчення наукових публікацій систематизовані економічною наукою функції управління персоналом в межах формування кадрової політики підприємства (організаційна; соціально-економічна; відтворювальна) нами доповнено пунктом інтелектуалізації праці.

Оцінювання ефективності формування кадрової політики підприємства повинно забезпечувати збільшення потенційних можливостей для інтелектуалізації праці. Методичний підхід оцінювання ефективності формування кадрової політики підприємства враховує критерієм економічної ефективності – максимізацію виробітку та низку аналітичних показників для встановлення резервів росту продуктивності праці.

РОЗДІЛ 2

ДОСЛІДЖЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ФОРМУВАННЯ КАДРОВОЇ ПОЛІТИКИ ТОВ «ПИВОВАРНЯ «ОПІЛЛЯ»

2.1. Оцінювання фінансового стану товариства

ТОВ «Пивоварня «Опілля» є відомою пивоварнею в Україні. Товариство має довгу історію свого розвитку та функціонування на ринку пива. Адже, у XVII столітті товариство входило в число п'яти пивоварень, які функціонували в Тернополі. Товариство територіально було розміщене в с. Біла, але дукція уже тоді його користувалася попитом серед населення. «Тернополяни купували пиво просто з пивоварні за дешевшою, ніж в самому місті, ціною, а пляшкову тару відразу повертали виробнику. Уже в той час пиво з цієї пивоварні, яку називали за назвою місцевості «Провалиха», успішно конкурувало із пільзенським та оконцінським пивом. Пиво з «Провалихи» пропонували у дев'ятнадцяти рестораціях Тернополя та багатьох місцевих кнайпах. Тоді ж пивоварня почала виробляти такі популярні марки пива, як бак (переважно темне) і лежак, які успішно відправлялись навіть за кордон» [38]. Довга і тривала історія товариства є основою для його розвитку сьогодні.

ТОВ «Пивоварня «Опілля» функціонує на олігополістичному ринку, де високий рівень конкуренції, а основними виробниками пива в Україні є «Оболонь», «Перша приватна броварня» (ПрАТ ПБК «Радомишль»), ПрАТ «Абінбев Ефес Україна», ПрАТ «Карлсберг Україна» та інші.

ТОВ «Пивоварня «Опілля» відноситься на українському ринку пива до групи «Інші» та входить в групу 10 найбільших дрібних виробників в корпорації ПрАТ «Укрпиво». Сьогодні цією групою виробників пива виготовляється майже 15% усього обсягу виробництва пива в Україні (рис.2.1).

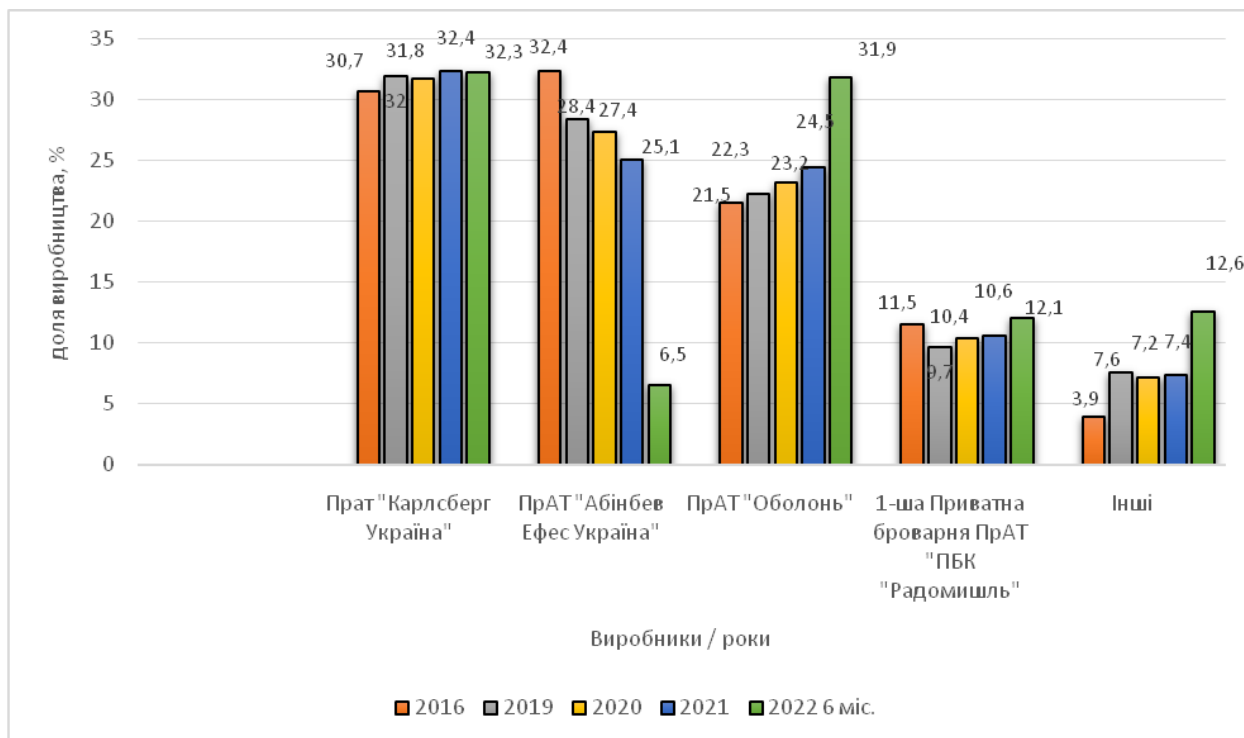


Рис.2.1. Конкуренція на українському ринку пива у 2016-2022 рр.

* Джерело: складено автором самостійно на основі [39].

Відтак, загальний обсяг об'єднаної групи дрібних виробників пива в ПрАТ «Укрпиво» сукупно перевищує обсяги виробництва окремих товариств (напр., «Перша приватна броварня»). Протягом останніх років в Україні спостерігається збільшення питомої ваги об'єднаної групи дрібних виробників пива. Це свідчить про посилення конкуренції, яка є стимулом розвитку підприємницьких ініціатив та загалом позитивно впливає на функціонування підприємств.

Проаналізувавши тенденції на українському ринку пива можемо стверджувати про активізацію підприємницьких ініціатив, що підтверджено нарощеннями виробництва пива малими та мікропідприємствами, які функціонують у формі міні-пивоварень, зайнятих броварською справою. Зокрема, нині у структурі виробників пива понад 80% займають міні-пивоварні, тобто можемо стверджувати про те, що на українському ринку пива підприємницький сектор завоював лідерські позиції. При цьому, виробничі потужності пивного підприємницького сектора становить 30 тис. дал/рік.

Проведений аналіз дозволив виявити п'ять великих суб'єктів господарювання, зайнятих в секторі виробників пива з обсягом виробництва, що дещо нижчим, ніж увесь підприємницький сектор (20 млн. дал/рік).

Позитивним моментом в умовах економіки сталого розвитку є те, що на українському ринку пива збільшується і активно розвивається сектор крафтових виробників, які функціонують у формі приватних міні броварень. Ці виробники виготовляють органічний продукт, попит на який буде зростати, зважаючи на тенденції розвитку світової економіки. Незважаючи на невеликі обсяги виробництва крафтового пива цей сегмент має стійкі конкурентні переваги, які забезпечуються виготовленням органічної продукції дуже часто за старовинними рецептами чи іншими креативними ідеями. Вивчення розвитку та функціонування ринку крафтового пива в світі дозволяє стверджувати про добрі перспективи в представників цього ринкового пивного сегмента.

Динаміка обсягів виробництва пива в Україні протягом останніх десяти років знижувалася (рис.2.2).

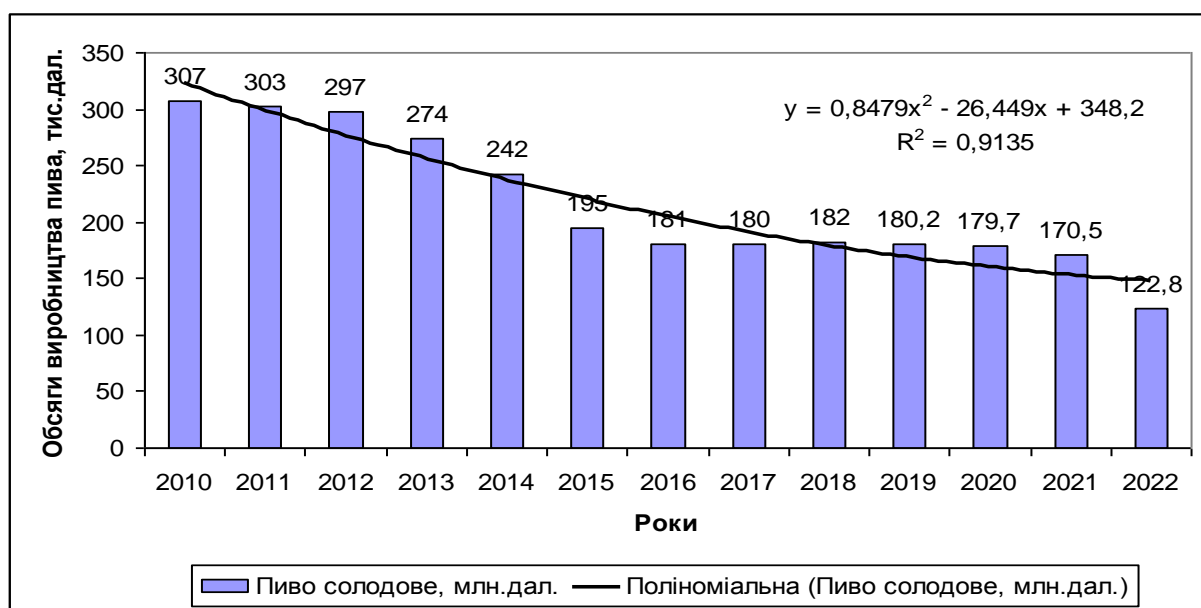


Рис.2.2. Динаміка обсягів виробництва пива в Україні у 2010-2022 рр.

* Джерело: складено автором самостійно на основі [39].

Отже, протягом 2010-2022 рр. в Україні обсяги виробництва пива скоротилися більш ніж удвічі (з 307 млн. далл до 122 млн.далл), що є негативним моментом у розвитку цього ринкового сегмента. В прогностичних цілях застосовано поліноміальну модель 2 ступеня (якість $R^2=0,9135$). Водночас, згідно проведеного аналізу розроблено модель для її застосування в прогностичних цілях з метою встановлення прогностичних величин розміру обсягів виробництва пива у 2023 р., що свідчить про незначне покращення ситуації.

Для визначення динаміки українського ринку пива за 2010–2022 рр. використано трендову поліноміальну модель 2 степеня (якість $R^2=0,9135$):

$$y = 0,8479x^2 - 26,449x + 348,2, \quad (2.1)$$

де x – роки, зокрема $x = 1, 2, 3, \dots$, репрезентуючи відповідно 2010 р., 2011 р., ..., 2022 рр.

Отже, очікувані обсяги виробництва пива в Україні 2023 р. становитимуть 144,1024 млн. дал., тобто продовжиться спад у 1,4 раза або на 2,4 млн. дал. в порівнянні з 2022 р. попереднім роком. Однак, навіть цей результат не дозволить досягти довоєнного рівня 2014 р. 242 млн. далл. Отже, війна суттєво стримує можливості для економічного зростання та розвитку українських виробників пива.

ТОВ «Пивоварня «Опілля» здійснює свою діяльність відповідно до Класифікатора видів економічної діяльності (КВЕД-2010. Згідно прийнятого Класифікатора виробники пива належить до класу 11.05 «Виробництво пива» в секції С «Переробна промисловість» (розділ 11 «Виробництво напоїв»). Саме до цього виду діяльності відноситься ТОВ «Пивоварня «Опілля» (Клас 11.05), оскільки крім виробництва пива товариство виготовляє солодові напої (напр., портер, ель і стаут) а також виробництво слабоалкогольного та безалкогольного пива. «Розділ 11 КВЕДу містить також інші групи видів діяльності, яку здійснюють пивоварні підприємства, зокрема, виробництво солоду (клас 11.06 «Виробництво солоду») та виробництво інших видів безалкогольних напоїв, окрім пива – клас 11.07 «Виробництво безалкогольних напоїв; виробництво мінеральних вод та інших вод, розлитих у пляшки». Виробництво екстракту солоду, яким також займаються пивоварні підприємства, згідно Класифікатора відповідає класу 10.89 «Виробництво інших харчових продуктів, н. в. і. у.» (група 10.8 «Виробництво інших харчових продуктів» розділ 10 «Виробництво харчових продуктів»)» [31].

Основними конкурентами ТОВ «Пивоварня «Опілля» в групі «Інші» ПрАТ «Укрпиво» у 2020–2022 рр. були ТОВ «Рівень ЛТД», ПрАТ «Хмельпиво» та місцевий виробник ТОВ «Микулинецький Бровар» (табл. 2.1).

Основні конкуренти ТОВ «Пивоварня «Опілля» в групі «Інші»
ПрАТ «Укрпиво» у 2019–2022 рр.(тис. дал)

Суб'єкт господарювання	2019	2020	2021	2022
ТОВ «Пивоварня «Опілля»	2219,1	2282,1	2397,4	3154,4
ТОВ «Рівень ЛТД»	918,9	754,9	662,4	709,2
ПрАТ «Хмельпиво»	834,7	729,9	744,0	838,8
ТОВ «Микулинецький Бровар»	670,8	683,5	569,0	664,4

* Джерело: складено автором самостійно на основі [39].

Аналіз основних конкурентів ТОВ «Пивоварня «Опілля» в групі «Інші» ПрАТ «Укрпиво» у 2019–2022 рр. дозволяє стверджувати про наявні стійкі конкурентні переваги товариства. ТОВ «Пивоварня «Опілля» стабільно себе почуває в своїй групі конкурентів, активно розвивається, а конкуренцію за обсягами виробництва – витримує і має значні переваги.

Аналіз структури вітчизняного ринку пива свідчить, що більша половина населення є споживачами цього хмільного напою. «З них на чоловічу частину населення припадає 76% та, відповідно, 24% – на жіночу. Необхідно зазначити, що ця тенденція зберігається також відповідно до віку, хоча загалом цільова аудиторія споживачів напою молода. Приблизно 71% пива споживають люди у віці від 21 до 29 років. Водночас до найбільш стриманішого сегмента споживачів можна віднести населення у віці 51–59 років – таких усього 3%» [39]. Враховуючи ці дані проаналізуємо товарну політику ТОВ «Пивоварня «Опілля» в розрізі асортиментних лінійок.

Товарна асортиментна лінійка ТОВ «Пивоварня «Опілля» налічує 10 найменувань, а пива «Opillia Export» – 7. У структурній складовій асортиментної лінійки ТОВ «Пивоварня «Опілля» найбільшу частку займають сорти пива «Корифей» (18,6%), «Жигулівське» (13,5%), «Фірмове» (9,9%), «Пшеничне» (8,5%), «Класичне живе» (8%)» [31]. Асортиментна лінійка пива ТОВ «Пивоварня «Опілля» у 2021–2022 рр. подана у табл. 2.2.

Таблиця 2.2

Асортиментна лінійка пива ТОВ «Пивоварня «Опілля» у 2021–2022 рр.

Товарні лінії	Частка в обсязі випуску, %
---------------	----------------------------

Пиво Опілля	
Корифей	18,6
Жигулівське	13,5
Фірмове	9,9
Пшеничне	8,5
Класичне живе	8,0
Княже	4,7
Біле	3,2
Преміум	3,0
Різдвяне	2,9
Безалкогольне	0,7
Пиво OpilliaExport	
Pils	4,9
1851	4,7
Lager	4,3
Dunkel	3,2
Koryfei	2,0
Wheat	1,5
Zero	1,2

* Джерело: складено автором самостійно на основі даних товариства.

ТОВ «Пивоварня «Опілля» активно розвивається і розширює номенклатуру своєї продукції є виробництво мінеральних вод та сидру. На сьогодні є новий напрям діяльності товариства, який дасть можливості активно розвиватися та виходити на міжнародні ринки. Питома вага мінеральних вод та сидру в загальному обсязі виробництва та реалізації є незначною, але цей напрям є перспективним в диверсифікації напрямів діяльності товариства. Зважаючи на зростання попиту на ринку на мінеральні води та сидру можемо стверджувати про економічно ефективний напрям диверсифікації виробництва. Саме цей крок дозволить товариству в майбутньому збільшувати свої виробничі та експортні можливості. Асортиментна лінійка безалкогольних напоїв ТОВ «Пивоварня «Опілля» у 2021–2022 рр. подана у табл. 2.3.

Таблиця 2.3

Асортиментна лінійка безалкогольних напоїв
ТОВ «Пивоварня «Опілля» у 2021–2022 рр.

Товарні лінії	Частка в обсязі випуску, %
Квас	
Квас живий домашній	1,1
Вода	
Вода сильногазована	2,0
Вода слабогазована	1,9

Сидр	
Сидр	0,2

* Джерело: складено автором самостійно на основі даних товариства.

ТОВ «Пивоварня «Опілля» ефективно розвивається та утримує стабільну фінансову позицію на ринку пива. Фінансовий стан товариства у 2021–2022 рр., незважаючи на війну та передуючу їй пандемію продовжує залишатися стабільним. Позитивним моментом у роботі товариства доцільно визнати той факт, що у 2022 р. ТОВ «Пивоварня «Опілля» підвищило свою фінансову стійкість (табл. 2.4). Такі висновки зроблено нами на основі проведеного аналізу фінансової стійкості у частині показників ліквідності товариства у 2021–2022 рр.

Таблиця 2.4

Забезпечення ліквідності та платоспроможності ТОВ «Пивоварня «Опілля»
у 2021–2022 рр.

Показники	Роки			
	2021		2022	
1	2	3	4	5
Коефіцієнт загальної ліквідності	1,96	1,73	1,73	2,05
Коефіцієнт проміжної ліквідності	1,14	0,96	0,96	1,16

* Джерело: розраховано автором самостійно на основі даних товариства.

Коефіцієнт загальної ліквідності «показує, скільки грошових одиниць поточних активів припадає на одну грошову одиницю поточних зобов'язань. При значенні коефіцієнта загальної ліквідності меншому за 2 вважається, що платоспроможність підприємства невисока і існує певний фінансовий ризик. При значенні коефіцієнта загальної ліквідності більшому за 3 може виникнути сумнів у ефективності використання поточних активів. Співвідношення 2:1 вважається позитивним, але для деяких сфер бізнесу воно може коливатись від 1,2 до 2,5» [6]. Коефіцієнт загальної ліквідності на ТОВ «Пивоварня «Опілля» у 2021–2022 рр. збільшився у 1,04 раза, що свідчить про позитивну динаміку та покращення його

спроможності і збільшення поточних активів, які припадають на одиницю вартості поточних зобов'язань. У 2021 р. товариство мало невисоку платоспроможність та існувала ймовірність високого фінансового ризику. Протягом 2021–2022 рр. коефіцієнт загальної ліквідності товариства знаходився в межах нормативного значення (1,2 до 2,5), а його збільшення до рівня 2,05 пункта у 2022 р. підтверджує суттєве покращення платоспроможності суб'єкта господарювання.

Наступний показник «коефіцієнт абсолютної ліквідності характеризується відношенням грошових засобів та короткотермінових цінних паперів до поточних зобов'язань [51, с. 92] :

$$K_{л.абс} = \frac{ГЗ}{Зп} \quad (2.1)$$

де $K_{л.абс}$ – коефіцієнт абсолютної ліквідності;

$ГЗ$ – високоліквідні активи підприємства, тис.грн.;

$Зп$ – поточні зобов'язання підприємства, тис.грн.

Коефіцієнт проміжної ліквідності [51, с. 90-91]:

$$K_{пл} = \frac{\text{Грошові кошти та їх еквіваленти} + \text{Дебіторська заборгованість}}{\text{Поточні зобов'язання}}, \quad (2.2)$$

Значення цього коефіцієнта є достатнім, якщо він перевищує 0,2- 0,25.

Коефіцієнт абсолютної ліквідності ТОВ «Пивоварня «Опілля» у 2022 р. становив 0,01 пункта, а отже не знаходився в межах нормативного значення. Коефіцієнт абсолютної ліквідності ТОВ «Пивоварня «Опілля» у 2022 р. показує, що товариство здатне погасити лише 1% своєї короткотермінової заборгованості в найближчий період. Таким стан речей погіршує платоспроможність товариства та вимагає пошуку шляхів для її підвищення за рахунок збільшення грошових коштів та короткотермінових фінансових вкладень або зниження короткотермінових (поточних) зобов'язань товариства. Динаміка змін показників фінансової стійкості ТОВ «Пивоварня «Опілля» у 2021–2022 рр. наочно показано на рис.2.3.

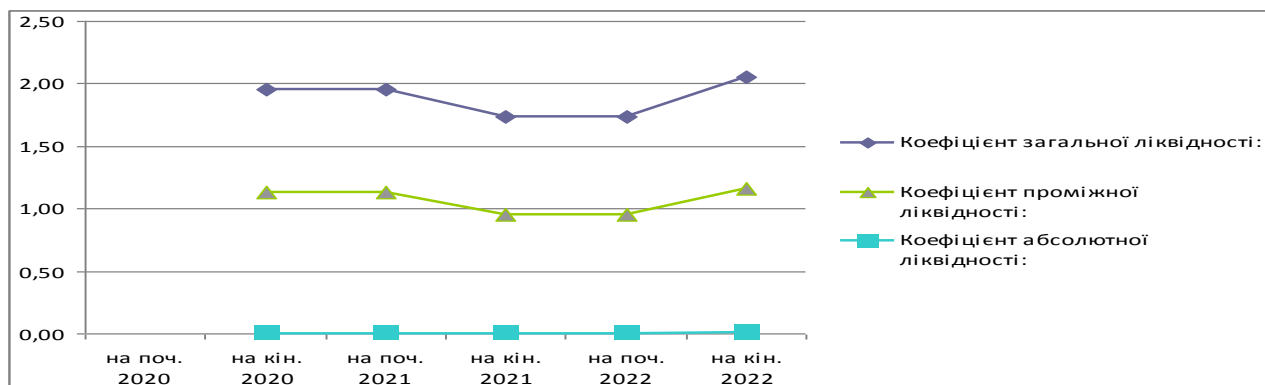


Рис.2.3. Динаміка ліквідності ТОВ «Пивоварня «Опілля» у 2021–2022 рр.

*Джерело: складено автором самостійно на основі даних товариства.

Протягом аналізованого періоду ТОВ «Пивоварня «Опілля» оцінка фінансової стійкості у 2021–2022 рр. дозволив виявити: 1) зниження у 1,2 рази коефіцієнта фінансового ризику (з 1,19 пункта у 2021 р. до 0,97 пункта у 2022 р.); 2) підвищення коефіцієнта фінансової автономії у 1,1 рази (з 0,49 пункта у 2021 р. до 0,51 пункта у 2022 р.); 3) зниження коефіцієнта фінансової залежності у 1,1 рази (з 2,19 пункта у 2021 р. до 1,97 пункта у 2022 р.) (табл. 2.5).

Таблиця 2.5

Фінансова стійкість ТОВ «Пивоварня «Опілля» у 2021–2022 рр.

Показники	Роки			
	2021		2022	
1	2	3	4	5
Коефіцієнт фінансової автономії (незалежності)	0,49	0,46	0,46	0,51
Коефіцієнт фінансової залежності	2,03	2,19	2,19	1,97
Коефіцієнт фінансового ризику	1,03	1,19	1,19	0,97

*Джерело: розраховано автором самостійно на основі даних товариства.

Динаміка показників фінансової стійкості ТОВ «Пивоварня «Опілля» у 2021–2022 рр. подано на рис. 2.4.

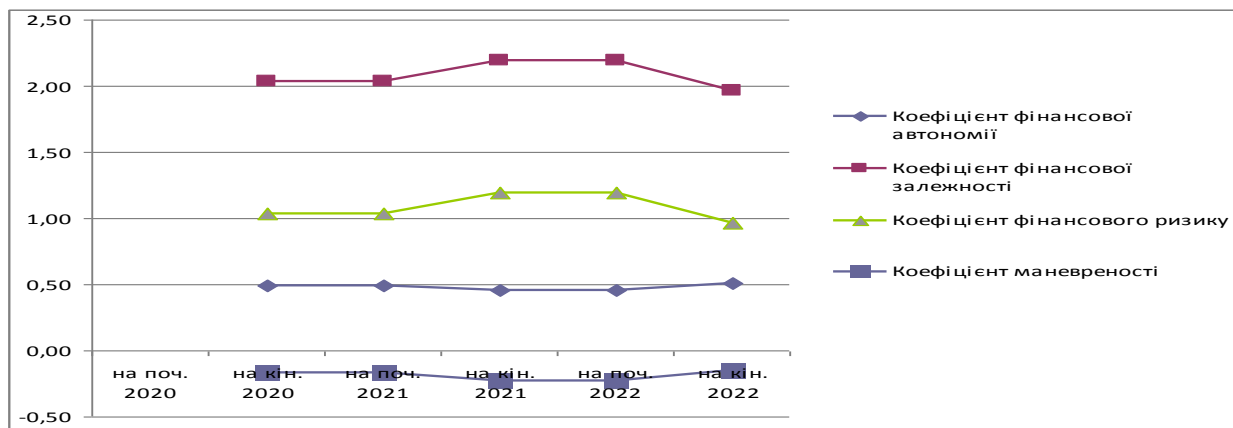


Рис.2.4. Фінансова стійкість ТОВ «Пивоварня «Опілля» у 2021– 2022 рр.

*Джерело: складено автором самостійно на основі даних товариства.

Важливе значення для забезпечення ефективності функціонування ТОВ «Пивоварня «Опілля» має рівень ділової активності суб'єкта господарювання, яка характеризується низкою показників, зокрема:

Коефіцієнт оборотності активів характеризує «ефективність використання розраховується» за формулою [51, с86-95]:

$$K_{оак} = \frac{B - ПДВ - АЗ}{O_{ак}}, \quad (2.3)$$

де $K_{оак}$ – коефіцієнт оборотності активів;

B – виручка від реалізації продукції, тис.грн.;

$ПДВ$ – податок на додану вартість, тис.грн.;

$АЗ$ – акцизний збір, тис.грн.;

$O_{ак}$ – оборотні активи підприємства, тис.грн.

Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості показує «швидкість обертання дебіторської заборгованості за період, який аналізується, розширення або зниження комерційного кредиту» [51, с.86-95]:

$$K_{одз} = \frac{B - ПДВ - АЗ}{Дз}, \quad (2.4)$$

де $K_{одз}$ – коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості;

B – виручка, тис.грн;

$ПДВ$ – податок на додану вартість, тис.грн;

$АЗ$ – акцизний збір, тис.грн;

$Dз$ – дебіторська заборгованість, тис.грн.

Коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості показує «швидкість обертання кредиторської заборгованості за період, який аналізується, розширення або зниження комерційного кредиту» [51, с.86-95] :

$$K_{окз} = \frac{B - ПДВ - АЗ}{Kз}, \quad (2.5)$$

де $K_{окз}$ – коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості;

B – виручка від реалізації продукції, тис.грн;

$ПДВ$ – податок на додану вартість, тис.грн;

$АЗ$ – акцизний збір, тис.грн;

$Kз$ – кредиторська заборгованість, тис.грн.

Коефіцієнт оборотності власного капіталу показує «ефективність використання власного капіталу підприємства» і розраховується за формулою [51, с. 86-95]:

$$K_{овк} = \frac{B - ПДВ - АЗ}{Kвл}, \quad (2.6)$$

де $K_{овк}$ – коефіцієнт оборотності власного капіталу;

B – виручка від реалізації продукції, тис.грн;

$ПДВ$ – податок на додану вартість;

$АЗ$ – акцизний збір, тис.грн;

$Kвл$ – власний капітал підприємства, тис.грн.

Тривалість обороту кредиторської заборгованості розраховується за формулою [51, с. 74]:

$$T_{кз} = \frac{\text{Кількість днів}}{K_o}, \quad (2.7)$$

де K_o – коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості.

Аналіз оборотності активів ТОВ «Пивоварня «Опілля»
у 2021–2022 рр.

Показники	Роки			
	2021		2022	
1	2	3	4	5
Коефіцієнт оборотності активів	0,75	0,67	0,67	1,01
Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості	8,82	4,44	4,44	7,27
Коефіцієнт оборотності запасів	4,23	2,18	2,18	3,19
Тривалість обороту	86,369	167,291	167,291	114,546

*Джерело: розраховано автором самостійно на основі даних товариства.

Аналіз ділової активності ТОВ «Пивоварня «Опілля» у 2021–2022 рр. показав:

- 1) зростання коефіцієнта оборотності активів, зокрема його значення і змінювався з 0,67 до 1,01. Отже, помітним було незначне зростання (+0,34 пункта) коефіцієнта оборотності активів у 2022 р., що загалом свідчить про стабілізацію діяльності товариства;
- 2) зниження коефіцієнта дебіторської заборгованості, зокрема його значення і змінювався з 8,82 до 7,27. Отже, помітним було зниження (-1,55) коефіцієнта дебіторської заборгованості у 2022 р., що є позитивним моментом у роботі товариства;
- 3) зниження коефіцієнта оборотності запасів, зокрема його значення і змінювався з 4,23 до 3,19. Отже, помітним було підвищення (-1,04), що позитивно впливає на ділову активність товариства;
- 4) зростання показника тривалості обороту оборотних засобів, зокрема його значення і змінювався з 87 до 114 днів. Отже, помітним було підвищення (+27 днів), що негативно впливає на фінансовий стан товариства.

Динаміка змін ділової активності ТОВ «Пивоварня «Опілля» у 2021–2022 рр. наочно показано на рис.2.5.

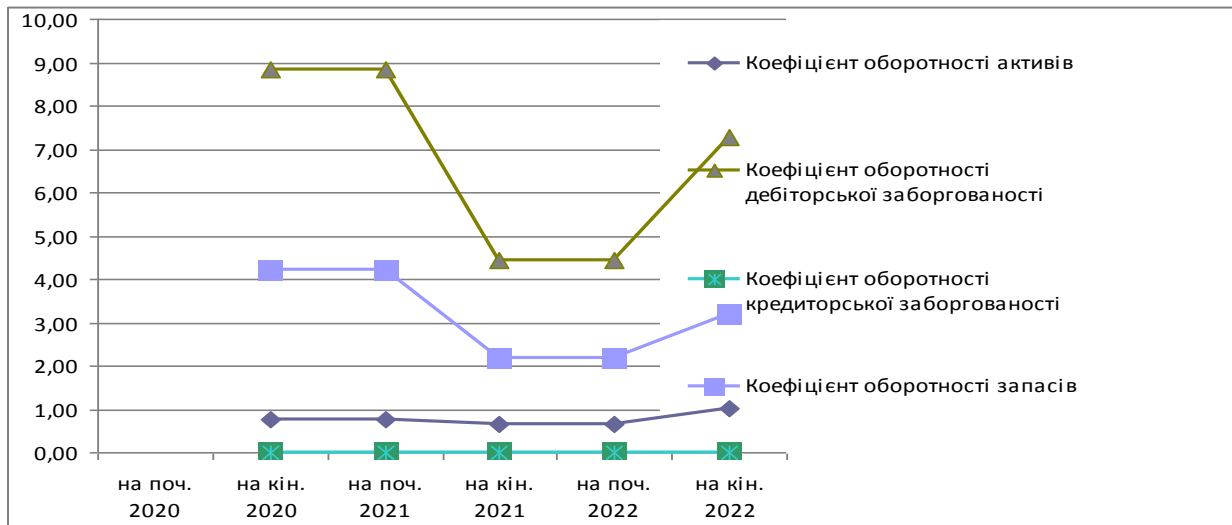


Рис.2.5. Ділова активність ТОВ «Пивоварня «Опілля» у 2021–2022 рр.

*Джерело: складено автором самостійно на основі даних товариства.

Узагальнюючим індикаторами ефективності функціонування товариства та стабільності його фінансового стану є показники прибутковості. фінансового стану ТОВ «Пивоварня «Опілля» у 2021–2022 рр. є показники рентабельності, зокрема рентабельність сукупного капіталу, рентабельність власного капіталу та рентабельність продаж (табл. 2.7).

Аналіз рентабельності діяльності ТОВ «Пивоварня «Опілля» у 2021–2022 рр. показав: 1) підвищення коефіцієнта рентабельності сукупного капіталу, зокрема його значення і змінювався з 0,043 до 0,181. Отже, помітним було незначне зростання (+0,14 пункта) коефіцієнта рентабельності сукупного капіталу у 2022 р., що загалом свідчить про підвищення ефективності використання сукупного капіталу; 2) підвищення коефіцієнта рентабельності власного капіталу, зокрема його значення і змінювався з 0,077 до 0,292. Отже, помітним було підвищення (+0,215 пункта) коефіцієнта рентабельності власного капіталу у 2022 р., що загалом дає підвищення ефективності використання власного капіталу товариства; 3) зниження коефіцієнта рентабельності продаж, зокрема його значення і змінювався з 0,89 до 0,54. Отже, помітним було підвищення (-0,35 пункта), що негативно впливає на ефективність продаж та свідчить про необхідність пошуку напрямів активізації продаж, що, в свою чергу, вимагає удосконалення кадрової політики товариства.

Аналіз рентабельності діяльності ТОВ «Пивоварня «Опілля» у 2021–2022 рр.

Показники	Роки			
	2021		2022	
1	2	3	4	5
Коефіцієнт рентабельності сукупного капіталу	0,113	0,043	0,043	0,181
Коефіцієнт рентабельності власного капіталу	0,188	0,077	0,077	0,292
Коефіцієнт рентабельності продаж	-	0,89	0,89	0,54

*Джерело: розраховано автором самостійно на основі даних товариства.

Динаміка змін рентабельності діяльності ТОВ «Пивоварня «Опілля» у 2021–2022 рр. наочно показано на рис.2.6.

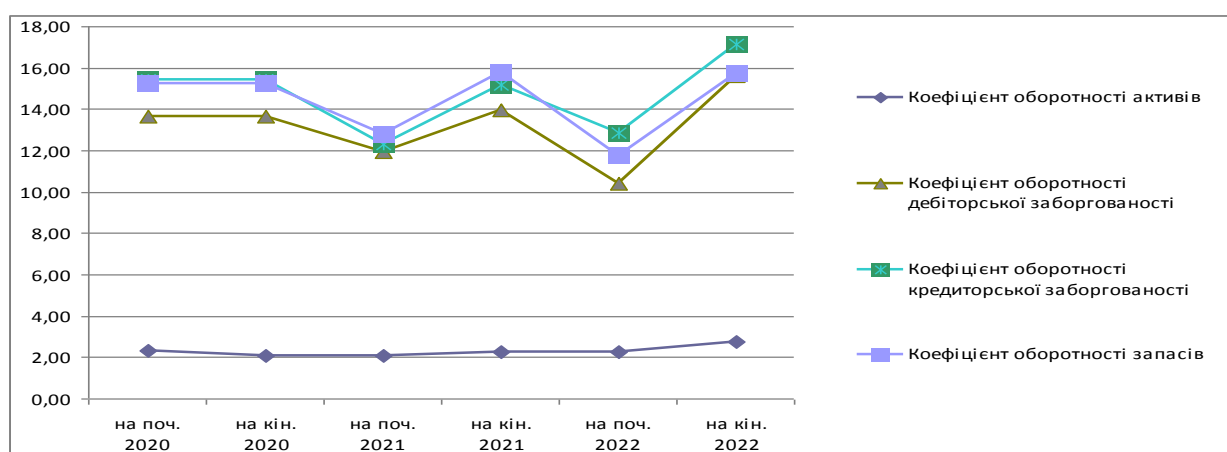


Рис. 2.6. Рентабельність діяльності ТОВ «Пивоварня «Опілля» у 2021–2022 рр.

*Джерело: розраховано автором самостійно на основі даних товариства.

Проведений аналіз ефективності господарювання дозволяє стверджувати про покращення фінансового стану товариства, але погіршення ситуації із забезпеченням рентабельності продаж, що вимагає пошуку резервів її підвищення.

2.2. Аналіз ефективності кадрової політики товариства

Аналіз ефективності кадрової політики ж важливим аналітичним інструментом управління персоналом, що дозволяє виявляти резерви росту продуктивності праці та забезпечення її інтелектуалізації праці. Планування чисельності персоналу на підприємстві здійснюється систематично, що дозволяє уникати появи вузьких місць, які негативно впливають на основний результуючий показник ефективності його використання – продуктивність праці.

Оцінка стану та руху персоналу на підприємстві є початковим етапом в аналітичній роботі в межах даного напрямку формування кадрової політики. Принагідно зазначимо, що на величину аналітичних показників стану та руху персоналу на підприємстві впливають низка мікро- та макроекономічних факторів. Так, в нинішніх умовах становлення цифрової економіки суттєвим і найбільш значущим є вплив фактора цифровізації, який призводить до суттєвих змін, формуючи значні резерви підвищення продуктивності праці на основі її інтелектуалізації.

В економіці зміну чисельності персоналу на підприємстві називають рухом персоналу. Для аналізу стану і динаміки персоналу ТОВ «Пивоварня «Опілля» у 2021–2022 рр. скористаємося статистичними даними товариства. Однак, зауважимо, що можливості отримання таких даних нині є утрудненими, що не завжди дозволяє провести ґрунтовний аналіз та виявити максимальні можливості для покращення забезпеченості товариства висококваліфікованими працівниками.

Аналіз стану і руху персоналу ТОВ «Пивоварня «Опілля» у 2021–2022 рр. подано в табл. 2.8.

Таблиця 2.8

Аналіз стану персоналу ТОВ «Пивоварня «Опілля» у 2021–2022 рр.

Показники	2021 р.	2022 р.
Чисельність персоналу, осіб	456	461

*Джерело: розраховано автором самостійно на основі даних товариства.

Отже, у 2022 р. ТОВ «Пивоварня «Опілля» збільшило чисельність персоналу на 5 осіб.

Для проведення ґрунтованого аналізу стану і руху персоналу потрібно застосовувати низку показників, які в силу відсутності даних не можливо

розрахувати. Тому, при проведенні аналізу стану і руху персоналу на ТОВ «Пивоварня «Опілля» обмежимося розрахунком тих показників, які представило товариство (табл. 2.9).

Таблиця 2.9

Аналіз стану персоналу ТОВ «Пивоварня «Опілля» у 2021–2022 рр.

Показники	Роки		Відхилення, +/-	
	2021 р.	2022 р.	Абсолютне	Відносне,%
1	2	3	4	5
Чисельність персоналу, осіб	456	461	+5	+1
Прибуток на одного працівника, тис.грн.	47668,86	241143,17	+193474,31	+4
Дохід на одного працівника, тис.грн.	871936,4	1645590,02	+773653,6	+89
Активи на одного працівника, тис.грн.	1298688,6	1625919,74	+327231,1	+25

*Джерело: розраховано автором самостійно на основі даних товариства.

Отже, динаміка стану і руху персоналу на ТОВ «Пивоварня «Опілля» у 2021–2022 рр. була позитивною, зокрема: 1) чисельність персоналу зросла на 5 осіб, що становить лише 1% від загальної чисельності; 2) прибуток на одного працівника збільшився на 4% (+193474,31 тис.грн.); 3) дохід на одного працівника збільшився на 89% (+773653,6 тис.грн.); 4) активи на одного працівника збільшився на 25% (+327231,1 тис.грн.).

ТОВ «Пивоварня «Опілля» у 2021–2022 рр. проводило політику розвитку персоналу та збільшило його чисельність. В аналізі стану персоналу товариства важливе значення має його статеву структуру. Таким чином, у 2021–2022 рр. зайнятість за статевою ознакою практично не змінилася. Так, у зайнятості товариства переважають чоловіки, які становлять більшу половину персоналу, в той час як жінки мають частку дещо вищою третини.

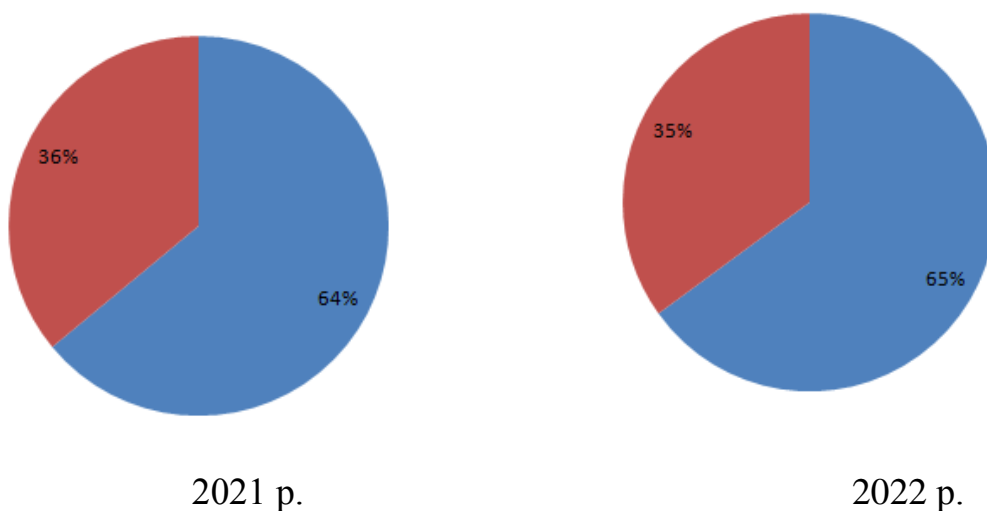


Рис. 2.7. Структура зайнятості на ТОВ «Пивоварня «Опілля» у 2021–2022 рр.

*Джерело: розраховано автором самостійно на основі даних товариства.

Підсумовуючи результати аналізу ефективної управління персоналом при формуванні кадрової політики ТОВ «Пивоварня «Опілля» можемо стверджувати про необхідність підвищення інтелектуалізації праці, що дозволить забезпечити зростання продуктивності праці як основного індикатора ефективності.

Висновки до розділу 2

На основі аналізування фінансового стану та ефективності формування кадрової політики ТОВ «Пивоварня «Опілля» зроблено низку висновків:

1. Аналіз ділової активності ТОВ «Пивоварня «Опілля» у 2021–2022 рр. показав: 1) зростання коефіцієнта оборотності активів, зокрема його значення і змінювався з 0,67 до 1,01. Отже, помітним було незначне зростання (+0,34 пункта) коефіцієнта оборотності активів у 2022 р., що загалом свідчить про стабілізацію діяльності товариства; 2) зниження коефіцієнта дебіторської заборгованості, зокрема його значення і змінювався з 8,82 до 7,27. Отже, помітним було зниження (-1,55) коефіцієнта дебіторської заборгованості у 2022 р., що є позитивним моментом у роботі товариства; 3) зниження коефіцієнта оборотності запасів, зокрема його значення і змінювався з 4,23 до 3,19. Отже, помітним було підвищення (-1,04), що позитивно впливає на ділову активність товариства; 4) зростання показника тривалості обороту оборотних засобів, зокрема його значення і змінювався з 87 до

114 днів. Отже, помітним було підвищення (+27 днів), що негативно впливає на фінансовий стан товариства.

2. Аналіз рентабельності діяльності ТОВ «Пивоварня «Опілля» у 2021–2022 рр. показав: 1) підвищення коефіцієнта рентабельності сукупного капіталу, зокрема його значення і змінювався з 0,043 до 0,181. Отже, помітним було незначне зростання (+0,14 пункта) коефіцієнта рентабельності сукупного капіталу у 2022 р., що загалом свідчить про підвищення ефективності використання сукупного капіталу; 2) підвищення коефіцієнта рентабельності власного капіталу, зокрема його значення і змінювався з 0,077 до 0,292. Отже, помітним було підвищення (+0,215 пункта) коефіцієнта рентабельності власного капіталу у 2022 р., що загалом дає підвищення ефективності використання власного капіталу товариства; 3) зниження коефіцієнта рентабельності продаж, зокрема його значення і змінювався з 0,89 до 0,54. Отже, помітним було підвищення (-0,35 пункта), що негативно впливає на ефективність продаж

3. Встановлено позитивну динаміку стану і руху персоналу на ТОВ «Пивоварня «Опілля» у 2021–2022 рр., зокрема: 1) чисельність персоналу зросла на 5 осіб, що становить лише 1% від загальної чисельності; 2) прибуток на одного працівника збільшився на 4% (+193474,31 тис.грн.); 3) дохід на одного працівника збільшився на 89% (+773653,6 тис.грн.); 4) активи на одного працівника збільшився на 25% (+327231,1 тис.грн.).

РОЗДІЛ 3

ШЛЯХИ ПОКРАЩЕННЯ ФОРМУВАННЯ КАДРОВОЇ ПОЛІТИКИ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ ЦИФРОВОЇ ЕКОНОМІКИ

3.1. Розробка програми забезпечення інтелектуалізації праці як інструмент модернізації кадрової політики підприємства

Інтелектуалізація праці в умовах трансформації економічних систем та становлення цифрової економіки перетворюється на головний чинник підвищення продуктивності праці та забезпечення економічного зростання на мікрорівні. Інтелектуалізація праці в практичному розуміння полягає у нарощенні величини інтелектуального капіталу підприємств, що в аналітичному підході передбачає розрахунок показника інтелектуальної доданої вартості. В економічній літературі інтелектуалізація підприємств не достатньо широко досліджена, але є публікації, які обґрунтовують її доцільність та перспективи поширення в інноваційних бізнес-моделях. Так, Собко О.М. ґрунтовно вивчає проблеми інтелектуалізації діяльності підприємств, інтелектуалізації праці, інтелектуалізації, які нині є двигуном економічного прогресу [50-57]; Бриль І. В., Брюховецька Н. Ю., Богуцька О. А., Кісь С. Я., Чорна О. А. досліджують можливості і переваги інтелектуалізації підприємств [1-3; 33]; Кузьмін О. Є., Кісь С. Я., Шпак Н. О. вивчають можливості «діджиталізації маркетингової діяльності» [61; 62]; проблеми інтелектуалізації та забезпечення інноваційності підприємств подано у Вострякової В. Ю., Махової Г. В., де подано патентну статистику та визначення її в якості «індикатора інноваційної діяльності вітчизняних підприємств» [19].

Економічне обґрунтування інтелектуалізації діяльності підприємств доцільно проводити через застосування в аналітичних цілях «показника інтелектуальної доданої вартості» є базовим елементом в методиці інтелектуальної доданої вартості («VAIC»), розробленої у 1998 р. дослідником австрійського дослідницького центру інтелектуального капіталу А. Пулічем. Перевагою наведеної вище методики є простота, універсальність її застосування для суб'єктів господарювання різних форм власності чи розміру бізнесу, а також високий рівень об'єктивності (базується на показниках, доступних у фінансовій звітності). Однак запропонована А. Пулічем

технологія розрахунку показника інтелектуальної доданої вартості,..., містить певний суб'єктивізм, зокрема щодо обчислення величини структурного інтелектуального капіталу, але, враховуючи низку переваг та можливості проведення порівняльного оцінювання, вважаємо за доцільне подальше його застосування в аналітичних цілях» [50].

У дослідженні Собко О.М. описує застосування методики «VAIC» і технології розрахунку оцінних показників на рис. 3.1. «Удосконалена методика, запропонована польською економісткою А. Уйвари-Гіль для оцінювання впливу інтелектуального капіталу на створення інтелектуальної доданої вартості, передбачає при розрахунку показника доданої вартості підхід, який відповідає положенням британського Департаменту торгівлі і промисловості» [50]:

$$VA = P_o + HC + A, \quad (3.1)$$

де VA – додана вартість, тис. грн.;

P_o – операційний прибуток, тис. грн.;

HC – величина людського капіталу, тис. грн.;

A – амортизаційні відрахування, тис. грн.

Згідно даної методики інтелектуальна додана вартість є комплексним показником, який дозволяє робити висновки не лише про величину доданої вартості, а можливості ТОВ «Пивоварня «Опілля» генерувати інтелектуальну додану вартість та забезпечувати підвищення інтелектуалізації праці.

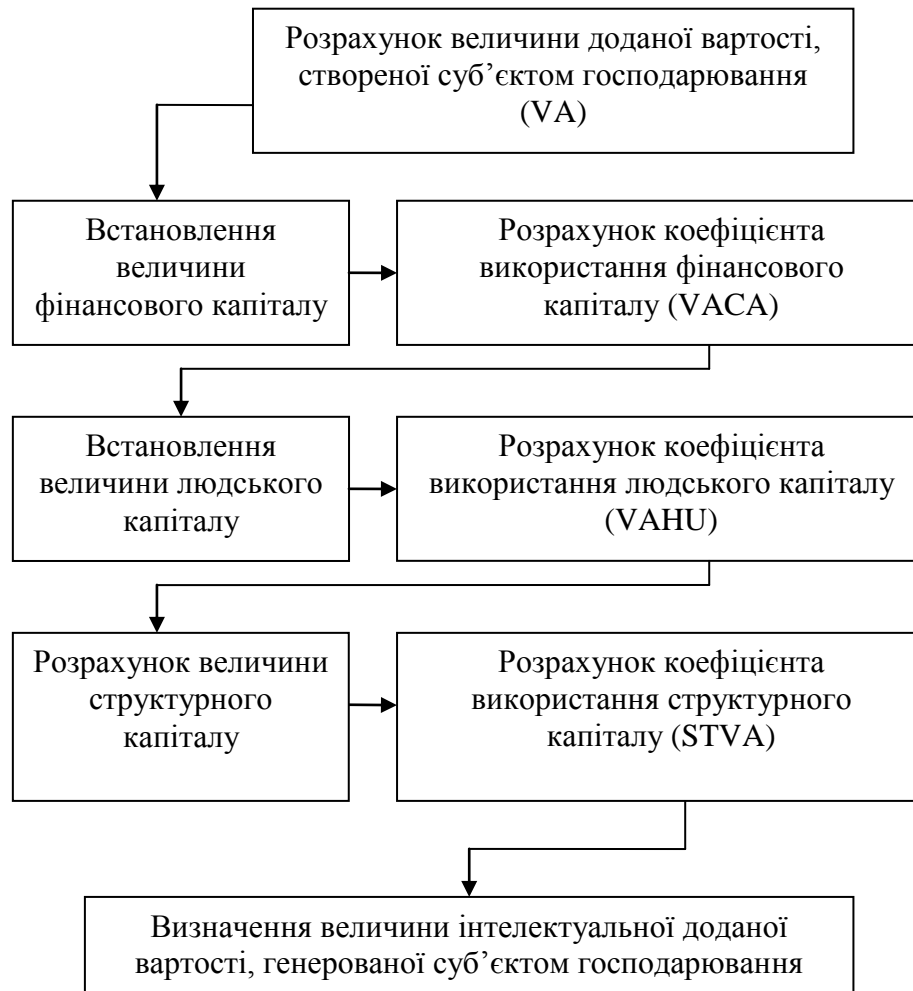


Рис. 3.1. Методика інтелектуальної доданої вартості (VAIC) за А. Пулічем [50].

«В умовах «економіки знань» саме такий вектор розвитку має стати відправною точкою у здійсненні всіх видів економічних реформ, які зуміють зацікавити в Україні закордонних інвесторів. Крім того, вважаємо, що на сьогодні потенційні можливості України порівняно з іншими країнами є вищими, адже рівень підготовки майбутніх дослідників саме у математичному напрямі є дещо кращим, ніж, наприклад, у Польщі» [50].

Інтелектуалізація праці зміцнює конкурентоспроможність персоналу на ринку праці оскільки передбачає нарощення їх потенціалу до створення інтелектуальних продуктів. Проблема посилення конкурентоспроможності персоналу для об'єкта дослідження є достатньо гострою, що доводить своєчасність даного дослідження.

Таблиця 3.1

Оцінні показники та технологія їхнього розрахунку
за методикою А. Пуліча «VAIC» [50]

Показник	Технологія розрахунку
Додана вартість	$VA = D - W,$ де VA – додана вартість, тис. грн.; D – виручка від реалізації продукції, тис. грн.; W – витрати, тис. грн.
Коефіцієнт використання фінансового капіталу	$VACA = \frac{VA}{CE},$ де $VACA$ – коефіцієнт використання фінансового капіталу; VA – додана вартість, тис. грн.; CE – величина фінансового капіталу, тис. грн.
Коефіцієнт використання людського капіталу	$VAHU = \frac{VA}{HC},$ де $VAHU$ – коефіцієнт використання людського капіталу; VA – додана вартість, тис. грн.; HC – величина людського капіталу, тис. грн.
Величина структурного капіталу	$SC = VA - HC,$ де SC – величина структурного капіталу, тис. грн.; VA – додана вартість, тис. грн.; HC – величина людського капіталу, тис. грн.
Коефіцієнт використання структурного капіталу	$STVA = \frac{SC}{VA},$ де $STVA$ – коефіцієнт використання структурного капіталу, тис. грн.; SC – величина структурного капіталу, тис. грн.; VA – додана вартість, тис. грн.

Беручи до уваги запропонований підхід у розрахунку інтелектуальної доданої вартості проведемо розрахунок її величини на ТОВ «Пивоварня «Опілля».

Інтелектуальна додана вартість на основі методики VAIC

ТОВ «Пивоварня «Опілля» у 2021–2022 рр.

Метод	Показник	Роки			
		2012	2013	2014	2015
VAIC	Чистий дохід від реалізації продукції, тис. грн.	93296	92423	98377	107319
	Операційні витрати (за мінусом витрат на оплату праці), тис. грн.	83274	80216	82371	85012
	VA, тис. грн.	10022	12207	16006	22307
	Власний капітал, тис. грн.	10131	12111	15311	21345
	Коефіцієнт використання власного капіталу (VACA)	0,98	1,01	1,05	1,05
	Людський капітал, тис. грн.	5622	6756	8236	8356
	Коефіцієнт використання людського капіталу (VANU)	1,78	1,81	1,94	2,67
	Структурний капітал, тис. грн.	4400	5451	7770	13951
	Коефіцієнт використання структурного капіталу (STVA)	0,44	0,45	0,49	0,63
	VAIC	3,2	3,27	3,48	4,35
	VAIC підхід А. Уйвари-Гіль	Людський капітал (оплата праці), тис. грн.	5622	6756	8236
Операційний прибуток, тис. грн.		2179	2730	2932	34257
Амортизація, тис. грн.		1561	1625	2059	2039
VA, тис. грн.		9362	11111	13227	44652
Власний капітал, тис. грн.		10131	12111	15311	21345
Ефективність використання власного капіталу (VACA)		0,92	0,92	0,86	2,09
Ефективність використання людського капіталу (VANU)		1,67	1,65	1,61	5,34
Структурний капітал, тис. грн.		3740	4355	4991	36296
Ефективність використання структурного капіталу (STVA)		0,40	0,39	0,38	0,81
VAIC	2,99	2,96	2,85	8,24	

* Джерело: розраховано автором самостійно на основі статистичних

Таким чином, ТОВ «Пивоварня «Опілля» протягом у 2021–2022 рр. продемонструвало ефективну політику щодо генерування інтелектуальної доданої вартості.

3.2. Запровадження компетенційної моделі для підвищення конкурентоспроможності персоналу товариства

Перспективи забезпечення високої конкурентоспроможності персоналу вітчизняних підприємств за рахунок посилення інтелектуалізації праці сьогодні зосереджені в частині поширення практичного застосування компетенційної моделі. Економічна література доводить, що обумовленість розширення її застосування виникає із появою компетентісної конкуренції [50]. Принагідно відзначимо, що вперше обґрунтування можливостей утримання конкурентоспроможності підприємства на основі застосування компетенційної моделі здійснили Г. Хамел та К. Прахалад [50]. Адже, саме ключові компетенції дозволяють суб'єкту господарювання формувати інноваційні конкурентні переваги на основі покращення якісної складової людського капіталу. Враховуючи це, розуміємо, що конструктивні відповіді на вирішення проблем підвищення ефективності функціонування людського капіталу для українських виробників пива зосереджені в активізації процесів запровадження компетенційної моделі.

Покращення людського капіталу в підприємницькому секторі, а саме до нього належить досліджене нами ТОВ «Пивоварня «Опілля», дозволить сформувати конкурентні переваги, які забезпечать можливості виходу поза межі локального ринку Тернополя. Відтак, розширення місткості ринку для ТОВ «Пивоварня «Опілля» можливе:

- по-перше, при умові підвищення рівня інтелектуалізації праці на усіх рівнях виробничо-комерційних процесів, що сформує компетенційні конкурентні переваги людського капіталу;
- по-друге, на основі розвитку в управлінського персоналу компетенцій управління ризиком, що підвищить адаптаційність господарського суб'єкта та знизить непродуктивні втрати;
- по-третє, зміни управління підприємством для посилення конкурентного потенціалу людського капіталу на основі застосування компетенцій, які мають інтелектуальне походження.

Отже, необхідність формування сприятливого простору для побудови ключових компетенцій ТОВ «Пивоварня «Опілля» формується виключно з

розвитком людського капіталу. Адже, для формування вартісних конкурентних переваг суб'єкту підприємницького сектора, які приходять на зміну ціновим, не вистачає врахування професійних вмінь. Відтак, зростає необхідність запровадження в практику господарювання ТОВ «Пивоварня «Опілля» компетенційного підходу, що дозволить покращити управління персоналом.

Економічна доцільність запровадження компетенційної моделі обґрунтована в дослідженнях появою компетенційних ефектів, які дозволяють підприємству шляхом кращого задоволення споживацьких потреб отримувати відносно вищі прибутки. Дослідники стверджують, що «компетенційні ефекти є різновидом монополістичного прибутку, розмір якого в даному випадку визначається рівнем використання капіталу компетенцій. Іншими словами, компетенційні ефекти мають місце тоді, коли сформований капітал компетенцій дозволяє підприємству виготовляти якісно кращу інтелектомістку продукцію (послуги), здатну приносити вищу корисність та отримувати, на цій основі, надприбутки» [50, с. 281].

Запровадження компетенційної моделі розвитку на ТОВ «Пивоварня «Опілля» необхідно розпочати з визначення її механізму. З цією метою, скористаємося дослідженнями, які обґрунтовують реалізацію такого механізму на рівні визначення ідентифікаційних компетенцій суб'єкта господарювання [50, с. 301]. Таким чином, нами розроблена схема запровадження механізму формування конкурентоспроможності персоналу на ТОВ «Пивоварня «Опілля» на основі компетенційної моделі розвитку (рис. 3.2).

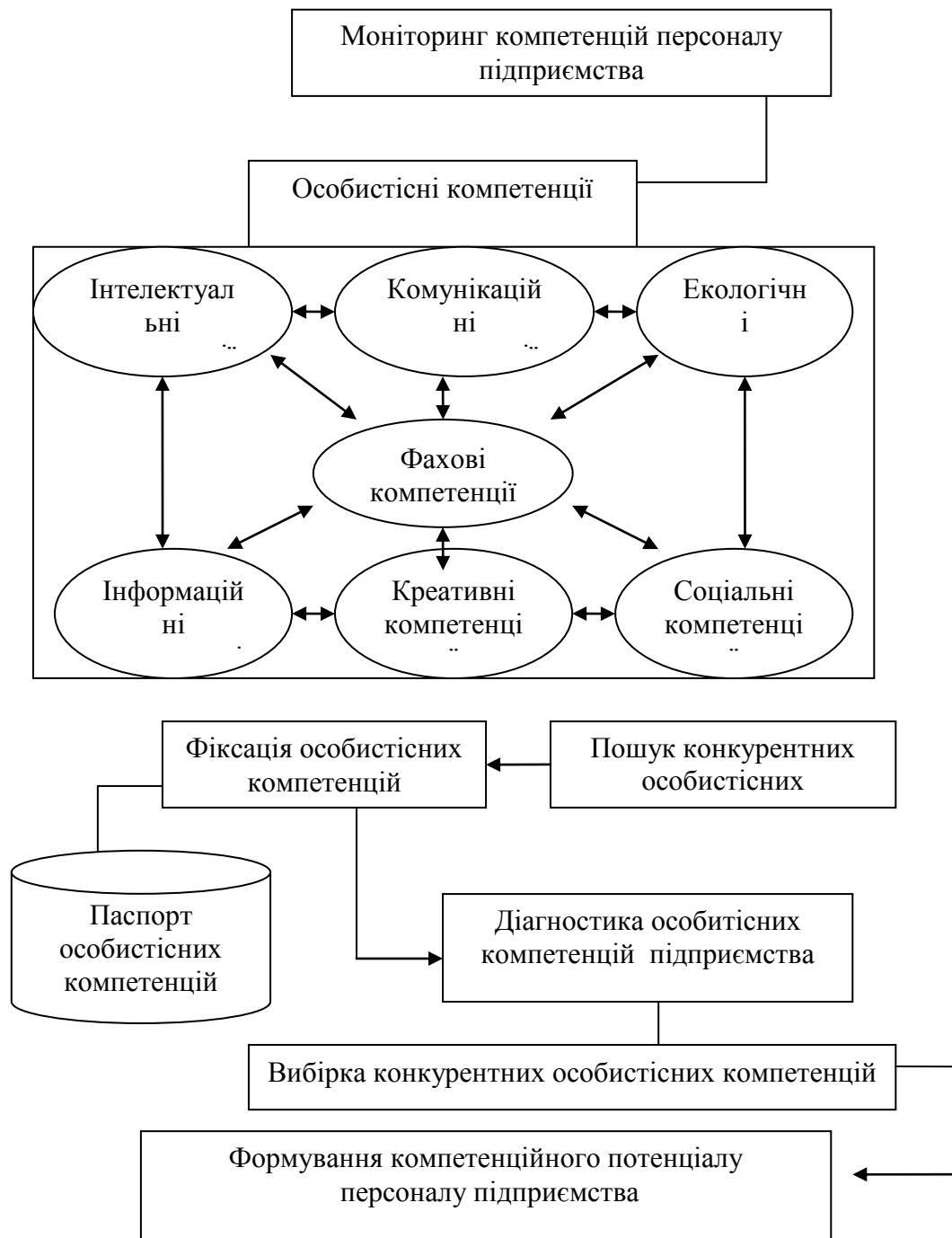


Рис. 3.2. Механізм формування конкурентоспроможності персоналу підприємства на основі компетенційної моделі розвитку

Отже, механізм компетенційної моделі на ТОВ «Пивоварня «Опілля» початковому етапі передбачає здійснення моніторингу особистісних компетенцій підприємства. Це є необхідним з огляду на визначення їх наявності чи встановлення відсутності. Відтак, нами було встановлено, що на ТОВ «Пивоварня «Опілля» застосування компетенційного підходу не практикується. В зв'язку з цим,

опрацювання вище запропонованого механізму формування конкурентоспроможності персоналу підприємства на основі компетенційної моделі розвитку ТОВ «Пивоварня «Опілля» виявилось своєчасним і необхідним.

Зважаючи на відсутність застосування компетенційного підходу при управлінні персоналом можемо стверджувати, що на етап фіксації особистісних компетенцій ми оминаємо та переходимо до безпосереднього формування паспорту особистісних компетенцій. Крім цього, зрозумілою є, що третій етап – діагностика особистісних компетенцій підприємства дозволить сформувати конкурентні на сьогодні особистісні компетенції, які є потенційними джерелами підвищення конкурентоспроможності персоналу підприємства.

Таким чином, базовим поняттям у запропонованому нами механізмі формування конкурентоспроможності персоналу підприємства на основі компетенційної моделі розвитку на ТОВ «Пивоварня «Опілля» є розробка та структуризація паспорту особистісних компетенцій (рис. 3. 3).

Загалом, паспорт особистісних компетенцій підприємства – це перелік і характеристика наявних особистісних компетенцій, представлених в межах прийнятої класифікації. Для розробки паспорту особистісних компетенцій на ТОВ «Пивоварня «Опілля» скористаємося дослідженнями, які пропонують наступну класифікацію компетенцій підприємства: фахові, інтелектуальні комунікаційні, креативні, інформаційні, соціальні та екологічні [50, с. 309]. Відтак, опираючись на твердження, що рівень особистісних компетенцій персоналу підприємства суттєво впливає на його конкурентоспроможний, а також враховуючи взаємозв'язки, які мають місце між виділеними групами особистісних компетенцій, приходимо до розуміння важливості розробки паспорту особистісних компетенцій на ТОВ «Пивоварня «Опілля». Адже, це може стати стимулом для розширення масштабності ринку збуту продукції, який на сьогодні є дуже вузьким та визначається межами м. Тернополя.

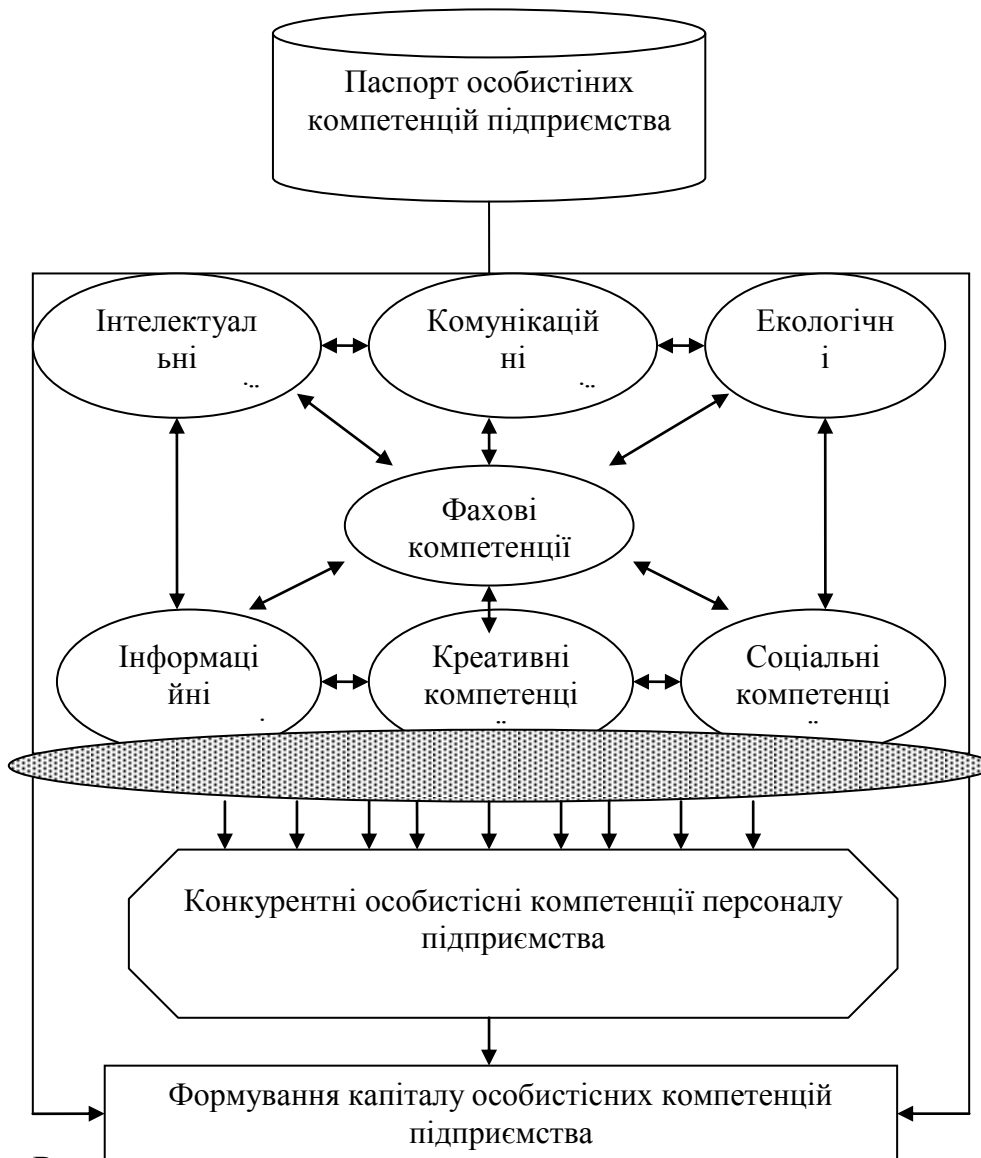


Рис. 3. 3. Представлення портфоліо особистісних компетенцій персоналу підприємства

Запровадження розробленого паспорта особистісних компетенцій ТОВ «Пивоварня «Опілля», а правильне та повне його наповнення, дозволить підвищити конкурентоспроможність персоналу, що, безумовно, сприятиме підвищенню конкурентних переваг продукції підприємства. Зауважимо, що перелік запропонованих нами груп особистісних компетенцій підприємства визначено на основі вітчизняного та закордонного досвіду (табл. 3.4).

Таблиця 3. 4

Класифікація компетенцій підприємства на основі гармонізації підходів, які використані у країнах ЄС [50, с. 311]

Авторський підхід	Європейська практика
Інтелектуальні	Компетенції математичні
	Компетенції науково-технічні
	Вміння самостійно вчитися
	Вміння вчитися в групах
	Інноваційність
	Ініціативність
Комунікаційні	Порозуміння на рідній мові
	Порозуміння на іноземній мові
Інформаційні	Компетенції інформаційні
	Компетенції у сфері інформаційно-комунікаційних технологій
Креативні	Культура самовираження
	Культурна обізнаність
Соціальні	Компетенції соціальні
	Компетенції громадські
Екологічні	-

Результати вивчення практики запровадження компетенційної моделі на суб'єктах господарювання різних секторів економіки дозволяє нам стверджувати, що для ТОВ «Пивоварня «Опілля» величина паспорта «компетенцій знаходитиметься в межах біля 20 одиниць, а перелік компетенцій для робочих місця – біля 7 одиниць» [50, с. 317].

Зважаючи на той факт, що ТОВ «Пивоварня «Опілля» є суб'єктом підприємництва в секторі харчової промисловості вважаємо за доцільне виділити групу екологічних компетенцій, зважаючи на очікуване посилення її впливу на конкурентоспроможність підприємства в майбутньому. Крім того, в межах дослідженої підприємницької структури нами не встановлено наявності екологічних компетенцій у персоналу підприємства, що виявляє потенційні резерви підвищення конкурентоспроможності ТОВ «Пивоварня «Опілля».

Не менш важливим резервом підвищення конкурентоспроможності ТОВ «Пивоварня «Опілля» є виявлені упущення при формування конкурентоспроможного потенціалу людського капіталу. Адже, реалізована політика управління персоналом на підприємстві не сприяє залученню талановитих

людей, які націлені на самонавчання, самовдосконалення, перетворення знань у капітал компетенцій, стратегічно та аналітично мислячих тощо.

Однак, в нинішніх перманентних умовах господарювання підприємницьким структурам, яким є ТОВ «Пивоварня «Опілля» для підвищення конкурентоспроможності персоналу наявність лише фахових особистісних компетенцій є недостатнім для забезпечення економічного зростання. Адже, вартісні конкурентні переваги можна сформувати лише на основі підвищення ефективності використання людського капіталу суб'єктів господарювання харчової галузі. Зважаючи на це, пропонуємо в портфоліо особистісних компетенцій персоналу ТОВ «Пивоварня «Опілля» чітко структурувати інтелектуальні, комунікаційні, інформаційні, креативні, соціальні й екологічні компетенції.

Однією із нових видів у межах пропонованого портфоліо особистісних компетенцій є інтелектуальні, які найбільш здатні посилити вартісні конкурентні переваги, сформовані на базі функціонування людського капіталу. Найбільш повний перелік інтелектуальних компетенцій, який пропонується реалізувати на ТОВ «Пивоварня «Опілля» вміщує:

- високий рівень бізнесової свідомості персоналу (компромісність; ініціативність, наполегливість тощо);
- відкритість до змін;
- вміння вирішувати проблеми;
- відкритість до інновацій;
- формування портфеля інтелектуальної власності;
- стимулювання і підтримка розвитку інтелектуальних навичок.

З метою посилення фахових особистісних компетенцій на ТОВ «Пивоварня «Опілля» нами запропоновано виділити комунікативні компетенції, які б включали створення сприятливих умов для набуття персоналом комунікаційних навичок шляхом вивчення іноземних мов, посилення ділової активності, що покращить можливість для пошуку нових каналів збуту продукції товариства.

Надзвичайно низьким рівнем на ТОВ «Пивоварня «Опілля» характеризуються інформаційні компетенції персоналу підприємства. В зв'язку з цим, у визначеному модулі інформаційних компетенцій пропонуємо розширювати практику використання нових каналів збутової діяльності (наприклад, «on-line» продажі).

Адже, за дослідженнями ефективність функціонування таких інновацій каналів збуту нині є значно вищою, а можливості розширення масштабів збуту – необмеженими та перспективними.

Отже, вивчення практики управління персоналом на ТОВ «Пивоварня «Опілля» дозволяє стверджувати про відсутність в кадровій політиці креативних особистісних компетенцій. Відтак, відсутність креативних особистісних компетенцій є стримуючим чинником підвищення рівня інноваційності, екологічності та покращення соціальної відповідальності бізнесу. Набуття персоналом підприємства креативних компетенцій є фундаментальним чинником для застосування компетенційної моделі на підприємстві.

Висновки до розділу 3

На основі вивчення фахової літератури, досліджень і публікацій практиків у сфері формування кадрової політики підприємства запропоновано:

Доведено, що інтелектуалізація праці зміцнює конкурентоспроможність персоналу на ринку праці оскільки передбачає нарощення їх потенціалу до створення інтелектуальних продуктів. Встановлено доцільність посилення конкурентоспроможності персоналу ТОВ «Пивоварня «Опілля», що забезпечить підвищення можливостей для розвитку інтелектуалізації праці. Можливості ТОВ «Пивоварня «Опілля» генерувати інтелектуальну додану вартість та забезпечувати підвищення інтелектуалізації праці обґрунтовано на основі показника інтелектуальна додана вартість.

Обґрунтовано доцільність запровадження компетенційної моделі для підвищення конкурентоспроможності персоналу товариства задля: 1) підвищення рівня інтелектуалізації праці на усіх рівнях виробничо-комерційних процесів, що сформує компетенційні конкурентні переваги людського капіталу; 2) на основі розвитку в управлінського персоналу компетенцій управління ризиком, що підвищить адаптаційність господарського суб'єкта та знизить непродуктивні втрати; 3) зміни управління підприємством для посилення конкурентного потенціалу людського капіталу на основі застосування компетенцій, які мають інтелектуальне походження. Економічна доцільність запровадження компетенційної моделі обґрунтована появою компетенційних ефектів, які дозволяють підприємству шляхом кращого задоволення споживацьких потреб отримувати відносно вищі прибутки.

ВИСНОВКИ

У кваліфікаційній роботі здійснено теоретичне узагальнення і запропоновано рекомендації для покращення формування кадрової політики підприємства. Отримані результати дослідження дали підстави зробити такі висновки:

На основі опрацювання наукових публікацій уточнено поняття «кадрова політика підприємства як комплексу системних заходів в сферах формування, руху та розвитку персоналу з метою підвищення забезпечення інтелектуалізації праці та підвищення її продуктивності». Уточнена мета формування кадрової політики, яка полягає у управлінні персоналом, забезпечення умов для його збереження, професійного росту та всебічного розвитку, що є умовою для підвищення продуктивності праці та її інтелектуалізації в нинішніх умовах. Систематизовано завдання кадрової політики підприємства полягають у професійному управлінні: 1) зайнятостю з метою залучення висококваліфікованих працівників та зниження плинності персоналу; 2) політикою матеріального стимулювання, що дозволяє реалізувати принцип справедливості при дотриманні законодавчого регулювання оплати праці; 3) політикою морального стимулювання, що дозволяє ефективно застосовувати мотиваційні інструменти для підвищення продуктивності праці; 4) професійним розвитком персоналу, який нині активно реалізується шляхом промоції принципів навчання протягом усього життя, що вимагають сучасні швидкі, перманентні зміни в частині компетенційного чинника; 5) соціально-відповідальним бізнесом, який передбачає врахування соціальних аспектів при формуванні кадрової політики. Визначено принципи формування кадрової політики підприємства, зокрема: 1) принцип науковості, що забезпечить врахування наукових досягнень, що мають вищу ефективність; 2) принцип економічності, що забезпечує мінімізацію витрат; 3) принцип гнучкості, який передбачає підвищення адаптаційного рівня кадрової політики.

На основі вивчення наукових публікацій систематизовані економічною наукою функції управління персоналом в межах формування кадрової політики підприємства (організаційна; соціально-економічна; відтворювальна) нами доповнено пунктом інтелектуалізації праці.

Оцінювання ефективності формування кадрової політики підприємства повинно забезпечувати збільшення потенційних можливостей для інтелектуалізації праці. Методичний підхід оцінювання ефективності формування кадрової політики підприємства враховує критерієм економічної ефективності – максимізацію виробітку та низку аналітичних показників для встановлення резервів росту продуктивності праці.

Встановлено, що протягом 2010-2022 рр. в Україні відбулося скорочення більш ніж удвічі (з 307 млн. далл до 122 млн.далл) обсягів виробництва пива, що є негативним моментом у розвитку цього ринкового сегмента. Побудовано прогнозні моделі для розрахунку розміру обсягів виробництва пива у 2023 р., що свідчить про очікувані обсяги виробництва пива в Україні 2023 р. становитимуть 144,1024 млн. дал., тобто продовжиться спад у 1,4 раза або на 2,4 млн. дал. в порівнянні з 2022 р. попереднім роком. Однак, навіть цей результат не дозволить досягти довоєнного рівня 2014 р. 242 млн. далл. Отже, війна суттєво стримує можливості для економічного зростання та розвитку українських виробників пива.

ТОВ «Пивоварня «Опілля» функціонує на олігополістичному ринку, де високий рівень конкуренції. Аналіз основних конкурентів ТОВ «Пивоварня «Опілля» в групі «Інші» ПрАТ «Укрпиво» у 2021–2022 рр. дозволяє стверджувати про наявні стійкі конкурентні переваги товариства. Встановлено покращення фінансової стійкості ТОВ «Пивоварня «Опілля» у 2021–2022 рр, зокрема: 1) зниження у 1,2 рази коефіцієнта фінансового ризику (з 1,19 пункта у 2021 р. до 0,97 пункта у 2022 р.); 2) підвищення коефіцієнта фінансової автономії у 1,1 рази (з 0,49 пункта у 2021 р. до 0,51 пункта у 2022 р.); 3) зниження коефіцієнта фінансової залежності у 1,1 рази (з 2,19 пункта у 2021 р. до 1,97 пункта у 2022 р.).

Аналіз рентабельності діяльності ТОВ «Пивоварня «Опілля» у 2021–2022 рр. показав: 1) підвищення коефіцієнта рентабельності сукупного капіталу, зокрема його значення і змінювався з 0,043 до 0,181. Отже, помітним було незначне зростання (+0,14 пункта) коефіцієнта рентабельності сукупного капіталу у 2022 р., що загалом свідчить про підвищення ефективності використання сукупного капіталу; 2) підвищення коефіцієнта рентабельності власного капіталу, зокрема його значення і змінювався з 0,077 до 0,292. Отже, помітним було підвищення (+0,215 пункта) коефіцієнта рентабельності власного капіталу у 2022 р., що загалом дає підвищення ефективності використання власного капіталу товариства; 3) зниження коефіцієнта рентабельності продаж, зокрема його значення і змінювався з 0,89 до 0,54. Отже, помітним було підвищення (-0,35 пункта), що негативно впливає на ефективність продаж та свідчить про необхідність пошуку напрямів активізації продаж, що, в свою чергу, вимагає удосконалення кадрової політики товариства.

Доведено, що інтелектуалізація праці зміцнює конкурентоспроможність персоналу на ринку праці оскільки передбачає нарощення їх потенціалу до створення інтелектуальних продуктів. Встановлено доцільність посилення конкурентоспроможності персоналу ТОВ «Пивоварня «Опілля», що забезпечить підвищення можливостей для розвитку інтелектуалізації праці. Можливості ТОВ «Пивоварня «Опілля» генерувати інтелектуальну додану вартість та забезпечувати підвищення інтелектуалізації праці обґрунтовано на основі показника інтелектуальна додана вартість.

Обґрунтовано доцільність запровадження компетенційної моделі для підвищення конкурентоспроможності персоналу товариства задля: 1) підвищення рівня інтелектуалізації праці на усіх рівнях виробничо-комерційних процесів, що сформує компетенційні конкурентні переваги людського капіталу; 2) на основі розвитку в управлінського персоналу компетенцій управління ризиком, що підвищить адаптаційність господарського суб'єкта та знизить непродуктивні втрати; 3) зміни управління підприємством для посилення конкурентного потенціалу людського капіталу на основі застосування компетенцій, які мають інтелектуальне походження. Економічна доцільність запровадження компетенційної моделі обґрунтована появою компетенційних ефектів, які дозволяють підприємству шляхом кращого задоволення споживацьких потреб отримувати відносно вищі прибутки.

ПЕРЕЛІК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Бриль І. В. Визначення мотиваційних переваг інтелектуалізації підприємств базових галузей промисловості. *Економічний вісник Донбасу*. 2019. № 1 (55). С. 142–150.
2. Брюховецька Н. Ю., Чорна О. А. Інтелектуалізація як пріоритетний напрямок розвитку промислових підприємств в умовах Індустрії 4.0. *Економіка промисловості*. 2019. № 4 (88). С. 28–57.
3. Брюховецька Н. Ю., Богуцька О. А.,. Інтелектуалізація підприємств: підходи, сутність, структура. *Економічний вісник Донбасу*. 2020. № 1 (59). С. 92–100.
4. Білінчук В., Соболева-Терещенко О. Сучасний стан та перспективи розвитку пивного ринку в Україні 2019. URL: https://www.researchgate.net/publication/339248351_SUCASNIJ_STAN_TA_PERSPEKTIVI_ROZVITKU_PIVNOGO_RINKU_V_UKRAINI.
5. Бреус С. В., Семченко Є. О. Методи та моделі прийняття управлінських рішень. *Інфраструктура ринку*. 2018. Вип. 24. С.117-122.
6. Бойчик І.М. Економіка підприємства. К.: Кондор-Видавництво, 2016. 378 с.
7. Бойчик І.М. Підприємництво в умовах війни: стан і можливості. Матеріали II Міжнародної науково-практичної конференції «Підприємництво та логістика в умовах сучасних викликів: Тернопіль. 26-28 травня 2022 р. С.15-20.
8. Бойчик І., Стахурська С. Оцінювання ефективності управління інтелектуальним потенціалом молокопереробних підприємств. *Інноваційна економіка*, 2023. № 2 [94]. С. 49-58.
9. Бойчик І., Стахурська С. Підходи до оцінювання ефективності правління нетрадиційними об'єктами інтелектуальної власності молокопереробних підприємств. *Міжгалузеві диспути: динаміка та розвиток сучасних наукових досліджень*. Матеріали IV Міжнародної наукової конференції, м. Хмельницький, 21 липня, 2023 р. / Міжнародний центр наукових досліджень. Вінниця : Європейська наукова платформа , 2023. 208 с. С. 64-67. URL: <https://archive.mcmd.org.ua/index.php/conferenceproceeding/article/view/672/683>

10. Бойчик І.М. Удосконалення брендингу як основа формування вартості суб'єкта господарювання *Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія: Економічні науки*. 2017. Вип. 24. Част.1. С.83-87. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvkhdu_en_2017_24\(1\)_19](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvkhdu_en_2017_24(1)_19)
11. Волошин Р.В. Місце інтелектуального потенціалу у трансформації ринку праці в умовах Індустрії 4.0. *Журнал стратегічних економічних досліджень*, № 4(15), 2023. С. 8-14. URL: 10.30857/2786-5398.2023.4.
12. Бойчик І., Стахурська С. Оцінювання ефективності управління інтелектуальним потенціалом молокопереробних підприємств. *Інноваційна економіка*, 2023. № 2 [94]. С. 49-58.
13. Бойчик І., Стахурська С. Підходи до оцінювання ефективності правління нетрадиційними об'єктами інтелектуальної власності молокопереробних підприємств. *Міжгалузеві диспути: динаміка та розвиток сучасних наукових досліджень*. Матеріали IV Міжнародної наукової конференції, м. Хмельницький, 21 липня, 2023 р. / Міжнародний центр наукових досліджень. Вінниця : Європейська наукова платформа , 2023. 208 с. С. 64-67. URL: <https://archive.mcmd.org.ua/index.php/conferenceproceeding/article/view/672/683>
14. Бойчик І.М. Удосконалення брендингу як основа формування вартості суб'єкта господарювання *Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія: Економічні науки*. 2017. Вип. 24. Част.1. С.83-87. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvkhdu_en_2017_24\(1\)_19](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvkhdu_en_2017_24(1)_19)
15. Вашків О.П., Собко О. М., Смерека С. В. Управління конкурентоспроможністю продукції. Тернопіль, ЗУНУ, 2021, 272 с.
 16. Варналій З. С., Васильців Т. Г., Лупак Р. Л., Білик Р. Р. Бізнес-планування підприємницької діяльності : навч. посіб. Чернівці : Технодрук, 2019. 264 с.
 17. Васи́лига С. М. Особливості формування стратегій розвитку для малих підприємств. *Ефективна економіка*. 2020. № 1. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=76>
 18. Виробництво пива. URL: <https://www.ua-region.com.ua/kved/11.05>.

19. Вострякова В.Ю., Махова Г.В. Патентна статистика як індикатор інноваційної діяльності вітчизняних підприємств. URL: <https://ojs.kname.edu.ua/index.php/area/article/view/2612/2483>
20. Економічна енциклопедія; [у 3 т.]; заг. ред. : Гаврилишин Б. Д., Ющенко В. А., Гальчинський В. С. К.: Видавничий центр «Академія», Тернопіль: Академія народного господарства, 2000. Т. 1. 846 с.
21. Економіка підприємства: навчальний посібник. Тернопіль: Економічна думка. 2002. 450 с.
22. В Україні майже на третину впало виробництво пива. URL: <https://forbes.ua/news/v-ukraini-mayzhe-na-tretinu-vpalo-virobnitstvo-piva-11082022-7645>
23. Господарський кодекс України. URL: <http://zakon5.rada.gov.ua/laws/show/436>.
24. Гречко А. В., Гречухін А. С. Оцінка ефективності виробничої діяльності підприємства. *Ефективна економіка*. 2016. №1. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/1_2016/44.pdf.
25. Гризовська Л. О., Романова А. В. Маркетинг інновацій як інструмент успішного бізнесу. *Економіка та суспільство*. 2018. Випуск 16. С. 301-307.
26. Данило С. І. Ефективність інновацій в роздрібній торгівлі. Соціально-економічні проблеми сучасного періоду України. 2019. Вип. № (137). С. 50–53.
27. Дейна Д. Чому українці не п'ють пива з українського хмелю? URL: <http://agravery.com/uk/posts/show/comu-ukrainci-ne-put-piva-zukrainskogo-hmelu>.
28. Державна служба статистики України. URL: <http://www.ukrstat.gov.ua>.
29. Закон України «Про оплату праці». URL: https://kodeksy.com.ua/pro_oplatu_pratsi.htm
30. Зелена книга «Аналіз ринку ферментованих алкогольних напоїв». 2021. URL: <https://regulation.gov.ua/book/170-zelena-kniga-analiz-rinku-fermentovanih-alkogolnih-napoiv>.
31. Класифікатор видів економічної діяльності. КВЕД-2010. URL: https://oblik.press/kved_hierarchy/kved-2010/.
32. Кодекс законів про працю України. URL:

https://kodeksy.com.ua/kodeks_zakoniv_pro_pratsyu_ukraini.htm

33. Кісь С. Я. Інтелектуалізація діяльності підприємств: доцільність, умови, технології: моногр. / за ред. проф. В. П. Петренка. Івано-Франківськ : ІФНТУНГ, 2015. 268 с.
34. Лакіза В.В., Бала В.Д. Особливості застосування електронної торгівлі суб'єктами господарювання в умовах міжнародної економічної діяльності. *Електронне наукове фахове видання «Ефективна економіка»*. URL: http://www.economy.nauka.com.ua/pdf/11_2020/55.pdf
35. Марчинин Н.Я. Формування системи інноваційного маркетингу на підприємстві. URL: http://library.wunu.edu.ua/libsearch/TopicDescription?topic_id=72640
36. Мазаракі А. А. Торговельне підприємництво: стратегія, політика, конкурентоспроможність. К. : КНТЕУ, 2002. 126 с.
37. Офіційний сайт ТОВ «Микулинецький Бровар» URL: <https://brovar.org/>.
38. Офіційний сайт ТОВ «Пивоварня «Опілля» URL: <https://opillia.com/>.
39. Офіційний сайт Української галузевої компанії по виробництву пива, безалкогольних напоїв та мінеральних вод «Укрпиво» URL: <http://ukrpivo.com/pro-kompaniyu/>.
40. Офіційний сайт ПАТ «Оболонь». – URL: <https://obolon.ua/ua>
41. Офіційний сайт «CarlsBerg Ukraine». – URL: <https://carlsbergukraine.com/>
42. Офіційний сайт «««SAN InBev Ukraine&Oasis cis» Україна». – URL: <https://abinbevefes.com.ua/>
43. Пивоварна промисловість: традиції та інновації. Вітчизняний та світовий досвід : наук.-допом. бібліогр. покажч. Нац. ун-т харч. технол., Наук.-техн. б-ка. Київ, 2019. 136 с.
44. Приймачук Т. Ю., Проценко А. В., Рудик Р. І., Штанько Т. А. Пивна та хмелева галузі України: кон'юнктура та інтеграція. *Вісник аграрної науки*. 2018. № 4. С. 61-67.
45. Прийняття управлінських рішень : навчальний посібник / за ред. Ю. Є. Петруні. [4-те вид., переробл. і доп.]. Дніпро : Університет митної справи та фінансів, 2020. 276 с.

46. Розпорядження Кабінету Міністрів України «Про схвалення Стратегії розвитку сфери інноваційної діяльності на період до 2030 року» від 10.07.2019 № 526-р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/526-2019-%D1%80#Text> (дата звернення: 06.05.2022).
47. Прохорова В. В., Давидова О. Ю. Організація виробництва : навч. посібник. Х. : Вид-во Іванченка, 2018. 275 с.
48. Римар О. Г., Мазуркевич І. О. Проблеми та перспективи розвитку харчової промисловості України. *Економіка та держава*. 2021. № 3. С. 66-70.
49. Ринок пива в Україні. Чи справді прийшла крафтова революція? URL: <https://ain.business/2021/12/13/beer-in-ukraine/>.
50. Собко О. Інтелектуальний капітал і креація вартості підприємства. Тернопіль: ТНЕУ, 2016. 444 с. URL: http://dspace.wunu.edu.ua/bitstream/316497/22515/1/mon_kreacja_%D0%A1%D0%BE%D0%B1%D0%BA%D0%BE-maket-end.pdf
51. Собко О., Крисоватий І. Вдосконалення управління інноваційними проектами та поживлення інноваційної активності підприємств України. *Вісник економіки*. 2021. № 3. С. 84–97.
52. Собко О. М., Марчишин Н.Я. Механізм управління вартістю клієнта як інструмент модернізації системи інноваційного маркетингу на підприємстві. *Електронний науково-практичний журнал «Східна Європа: економіка, бізнес та управління»*. 2018. Вип. 4 (15). С. 303–313. URL: <http://www.easterneurope-ebm.in.ua/release-dates>.
53. Собко О. М., Бойчик І. М., Крисоватий І. А., Смерека С.Б. Розвиток інтелектуального капіталу та управління інноваційними проектами в торгівлі. *Економічний аналіз*. 2020. Том 30. № 2. С.7-16. URL: https://www.google.com/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=&ved=2ahUK_Ew1u4-un438AhVGgosKHRnzCXQQFnoECA4QAQ&url=https%3A%2F%2Fwww.econa.org.ua%2Findex.php%2Fecona%2Farticle%2Fdownload%2F1991%2F6565657076&usg=AOvVaw35i3LkABfp_1M5trkgNACR
54. Собко О., Крисоватий І.А. Вдосконалення управління інноваційними проектами та поживлення інноваційної активності підприємств України. *Вісник*

економіки. 2021. № 3. С. 97–112. URL:
<http://visnykj.wunu.edu.ua/index.php/visnykj/article/view/1268>

55. Собко О.М., Крисоватий І.А. Оцінювання впливу інтелектуального потенціалу на розвиток інноваційного підприємництва в Україні. *Економічний аналіз*. 2021. Том 31. № 2. С. 62-69. URL: <file:///D:/Users/feu/Downloads/1938-6565657748-1-PB.PDF>
56. Собко О.М., Стахурська С.Б. Оцінювання ефективності управління інтелектуальним потенціалом молокопереробних підприємств. *Економічний аналіз*, 2023. № 1. Том. 33. С.323-330. URL:<https://doi.org/10.35774/econa2023.01.323>
57. Собко О.М., Стахурська С.Б. Розвиток інтелектуального потенціалу підприємства в умовах сучасних змін. *Економічний аналіз*, 2023. № 2. С. 194-201. URL: <https://www.econa.org.ua/index.php/econa/article/view/5708/6565657249>
58. Сотник А. Організаційно-методичне забезпечення бізнес-діагностики виробничо-комерційної діяльності промислового підприємства. *Економічний аналіз*. 2021. Том 31. № 4. С. 65-74.
59. Сумець О. М. Стратегічний менеджмент : підручник. Харків : ХНУВС, 2021. 208с.
60. Що таке CRM-система. URL:
<https://business.diia.gov.ua/handbook/prodazi/so-take-crm-sistema-ak-obrati-j-pracuvati-z-crm-so-vazlivo-zamiruvati>
61. Шпак Н. О., Кісь С. Я. Особливості формування системи менеджменту «розумними підприємствами». *Економіка та суспільство*. 2022. Випуск 42. URL:
<http://www.economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/download/1652/1589>
62. Shpak, N.; Kuzmin, O.; Dvulit, Z.; Onysenko, T.; Sroka, W. Digitalization of the Marketing Activities of Enterprises: Case Study. *Information*, 2020, 11, 109. URL:
<https://www.mdpi.com/2078-2489/11/2/109>

