

Вінницький національний технічний університет
(повне найменування вищого навчального закладу)

Факультет менеджменту та інформаційної безпеки
(повна назва факультету)

Кафедра менеджменту, маркетингу та економіки
(повна назва кафедри)

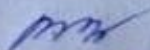
МАГІСТЕРСЬКА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на тему:

«Управління персоналом в системі менеджменту підприємства з
виробництва безалкогольних напоїв
(на прикладі іноземного підприємства «Кока-Кола Беверіджиз Україна
Лімітед»)»

Виконав: студент 2-го курсу, групи МЗД-23м
спеціальності 073 – «Менеджмент»

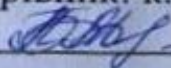
(шифр і назва напрямку підготовки, спеціальності)



Стьоба Р. А.

(прізвище та ініціали)

Керівник: к.е.н., доцент каф. ММЕ

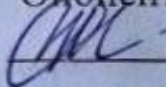


Благодир Л. М.

(прізвище та ініціали)

« 9 » грудня 2024 р.

Опонент: к.е.н., доцент каф. ФІМ



Ткачук Л. М.

(прізвище та ініціали)

« 12 » грудня 2024 р.

Допущено до захисту

Завідувач кафедри ММЕ

 д.е.н., проф. Карачина Н.П.

(прізвище та ініціали)

« 12 » грудня 2024 р.

Вінницький національний технічний університет
Факультет менеджменту та інформаційної безпеки
Кафедра менеджменту, маркетингу та економіки
Рівень вищої освіти II-й (магістерський)
Галузь знань – 07 Управління та адміністрування
Спеціальність – 073 – «Менеджмент»
Освітньо-професійна програма – Менеджмент зовнішньоекономічної діяльності

ЗАТВЕРДЖУЮ
завідувач кафедри ММЕ
д.е.н., професор Карачина Н.П.

« 19 » вересня 2024 р.

ЗАВДАННЯ НА МАГІСТЕРСЬКУ КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ СТУДЕНТУ

Стьобі Роману Андрійовичу
(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема роботи: Управління персоналом в системі менеджменту підприємства з виробництва безалкогольних напоїв (на прикладі іноземного підприємства «Кока-Кола Беверіджиз Україна Лімітед»)

Керівник роботи Благодир Лілія Миколаївна, к.е.н., доцент
(прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання)

затверджені наказом ВНТУ від «17» вересня 2024 року №310.

2. Строк подання студентом роботи: 5 грудня 2024 р.

3. Вихідні дані до роботи: наукова та навчально-методична література, інформація про історію створення та розвитку іноземного підприємства «Кока-Кола Беверіджиз Україна Лімітед», фінансова звітність за 2021-2023 рр., статут, аналітичні матеріали маркетингового відділу.

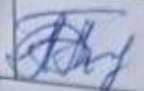
4. Зміст текстової частини: теоретичні основи системи управління кадровими ресурсами підприємства, аналіз системи управління персоналом на підприємстві ІП «Кока-Кола Беверіджиз Україна Лімітед», пріоритетні напрямки розвитку мотивації працівників в системі зовнішньоекономічного менеджменту підприємства «Кока-Кола Беверіджиз Україна Лімітед».

5. Перелік ілюстративного матеріалу:

Таблиці: SWOT аналіз Кока-Кола Беверіджиз Україна Лімітед; обсяги продажів за 2021-2023 рр.; основні економічні показники господарської діяльності «Кока-Кола Беверіджиз Україна Лімітед» за 2021-2023 рр. тис. грн.; аналіз руху персоналу Вінницького філіалу «Кока-Кола Беверіджиз Україна Лімітед»; Рисунки: структура Coca-Cola в Україні; структура менеджменту «Кока-Кола Беверіджиз Україна лімітед»; економічні показники діяльності «Кока-Кола Беверіджиз Україна

Лімітед»; динаміка руху кадрів за 2021-2023 роки; роль заробітної плати у підвищенні мотивації та ефективності працівників; розподіл витрат на реалізацію проекту з покращення системи управління персоналом.

6. Консультанти розділів роботи:

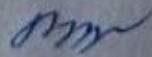
Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв
Спеціальна частина	Благодир Л.М., к.е.н., доцент кафедри ММЕ		

7. Дата видачі завдання «19» вересня 2024 р.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів магістерської кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітки
1	Формування та затвердження теми магістерської кваліфікаційної роботи (МКР)	серпень-вересень	вик.
2	Виконання спеціальної частини МКР. Перший рубіжний контроль виконання МКР (1-й розділ МКР)	вересень-жовтень	вик.
3	Виконання спеціальної частини МКР. Другий рубіжний контроль виконання МКР (2-й розділ МКР)	жовтень	вик.
4	Виконання спеціальної частини МКР. Третій рубіжний контроль виконання МКР (3-й розділ МКР)	листопад	вик.
5	Нормоконтроль. Попередній захист МКР	листопад-грудень	вик.
6	Рецензування МКР	грудень	вик.
7	Захист МКР	грудень (за графіком)	вик.

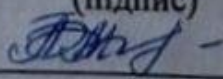
Студент



Стьоба Р.А.

(підпис)

Керівник роботи



Благодир Л.М.

(підпис)

АНОТАЦІЯ

УДК 331. 108

Стьоба Р. «Управління персоналом в системі менеджменту підприємства з виробництва безалкогольних напоїв (на прикладі іноземного підприємства «Кока-Кола Беверіджиз Україна Лімітед»). Магістерська кваліфікаційна робота зі спеціальності 073 – менеджмент, освітня програма – менеджмент. Вінниця: ВНТУ, 2024. На укр. мові. Бібліогр.: 75 назв., рис.27; табл. 22

У магістерській кваліфікаційній роботі досліджено проблеми ефективного управління кадровими ресурсами на підприємствах, що займаються зовнішньоекономічною діяльністю. На прикладі ПП «Кока-Кола Беверіджиз Україна Лімітед» відзначили основні механізми та підходи до управління персоналом з урахуванням специфіки міжнародного ринку. Запропоновано вдосконалені підходи до мотивації працівників та заходи для підвищення ефективності використання кадрових ресурсів компанії.

Ключові слова: управління персоналом, кадрові ресурси, мотивація персоналу, зовнішньоекономічна діяльність, безалкогольні напої.

ABSTRACT

UDC 331. 108

Stoba R. "Personnel management in the management system of a soft drink company (on the example of a foreign enterprise Coca-Cola Beverages Ukraine Limited). Master's qualification work in the specialty 073 - management, educational program - management. Vinnytsia: VNTU, 2024. In Ukrainian. Bibliography: 75 titles, Fig. 27; Table 22.

In the master's qualification work, the problems of effective management of human resources at enterprises engaged in foreign economic activity are investigated. The main mechanisms and approaches to human resources management, taking into account the specifics of the international market, are noted on the example of Coca-Cola Beverages Ukraine Limited. Improved approaches to employee motivation and measures to improve the efficiency of the company's human resources are proposed.

Keywords: human resources management, human resources, staff motivation, foreign economic activity, soft drinks.

ЗМІСТ

ВСТУП	4
1 ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ КАДРОВИМИ РЕСУРСАМИ ПІДПРИЄМСТВА	7
1.1 Сутність і функції управління кадровими ресурсами підприємства в умовах зовнішньоекономічної діяльності	8
1.2 Механізм формування системи менеджменту кадровим ресурсами у зовнішньоекономічній діяльності компанії	24
1.3 Методичне забезпечення оцінки персоналу підприємства під час здійснення зовнішньоекономічної діяльності	33
Висновки до першого розділу	42
2 АНАЛІЗ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ НА ПІДПРИЄМСТВІ ІП «КОКА-КОЛА БЕВЕРІДЖІЗ УКРАЇНА ЛІМІТЕД»	45
2.1 Загальна характеристика галузі безалкогольних напоїв та оцінка фінансово-господарського стану компанії	45
2.2 Аналіз системи менеджменту кадровими ресурсами на підприємстві	59
2.3 Оцінка ефективності використання кадрових ресурсів на підприємстві	71
Висновки до другого розділу	80
3 ПРІОРИТЕТНІ НАПРЯМКИ РОЗВИТКУ МОТИВАЦІЇ ПРАЦІВНИКІВ В СИСТЕМІ ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ ПІДПРИЄМСТВА «КОКА-КОЛА БЕВЕРІДЖІЗ УКРАЇНА ЛІМІТЕД»	82
3.1 Розробка заходів щодо вдосконалення системи менеджменту персоналом компанії	82
3.2 Економічне обґрунтування проекту вдосконалення системи менеджменту персоналу	94
Висновки до третього розділу	105
ВИСНОВКИ	108
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	111
ДОДАТКИ	117

Додаток А (обов'язковий) Протокол перевірки кваліфікаційної роботи на наявність текстових запозичень	117
Додаток Б (обов'язковий) Фінансова звітність ІП «Кока-Кола Беверіджиз Україна Лімітед» за 2021-2023 р.	118
Додаток В (обов'язковий) Ілюстративний матеріал	139

ВСТУП

Актуальність дослідження. У сучасних умовах глобалізації та цифровізації ринок праці висуває нові вимоги до підприємств, серед яких особливу роль відіграють гнучкість, адаптивність, ефективність у менеджменті кадрових ресурсів та оптимізації витрат. Ці вимоги є критично важливими для компаній, які займаються зовнішньоекономічною діяльністю. У таких компаніях глобалізація посилює конкуренцію за висококваліфікованими працівниками, що визначає залучення, розвиток і збереження талановитих кадрів як ключовий аспект їхнього успіху.

Особливу актуальність ця проблема набуває для великих міжнародних корпорацій, таких як «Кока-Кола Беверіджиз Україна Лімітед». Ця компанія є прикладом ефективної інтеграції глобальних підходів до менеджменту персоналом з урахуванням локальних особливостей. Вивчення кадрової політики дозволяє зрозуміти, як міжнародні компанії адаптують передові практики для досягнення стратегічних цілей, підтримуючи конкурентоспроможність у складних ринкових умовах.

Багато науковці, що досліджували питання менеджменту кадровими ресурсами, зокрема: О. Амоша, Л. Шаульська – вивчали інноваційні підходи до управління людським капіталом у зовнішньоекономічній діяльності, або от Гері Десслер, що є автором фундаментальних праць із кадрового менеджменту, який вивчав сучасні стратегії управління персоналом у глобальних компаніях та інші.

В умовах посилення глобалізації та автоматизації підприємства стикаються з низкою викликів, серед яких особливо важливими є підвищення витрат на залучення та утримання висококваліфікованого персоналу, необхідність забезпечення гнучкості та адаптивності в умовах нестабільного ринку, а також посилення конкуренції на міжнародному рівні. У таких умовах ефективне управління персоналом стає одним із ключових інструментів забезпечення конкурентоспроможності підприємств.

На прикладі діяльності компанії «Кока-Кола Беверіджиз Україна Лімітед» можна визначити ефективність інтеграції сучасних HR-практик із локальними особливостями. Дослідження таких практик дозволяє не лише зрозуміти особливості управління персоналом у міжнародних корпораціях, але й розробити рекомендації для оптимізації кадрової політики, які можна ефективно адаптувати до специфіки інших підприємств, особливо тих, що працюють у сфері зовнішньоекономічної діяльності.

Мета магістерської кваліфікаційної роботи: здійснення теоретичного аналізу положень та розробка практичних рекомендацій у формі проєкту, спрямованого на підвищення ефективності системи менеджменту кадровими ресурсами підприємства «Кока-Кола Беверіджиз Україна Лімітед».

Для досягнення мети дослідження поставлені наступні **завдання**:

1. Визначити основні підходи та принципи управління кадровими ресурсами на підприємствах.
2. Дослідити особливості менеджменту персоналу в умовах зовнішньоекономічної діяльності.
3. Проаналізувати існуючу систему управління кадрами на підприємстві «Кока-Кола Беверіджиз Україна Лімітед».
4. Оцінити ефективність використання кадрових ресурсів в компанії.
5. Запропонувати напрями вдосконалення системи управління кадрами в умовах міжнародного ринку.

Об'єктом дослідження є процес менеджменту персоналу підприємства з виробництва безалкогольних напоїв в умовах зовнішньоекономічної діяльності, **а предметом** – теоретичні і практичні аспекти менеджменту кадровими ресурсами підприємства «Кока-Кола Беверіджиз Україна Лімітед» в умовах зовнішньоекономічної діяльності.

Для досягнення поставлених завдань використано комплекс методів дослідження, зокрема: теоретичний аналіз наукової літератури для обґрунтування теоретичних основ управління персоналом; порівняльний аналіз для ефективності використання кадрових ресурсів; кореляційний аналіз для дослідження

взаємозв'язків між управлінням персоналом і фінансовими результатами компанії; прогнозний аналіз для прогнозування змін у потребах персоналу компанії через впровадження автоматизації; економіко-математичні методи для економічного обґрунтування запропонованих заходів щодо вдосконалення системи менеджменту персоналу.

Новизна одержаних результатів полягає у розвитку та вдосконаленні теоретичних основ і методичних підходів, які стосуються системи менеджменту кадровими ресурсами підприємств у контексті зовнішньоекономічної діяльності, зокрема на прикладі ІП «Кока-Кола Беверіджиз Україна Лімітед». Основні результати дослідження, що визначають його новизну, полягають у наступному:

удосконалено:

- теоретичний підхід до оцінки ефективності менеджменту кадровими ресурсами, що враховує специфіку підприємств, які здійснюють зовнішньоекономічну діяльність. Запропонований підхід базується на використанні інтегральних показників оцінювання, які включають як фінансові, так і нефінансові аспекти діяльності персоналу.

дістало подальший розвиток:

- методичні засади формування адаптивної системи менеджменту персоналом, що враховує вплив глобалізаційних процесів, конкурентного середовища та технологічних змін. Розроблена система дозволяє підвищити адаптивність компаній до зовнішніх викликів, зокрема у сфері залучення висококваліфікованих кадрів.

Теоретична значущість отриманих результатів полягає у розробці теоретичних засад і методичних рекомендацій, які систематизують та розширюють знання про механізми менеджменту кадровими ресурсами підприємств, що здійснюють зовнішньоекономічну діяльність, зокрема в умовах посиленої глобальної конкуренції. Це сприяє глибшому розумінню процесів адаптації управлінських практик до сучасних викликів міжнародного ринку праці.

Методична значущість дослідження полягає у формуванні методичних підходів до оцінки ефективності системи менеджменту персоналом із

врахуванням специфіки діяльності міжнародних корпорацій, таких як ІП «Кока-Кола Беверіджиз Україна Лімітед». Запропоновані інструменти можуть бути використані для вдосконалення HR-політики та адаптації персоналу до змін у зовнішньоекономічному середовищі.

Практична значення отриманих результатів полягає у можливості їх застосування для оптимізації менеджменту кадровими ресурсами, розробки ефективних програм залучення, навчання та утримання персоналу. Це дозволяє підприємствам підвищувати продуктивність праці, конкурентоспроможність на міжнародному ринку та адаптивність до сучасних економічних викликів.

Апробація результатів магістерської кваліфікаційної роботи

Благодир Л.М., Стьоба Р.А. «Механізм формування управління кадровими Ресурсами на підприємстві». Матеріали Всеукраїнської науково-практичної інтернет-конференції «Молодь в науці: дослідження, проблеми, перспективи (МН-2025)», Вінниця, 15 жовтня 2024 р. – 14 червня 2025 р.

URL 15.10.2024 - 14.06.2025

<https://conferences.vntu.edu.ua/index.php/mn/mn2025/paper/viewFile/22963/18939>

1 ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ КАДРОВИМИ РЕСУРСАМИ ПІДПРИЄМСТВА

1.1 Сутність і функції управління кадровими ресурсами підприємства в умовах зовнішньоекономічної діяльності

Успіх будь-якого підприємства починається з людини. Ідея виникає в свідомості особи, потім розробляється план, після чого формуються команди. У міру зростання числа учасників з'являється потреба в управлінні та контролі всіх людських ресурсів організації, які також називають кадровими ресурсами.

В сучасних компаніях управління людськими ресурсами може здійснюватися спеціалістами в цій сфері, відомими як HR-менеджери, або ж ці обов'язки можуть покладатися на директора підприємства. Другий варіант частіше зустрічається в малих або нових компаніях, де немає потреби в окремому спеціалісті для управління невеликим колективом або коли бюджет не дозволяє найняти додаткового працівника. [1, 2]

Отже, сутність управління кадровими ресурсами полягає в тому, що це управління визначає цілі, завдання та функції, які покладаються на осіб, відповідальних за цю сферу. Далі буде розглянуто, які саме функції виконує управління кадровими ресурсами та які цілі ставлять перед собою фахівці в цій галузі.

Менеджмент персоналу, або управління людськими ресурсами, як окрема галузь управлінської діяльності, почав виокремлюватися в другій половині XX століття, у зв'язку з певними факторами (рис. 1.1). [3]

Ускладнення управлінських процесів всередині організації.

- Зростання конкуренції та збільшення значення людського фактора.

Підвищення вимог до кваліфікації працівників і їх особистих якостей.

- Професіоналізація управлінських практик.

Рисунок 1.1 – Фактори виокремлення галузі

Огляд літератури з даної теми свідчить про те, що трактування поняття управління кадровими ресурсами є досить різноманітним і має багато варіантів. У працях як зарубіжних, так і вітчизняних науковців існує безліч визначень цього терміна (табл. 1.1).

Таблиця 1.1 – Визначення поняття «управління кадровими ресурсами»

Автор	Визначення
Гончарук В. О.	Управління кадровими ресурсами – це процес, що охоплює всі етапи роботи з людьми в організації, включаючи планування, підбір, навчання та розвиток працівників. [4]
Коваленко А. П.	Управління кадровими ресурсами – це система заходів, спрямованих на залучення, розвиток і утримання працівників, що забезпечують ефективність діяльності підприємства. [4]
Джонсон Г.	Управління людськими ресурсами – це стратегічний підхід до управління людьми в організації з метою максимізації їхньої продуктивності та сприяння досягненню цілей компанії. [5]
Беккер Г. С.	Управління людськими ресурсами включає в себе всі аспекти взаємодії з працівниками, від набору до розвитку, включаючи їх мотивацію та оцінку. [5]
Тейлор Ф.	Управління кадрами – це наука, яка займається оптимізацією взаємодії між працівниками для підвищення продуктивності та зменшення витрат. [5]
Петрова Н. А.	Кадрові ресурси підприємства – це цілеспрямоване управління людьми, яке включає підбір, навчання, оцінку та розвиток кадрів для досягнення стратегічних цілей. [6]
Васильєва О. П.	Управління персоналом є частиною загального менеджменту, яка фокусується на досягненні результатів через людей, включаючи їхнє навчання та розвиток. [6]
Саймон Г.	Управління людськими ресурсами зосереджується на підборі персоналу, управлінні та наданні рекомендацій людям, які працюють в організації. [5]

Визначення кадрових ресурсів можуть відрізнятися, проте всі вони мають спільні основи. На думку дослідників, менеджмент кадровими ресурсами виконує

регулятивну функцію, що відображається у контролі за персоналом підприємства, покращенні умов його роботи та, відповідно, максимізації продуктивності.

Перед усіма управлінськими процесами в організації менеджери завжди формулюють цілі (рис. 1.2). [7] Цілі підприємства часто пов'язані з цілями управління кадрами, адже якщо підприємство має за мету, наприклад, отримати більший прибуток, менеджер, що відповідає за людські ресурси, розуміє, що його пріоритетом стане залучення кваліфікованих спеціалістів, здатних підвищити ефективність роботи компанії та максимізувати прибутки.

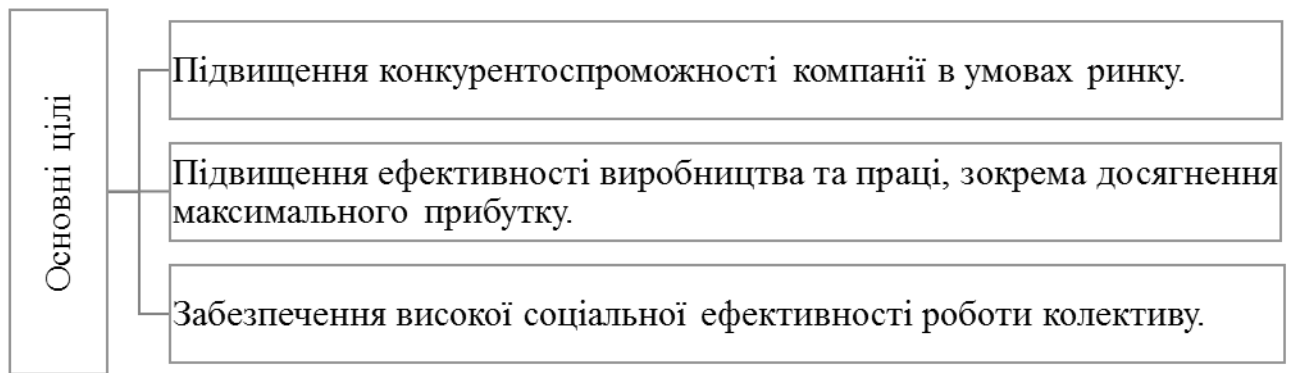


Рисунок 1.2 – Основні цілі управління кадровими ресурсами підприємства

Багато навчальних посібників також стверджують, що цілі менеджменту кадровими ресурсами можна класифікувати на економічні та соціальні. Економічні цілі виводяться з пріоритетних виробничих принципів, пов'язаних з виживанням організації та досягненням максимального прибутку. Важливим є також забезпечення оптимального співвідношення між витратами та результатами. Соціальні цілі управління персоналом передбачають поліпшення матеріальних і нематеріальних умов працівників, включаючи заробітну плату, соціальні витрати, скорочення робочого часу та обладнання робочих місць, надання більшої автономії та можливості участі в прийнятті рішень. [8, 9]

Проте не можна стверджувати, що соціальні цілі стосуються лише працівників, а економічні – тільки підприємства. Працівники також зацікавлені в досягненні економічних цілей компанії, оскільки це гарантує їм стабільне робоче

місце та фінансову безпеку. Водночас підприємство має потребу в активних кадрах, які підтримують його діяльність і сприяють створенню позитивного іміджу. [10]

Згідно з теорією управління кадровими ресурсами, можна виділити кілька функцій управління (рис. 1.3). [11]

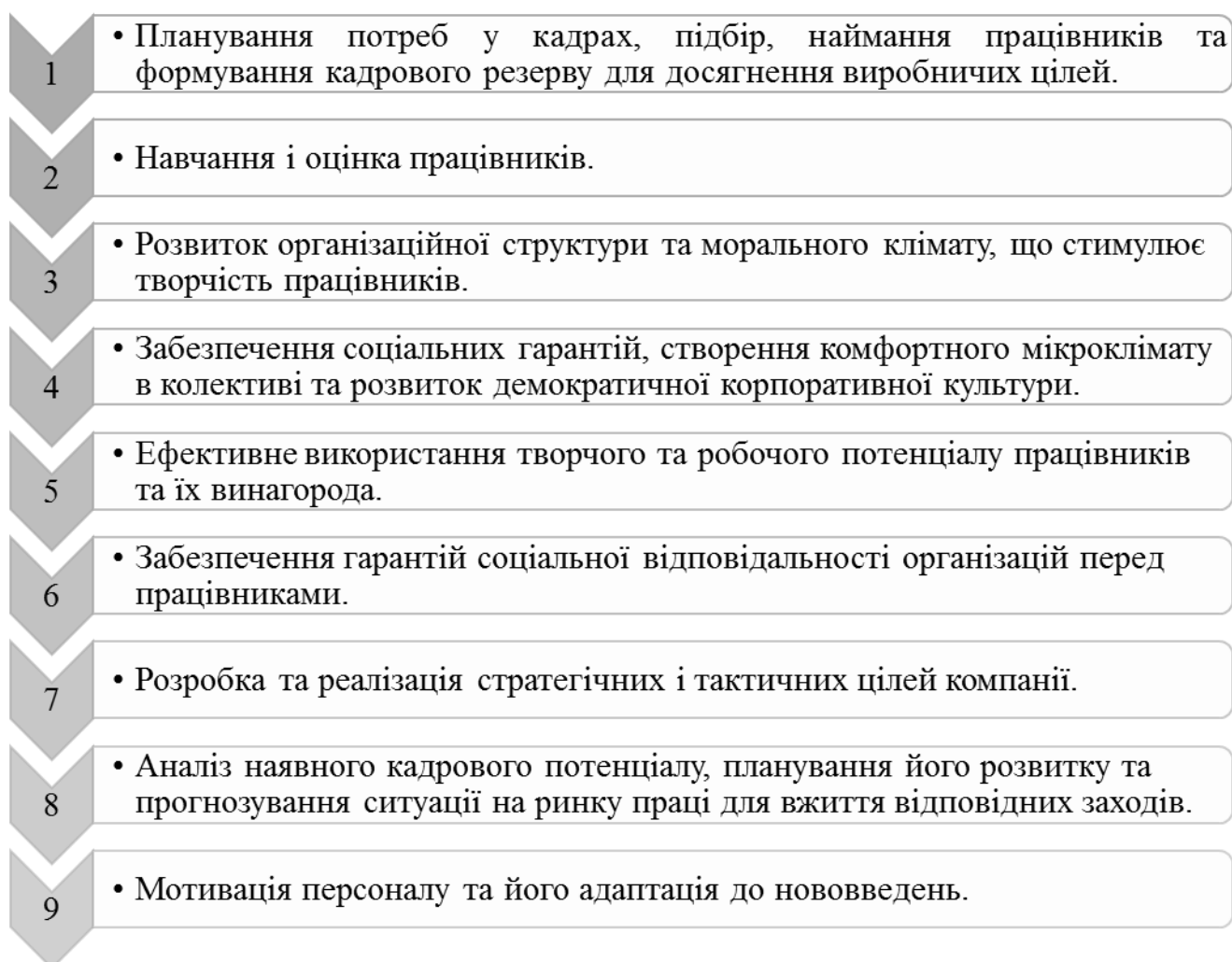


Рисунок 1.3 – Функції управління персоналом

Усі ці функції взаємопов'язані і разом формують систему роботи з персоналом. Тому, якщо відбуваються зміни в одній із функцій, це потребує коригування інших функціональних завдань та обов'язків.

Однією з головних задач менеджменту персоналом є ефективне залучення співробітників до роботи в компанії та максимальне розкриття їх професійних і особистісних можливостей. Управління трудовими ресурсами має тактичний і

стратегічний аспекти, які спрямовані на формування кадрової структури та розвиток політики управління кадрами в підприємстві, а саме: [12, 13, 14]

- Підтримка організаційної структури;
- Збір, зберігання та оновлення даних про працівників;
- Розробка та управління посадовими інструкціями;
- Ротація та переміщення кадрів;
- Планування потреб підприємства в нових співробітниках;
- Підбір персоналу;
- Розвиток і мотивація працівників;
- Оцінка та атестація кадрів;
- Забезпечення організації робочих процесів відповідно до встановлених норм;
- Контроль за трудовою дисципліною;
- Ведення кадрового обліку: штатні розписи, оформлення відпусток, управління грошовими компенсаціями, розрахунок бонусів, формування соціальних пакетів, звільнення та інші аспекти.

Щороку робоче середовище зазнає змін: працівники набувають нового досвіду, з'являються програми, що працюють швидше за людей, які підтримують менеджерів з персоналу у їхній складній роботі. Крім того, ринок праці щороку поповнюється новими фахівцями з молодших поколінь, які суттєво відрізняються від попередників.

Сучасний бізнес характеризується динамічністю, адже конкуренти не стоять на місці, а ринкова економіка спонукає до швидкості та розвитку управлінських процесів у компаніях. Незалежно від того, чи є ви менеджером з персоналу у великій корпорації, чи в малому колективі, у сучасних умовах доведеться виконувати аналогічні завдання, різниця полягатиме лише в обсязі впливу. [15]

Звертаючись до історії управління персоналом, можна помітити різні підходи до кадрового менеджменту. На початок ХХ століття існували дві основні концепції роботи з кадрами. Першу представляв американський інженер Фредерік Тейлор, який підкреслював, що для процвітання підприємства необхідно

акцентувати увагу на вдосконаленні технологій та зменшенні участі людини в процесах, яким підпорядковані технології. [16]

Ця ідея автоматизації діяльності залишається актуальною і сьогодні, однак не стосується управлінських процесів. При такому підході управління кадрами відходить на другий план, адже людей на посади підбирали в основному за їхньою здатністю виконувати технологічні завдання, ігноруючи їх особисті якості чи відданість компанії.

У сучасних умовах перевага віддається іншій концепції, яку представляв психолог Елтон Мейо. Суть цього підходу полягала в акцентуванні уваги на морально-психологічних аспектах впливу на співробітників. [17]

Мейо у своїх дослідженнях доводив, що основним стимулом для роботи людини є визнання значущості її праці. Подібні ідеї пізніше були підхоплені Абрагамом Маслоу. Важливість поваги до працівників і розвиток неформальних зв'язків виявилися більш вагомими для підвищення продуктивності праці, ніж просто поліпшення умов роботи чи методів. Це стало основою для нового тлумачення ролі поведінки працівників у компанії, де мотивація базується не лише на раціональних аспектах, а й на емоціях, що призвело до розвитку моделей міжособистісних відносин. [18]

Впровадження цільового менеджменту кадрових ресурсів, навчання в командах, робочих зібрань та різноманітних способів залучення співробітників до управлінських процесів почалося саме в контексті моделі Елтона Мейо. Відтоді почали серйозно розробляти теорії, що стосуються ролі людей як кадрового ресурсу в організації. Серед них можна виділити кілька ключових концепцій (див. табл. 1.2). [17]

Таблиця 1.2 – Теорії управління про роль людини в організації

Теорія	Автор(и)	Короткий опис
1	2	3
Теорія наукового управління	Фредерік Тейлор	Запроваджує методи оптимізації роботи, акцентуючи увагу на ефективності технологій та зменшенні участі людини в процесах.

Продовження табл. 1.2

1	2	3
Гуманістична теорія управління	Елтон Мейо	Підкреслює значення морально-психологічних аспектів, зокрема визнання значущості праці для мотивації співробітників.
Теорія потреб Маслоу	Абрагам Маслоу	Визначає ієрархію потреб людини, де задоволення базових потреб є важливим для мотивації працівників.
Теорія Х і Y	Дуглас Мак Грегор	Пропонує два підходи до управління: Теорія Х (негативний погляд на людську природу) і Теорія Y (позитивний погляд).
Системна теорія	Людвіг фон Берталанфі	Розглядає організацію як систему, де людський капітал є важливим елементом, що взаємодіє з іншими компонентами.
Теорія обміну	Джон Коттер	Підкреслює, що стосунки в організації засновані на взаємовигідному обміні, що підвищує залученість працівників.
Теорія організаційної культури	Едгар Шейн	Визначає роль культури в управлінні, стверджуючи, що спільні цінності та переконання впливають на поведінку працівників.
Теорія управління змінами	Курт Левін	Розглядає процес змін у організації через три етапи: розмороження, зміна, замороження, підкреслюючи роль людей у змінах.

Всі теорії мають свої сильні та слабкі сторони, але більшість менеджерів з персоналу прагне реалізувати концепцію менеджменту людськими ресурсами, оскільки вона передбачає індивідуальний підхід до кожного працівника в тих аспектах, де переплітаються цілі компанії та її співробітників.

Перед тим як перейти до сучасних аспектів, важливо відзначити, що протягом років з'явилися, вдосконалювалися та еволюціонували чотири основні школи управління кадровими ресурсами (рис. 1.4). [19]

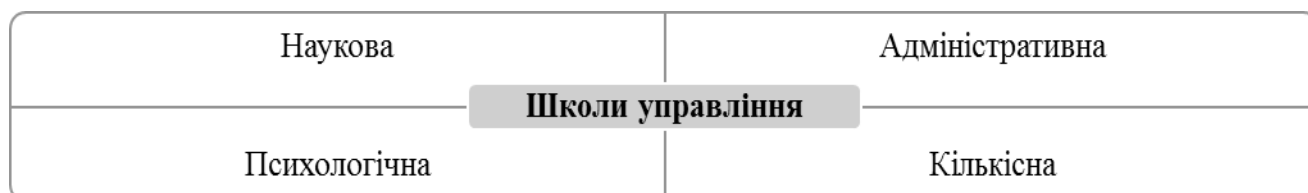


Рисунок 1.4 – Основні школи управління кадровими ресурсами

Науковий підхід до управління базується на принципі доцільності використання спостережень, розрахунків, вимірювань, логічних зв'язків та аналітичних даних. Вважалося, що за допомогою цих процесів можливо вдосконалити існуючу систему управління кадрами до ідеальної моделі, що, в свою чергу, сприятиме підвищенню продуктивності праці.

Важливим внеском представників наукової школи в сучасний менеджмент персоналу стало усвідомлення необхідності стимулювання працівників за досягнуті позитивні результати. Співробітники, які виробляли більше продукції, отримували вищу оплату праці, а також передбачалися короткі перерви і час для відпочинку.

Прихильники наукового підходу вважали, що підбір персоналу з урахуванням індивідуальних особливостей мислення, знань, навичок та умінь має велике значення. Вони також акцентували увагу на потребі регулярного навчання працівників для підвищення їх кваліфікації. [20, 21]

Виникнення адміністративного підходу зумовило модернізацію системи управління організацією в цілому шляхом розробки єдиних та універсальних принципів. Серед них можна виділити: [22]

- Розподіл праці;
- Поділ повноважень і відповідальності;
- Дисципліна;
- Єдність;
- Централізація;
- Необхідність стимулювання працівників;
- Ініціативність.

Усі ці принципи мали на меті дві основні складові:

- 1) Розробку раціональної та ефективної системи управління організацією;
- 2) Формування дієвої структури підприємства та управління підлеглими.

Представники психологічної школи зробили значний внесок у розвиток управління кадровими ресурсами. Основний акцент у їхньому підході було зосереджено на особистості та міжособистісних стосунках, що виникають між співробітниками компанії, між працівниками та їх керівниками, а також між службовцями і потенційними клієнтами. [23]

У центрі уваги цієї школи була створення комфортного психоемоційного середовища в колективі, що входить до обов'язків керівника. Він має виконувати роль духовного лідера і наставника, формуючи невимушену атмосферу на роботі.

З розвитком математики, статистики, комп'ютерних технологій та інформаційних систем, кількісний підхід до управління персоналом став актуальним. Його суть полягає в переході від вербальних оцінок і описових методів до використання символів, моделей та кількісних показників. Це сприяло створенню та впровадженню складних математичних моделей, які максимально наближаються до реальних умов. [24, 25]

Велику роль у становленні цього підходу відіграли теорія ймовірності та теорія ігор. Хоча кількісна школа значно вплинула на розвиток сфери управління людськими ресурсами, деякі фахівці зменшують її важливість, підкреслюючи, що управлінська діяльність тісно пов'язана з міжособистісними комунікаціями. Вони вважають, що символи та математичні моделі є лише одним із методів для аналізу певних ситуацій.

Проаналізувавши кожну зі шкіл управління персоналом, можна переходити до дослідження підходів до управління кадровими ресурсами. Щоб залишитися в межах теми, розглянемо процесний підхід до розвитку кадрового управління, започаткований Анрі Файолем та його послідовниками в адміністративній школі.

Менеджмент персоналом можна розглядати як тривалий процес, оскільки він складається з послідовних взаємопов'язаних дій, від яких залежить успіх організації. Застосування цього підходу дозволяє вирішувати питання оптимізації бізнес-процесів завдяки усуненню дублюючих дій. Це допомагає підвищити

рентабельність виробництва та зменшити витрати. Крім того, акцентуючи увагу на конкретних процесах і контролюючи якість їх виконання, можна підвищити ефективність роботи кожного працівника та структурних підрозділів в цілому. [26]

Процесний підхід ґрунтується на спільності інтересів організації та працівника. Для підприємства важливо, як швидко та ефективно співробітник досягає цілей компанії. Для кадрів важливим є можливість самовираження та повного розвитку їх творчого потенціалу.

Окрім структурування роботи співробітників, процесний підхід може слугувати інструментом універсального управління кадровими ресурсами. Завдяки чіткій регламентації діяльності робітників організація знижує ризики, які можуть виникнути в процесі виробництва.

Другий підхід до управління кадровими ресурсами полягає у розгляді управління як системи, що отримало розвиток під впливом усвідомлення необхідності комплексного вивчення менеджменту та теорії загальних систем. У цьому контексті управління кадровими ресурсами розглядається як сукупність взаємопов'язаних елементів, які впливають один на одного та на інші суб'єкти (рис. 1.5). [27, 28, 29]

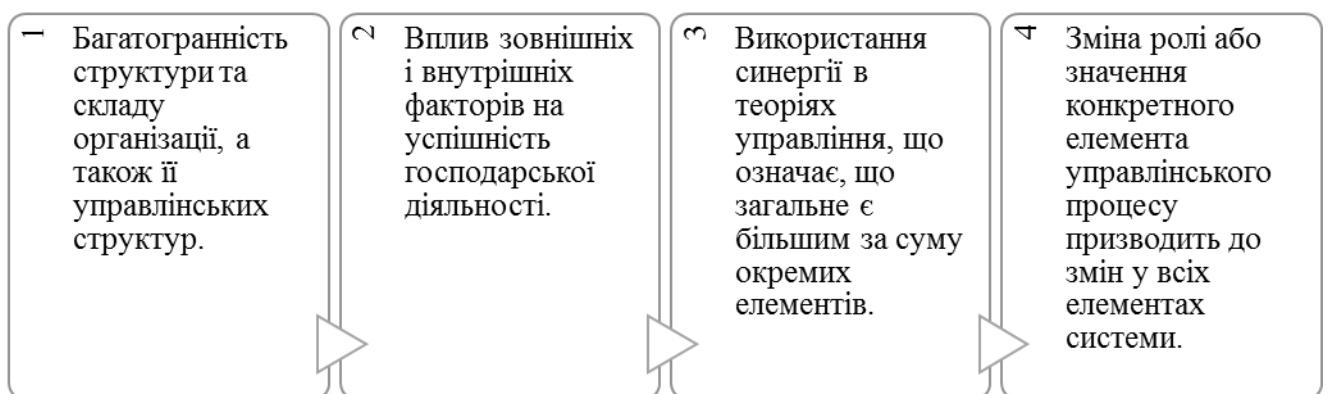


Рисунок 1.5 – Основні принципи системного підходу

Розгляд управління персоналом як системи також передбачає комплексне вирішення всіх проблем, що можуть виникати в межах однієї організації.

Останнім підходом в управлінні кадровими ресурсами є ситуаційний підхід, який передбачає з'єднання практичних прийомів, методів і основних концепцій із складними ситуаціями. Це дозволяє досягти більшої ефективності в діяльності організації. [30]

Методологія цього підходу складається з таких етапів:

1) Розуміння керівником процесу управління, поведінкових настроїв колективу, методів планування та контролю.

2) Прогнозування всіх можливих наслідків (як позитивних, так і негативних), що можуть виникнути в результаті прийняття управлінського рішення в конкретній ситуації.

3) Правильний розподіл пріоритетних завдань і заходів відповідно до обставин, чітке уявлення про те, яким повинен бути кінцевий результат у разі зміни хоча б однієї змінної.

Фахівець має обирати ті методи, які принесуть найменш негативний вплив. Це, в свою чергу, має привести до досягнення найоптимальнішого результату.

Таким чином, еволюція теорії управління кадровими ресурсами триває вже багато десятиліть. За останнє століття було відкрито безліч напрямків, шкіл і підходів, що вивчають менеджмент з різних перспектив. Це дозволило сучасним дослідникам виокремити позитивні аспекти з кожного історичного періоду розвитку HR-сфери і сформулювати новий підхід до управління персоналом. Цей підхід поєднує елементи різних етапів і характеризується орієнтацією діяльності кожного фахівця на досягнення кінцевих результатів: підвищення іміджу організації на ринку, збільшення продуктивності праці та прибутку. [31, 32]

Щоб розглянути менеджмент кадровими ресурсами в сучасних умовах, спершу потрібно проаналізувати ці умови, тому розглянемо сучасний ринок праці України.

Ринок праці – це особлива сфера, в якій працівники торгують своїми знаннями, вміннями та здібностями. Цей ринок не є стандартним з точки зору загальної аудиторії, але він функціонує успішно, задовольняючи потреби всіх його учасників.

Сучасний ринок праці має одну важливу характеристику: роботодавці часто ставлять перед потенційними працівниками умови, які можуть виявитися не вигідними для них, оскільки в іншому випадку люди можуть залишитися без роботи. [33]

Сучасний ринок характеризується диспропорцією, яка вже стала звичною: недостатня мотивація в професійній сфері та низька заробітна плата. Мінімальна зарплата в Україні значно нижча, ніж у розвинених країнах, як близьких, так і далеких. На сьогодні практично відсутнє стимулювання професійного розвитку працівників і тих, хто не має роботи. [34]

Можна виділити кілька ключових критеріїв змін:

- Зростання рівня безробіття;
- Поява переселенців і біженців, які потребують працевлаштування;
- Необхідність у використанні трудового потенціалу співробітників зменшується через скорочення виробництва;
- Значно знижений рівень допомоги по безробіттю;
- Зростання тіньової зайнятості населення;
- Відмінності між офіційно зареєстрованими безробітними та фактичною кількістю осіб без роботи;
- Вплив глобальної пандемії COVID-19.

Сучасний ринок праці в кожній країні відображає рівень соціального благополуччя населення. Ключовою його складовою є рівень безробіття, який присутній у всіх країнах, проте він відрізняється за своєю інтенсивністю. Попит на робочу силу можна регулювати через рівень оплати праці та обсяги виробництва. Таким чином, ринок праці тісно пов'язаний із економічною ситуацією в країні й безпосередньо залежить від неї. На рисунку 1.6 відображено динаміку рівня безробіття в Україні серед населення віком 15-70 років, що демонструє стабільну тенденцію до зниження протягом 2020-2024 років, попри складні соціально-економічні умови. Такий тренд свідчить про ефективність реалізації національних програм зайнятості, адаптацію ринку праці до сучасних викликів і поступове відновлення економічної активності країни [35, 36].

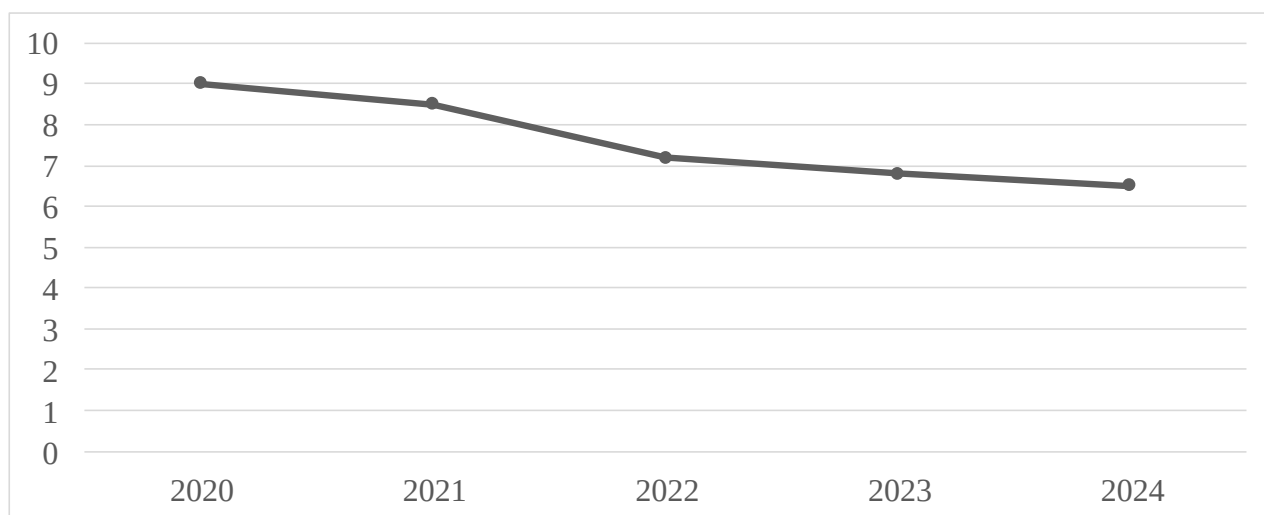


Рисунок 1.6 – Рівень безробіття населення віком 15-70 років в Україні

Зарубіжний досвід демонструє, що правильний і поступовий розвиток ринку праці та ринкових відносин неминуче вимагає створення та ефективного захисту певних соціальних груп населення.

Сучасний ринок праці чітко визначає вимоги до фахівців, і більшість роботодавців має схожий погляд на це питання. Цінним професіоналом вважається той, хто відповідає певним критеріям: насамперед, це має бути висококваліфікований спеціаліст у своїй галузі. Також важливо, щоб він був мобільним і універсальним. [37]

Сучасна структура ринку праці в Україні складається з таких елементів:

1. Здорової конкуренції. Система повинна включати природну конкуренцію між роботодавцями і претендентами, а також серед представників однієї професійної групи.
2. Механізмів регулювання трудових відносин на державному рівні.
3. Формування системи всебічного соціального захисту працездатного населення.

Суб'єктний склад сучасного ринку праці є досить різноманітним. Він включає самих роботодавців, вже найнятих працівників, безробітних та самозайнятих осіб. Всі учасники сучасного ринку праці, які відносяться до групи претендентів, можуть бути умовно поділені на категорії: [38, 39]

- «Сині комірці». Цю групу складають працівники заводів і фабрик, які виконують виключно фізичну працю.

- «Білі комірці». Представники цієї категорії – це співробітники, які для виконання своїх обов'язків використовують інтелектуальні здібності та знання.

- «Сірі комірці». Ця категорія охоплює звичайних робітників та підсобних працівників.

Отже, вивчаючи історію управління персоналом та аналізуючи сучасні процеси на ринку праці, ми переходимо до найважливішої теми цього підрозділу – управління кадровими ресурсами в сучасних умовах.

Однією з причин успішного розвитку організації є правильно сформована та ефективно керована команда. Якщо підбір кадрів здійснює менеджер з персоналу разом з керівником, то побудова внутрішньої системи управління перебуває під контролем саме керівника. Виділяються такі типи управління персоналом (табл. 1.3). [40, 41]

Таблиця 1.3 – Типи управління кадровими ресурсами

Назва	Опис
1	2
Управління за результатами	Процес, в якому працівник бажає досягти поставлених перед ним завдань і цілей. Основний акцент робиться на мотивацію людини і створення для нього сприятливих умов для ефективної роботи.
Управління через мотивацію	Система вибудовується через задоволення потреб персоналу, а також синхронізацію інтересів працівника і організації. При такому підході перевагою є реалізовані соціальні програми і сприятливий клімат в колективі.
Рамочне управління	Керівником встановлюються певні рамки, в межах яких співробітники вільні в прийнятті рішень. При такому управлінні співробітники більш ініціативні творчо, відповідальні і працюють більш ефективно.
Управління через делегування	Цей тип управління характеризується: якістю завдань, чітко окресленими рамками, в яких може діяти співробітник та розмежуванням відповідальності за результат.

Продовження табл. 1.3

1	2
Партисипативне управління	Тут вибудовується система, при якій працівник максимально втягується в справи організації. В результаті цього, працівник отримує задоволення від роботи і, як результат, виконує її більш якісно, відповідально і ефективно.
Підприємницьке управління	Тобто створення всередині організації такої атмосфери, при якій зростає підприємницька активність серед персоналу. Кадри представляють не просто окремими робочими одиницями, а спільнотою підприємців і творців.

Ефективність організації залежить не тільки від працівників, але й від внутрішнього мікроклімату, а також від форми управління персоналом, яку обирає керівник. Важливо, щоб всі процеси були узгодженими і дії виконувалися комплексно.

На сучасному етапі економічного розвитку система менеджменту персоналом зазвичай включає кілька ключових підсистем, кожна з яких виконує низку конкретних функцій (табл. 1.4). [42, 43, 44]

Таблиця 1.4 – Підсистеми менеджменту кадровими ресурсами

Назва	Опис
1	2
Підсистема загального і лінійного управління кадрами в організації	Робота даної підсистеми спрямована як на управління в цілому, так і на управління різними виробничими і функціональними підрозділами. Таких структурних підрозділів може бути досить багато, а залежність від масштабу організаційної структури і масштабу підприємства.
Підсистема планування і маркетингової політики щодо персоналу	Ця підсистема включає в себе функції пов'язані з розробкою політики кадрів та стратегії управління ними, а також функції, спрямовані на аналіз потенціалу персоналу і ринку праці в цілому, організацію планування діючих кадрів, планування і подальше прогнозування снуючої потреби в новому і нинішньому персоналі.

Продовження табл. 1.4

1	2
Підсистема обліку і снуючого персоналу в організації	Сутність її функціонування пов'язана з організацією найму працівників, забезпеченні співбесіди, кількісної та якісної оцінки ефективності відбору та прийому в організацію працівників, раціональне використання і розподіл персоналу за існуючими в організації підрозділами, управління зайнятістю в цілому і облік прийому, заохочення, переміщення, звільнення кожного із співробітників.
Підсистема, спрямована на управління організаційними відносинами	Є компонентом, без якого менеджмент персоналу не зміг би стабільно існувати і розвиватися. Управління організаційними відносинами включає такі функції як: аналіз і подальше регулювання як особистісних, так групових трудових взаємин нинішніх співробітників того чи іншого підприємства; аналіз відносин безпосередньо керівників; управління конфліктами на виробництві та виникаючими стресовими обставинами; психологічна діагностика в сфері ділових взаємин.
Підсистема, що забезпечує нормативні умови трудової діяльності	Цей компонент спрямований на дотримання певних вимог і правил в галузі охорони праці, навколишнього середовища, технічної естетики та ергономіки трудового процесу.
Підсистема, керуюча розвитком кадрів	Займається навчанням, перепідготовкою, підвищенням кваліфікації наявного персоналу. Система управління не була б ефективною без періодичної оцінки співробітників, здійснення заходів, спрямованих на адаптацію нових кадрів, реалізації просування тих чи інших співробітників по кар'єрних сходах і організації резерву кадрів.
Підсистема, що відповідає за мотиваційний компонент	Робота цього підрозділу пов'язана з управлінням мотивами поведінки робітників, нормуванням і тарифікацією процесу виробництва, розробкою систем заробітної плати для співробітників, форм їх участі в капіталі та прибутку, організацією морально позитивного підкріплення персоналу.

Продовження табл. 1.4

1	2
Підсистема, керуюча соціальним розвитком	Займається організацією регламентованого громадського харчування, розитком організаційної культури працівник і їх фізичним вихованням, а також забезпечує охорону відпочику і здоров'я, соціальне страхування співробітників і управління житловим обслуговуванням.
Підсистема, спрямована на розвиток структури організаційного управління	Цей компонент аналізує вже сформовану в організації структуру керівництва і відповідає за розробку розкладу штату персоналу.
Підсистема забезпечення прав у системі управління персоналом	Вирішує юридичні питання в області відносин на виробництві, погодить розпорядчі та інші офіційні документи з управління кадрами.

Підсумовуючи всі складові системи, можна відзначити, що цілі менеджменту кадровими ресурсами є досить широкими та різноманітними, як і її функції. Проте багато що залежить від розміру підприємства чи організації, де ця система впроваджується.

1.2 Механізм формування системи менеджменту кадровими ресурсами у зовнішньоекономічній діяльності компанії

Система менеджменту кадровими ресурсами представляє собою сукупність методів, прийомів та технологій, які використовуються для організації роботи з персоналом. Суть системного підходу до організації виникає в тому, щоб розглядати її як комплекс взаємопов'язаних елементів. Тобто системний підхід передбачає розгляд управління як єдиного цілого, де всі його частини працюють у взаємодії. Управлінська система розглядається як самостійна одиниця, яка має власну ціль, ресурси, структуру, процеси і взаємозв'язки з іншими системами.

Прикладом такої системи є менеджмент персоналом, що включає різні напрямки роботи з кадрами (рис. 1.7). [45]



Рисунок 1.7 – Система менеджменту кадровими ресурсами

Особливості розвитку системи управління персоналом та її значення в організаційній структурі передбачає характеристику її основних чинників: об'єкта і суб'єкта, цілей системи, її функцій і структури.

Об'єктами системи управління кадровими ресурсами є працівники, робочі колективи та групи. Суб'єктами виступають фахівці управлінського апарату або, наприклад, менеджери, які приймають управлінські рішення та реалізують їх.

Загальновідомчі організації, які забезпечують функції управління кадрами, включають у свою структуру лінійне керівництво, а також кілька функціональних підсистем управління персоналом.

У рамках такої системи враховуються взаємозв'язки між різними аспектами управління кадрами. Це виражається в процесі визначення кінцевих цілей менеджменту персоналом, шляхів їх досягнення, а також створення механізму, що забезпечує ефективне планування та організацію кадрової роботи в організації. [46]

Ефективна система управління кадрами повинна охоплювати всі етапи роботи з персоналом: від визначення основних принципів взаємодії між

керівництвом і працівниками до моменту звільнення співробітників. При цьому всі підсистеми повинні чітко функціонувати та взаємодіяти між собою.

Для того, щоб система управління в організації працювала злагоджено, кадри відділів застосовують різні методи для побудови управлінської структури (рис. 1.8). [47]

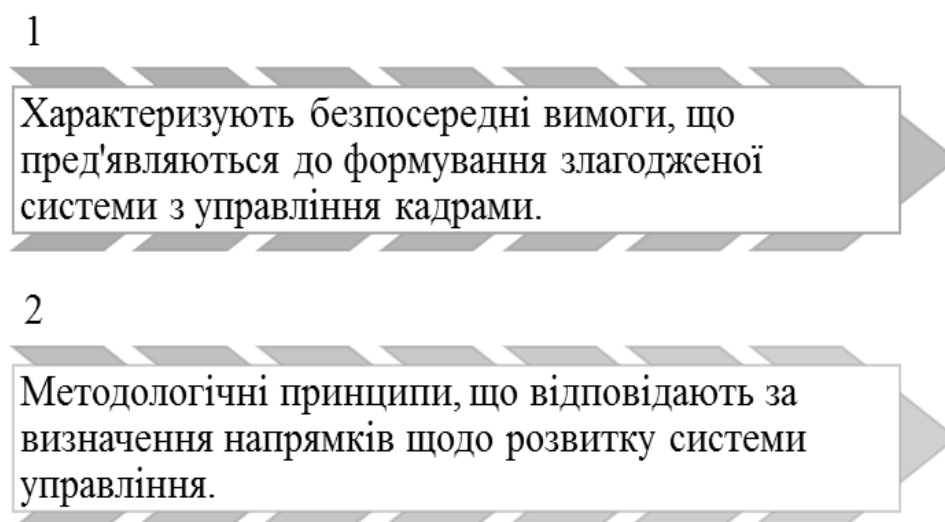


Рисунок 1.8 – Групи методів, спрямованих на побудову структури менеджменту

Основним методом у побудові системи управління персоналом є системний аналіз. Цей методологічний підхід, що обґрунтовується на принципах системного підходу, дозволяє вирішувати питання вдосконалення системи управління кадрами. Існують також інші важливі методи (табл. 1.5). [48, 49, 50]

Таблиця 1.5 – Методи побудови системи управління кадровими ресурсами

Назва	Опис
1	2
Метод порівнянь	Його суть полягає в порівнянні вже існуючої на підприємстві системи управління співробітниками з подібною системою управління в успішній і популярній організації. Порівняння буде давати ефективний і позитивний результат при зіставленні однорідних управлінських систем.

Продовження табл. 1.5

1	2
Принцип послідовної підстановки	Використовуючи цей метод, вивчається вплив на дію системи управління кадрами кожного фактору, що входять до складу діючої системи, окремо. Фактори ранжують і оптимізують.
Метод декомпозиції	Діє за принципом розібрання складних явищ на прості. Якщо елементи будуть якомога простішими, то проникнення в саму глиб досліджуваного явища буде повніше.
Принцип динаміки	Передбачає наявність певних даних в ряду динаміки і подальше виключення випадкових і помилкових відхилень з нього. Даний принцип зазвичай використовують, досліджуючи різноманітні кількісні показники, якими характеризується система управління персоналом.
Структуризація цілей	Відповідає як за якісне, так за кількісне обґрунтування будь-яких цілей і стратегій, які снують в організації, а також цілей, яких притримується діюча система управління персоналом, зіставляючи їх з цілями підприємства.
Експертна аналітика	Основа цього методу полягає в залученні висококваліфікованих експертів в галузі управління кадрами, а також керівного складу організації до даного процесу. За допомогою експертного аналізу можна виявити різні напрямки щодо вдосконалення управлінської системи в області персоналу тієї чи іншої організації або підприємства, оцінити причини можливих існуючих недоліків системи.
Нормативний принцип	Відповідає за застосування нормативів, що визначають зміст і склад набору функцій в галузі управління кадрами, за чисельність співробітників з цього набору функцій, тип структури організації і певні критерії, за якими будується апарат управління кадрами і організацією в цілому.
Принцип параметрії	За допомогою нього виявляють і встановлюють функціональні залежності, які спостерігаються між параметрами діючої системи управління кадрами і параметрами набору елементів систем виробництва для встановлення відповідності.

Продовження табл. 1.5

1	2
Морфологічний аналіз	Даний метод є своєрідним засобом, що використовується для вивчення різних всіляких комбінованих варіацій організаційних рішень. Ці рішення виробляються для здійснення окремих функцій, щоб система управління персоналом працювала ефективно.
Творчі наради	Це принцип колективного обговорення керівниками та спеціалістами різноманітних напрямків, в яких повинна розвиватися система управління персоналом.

Застосування системного підходу до менеджменту персоналом дає змогу вдосконалити процес прийняття управлінських рішень та покращити організаційну структуру економічної системи. Така методологія включає наступні етапи: [51]

1. Першому керівництву чітко визначено завдання та встановлюються конкретні цілі управління персоналом.

2. Визначається підсистема завдань, які необхідно виконати для досягнення успіху в реалізації цілей.

3. Розробляються заходи, спрямовані на виконання кожного завдання.

4. Обирається відповідна технологія для реалізації кожного заходу.

5. Аналізуються зовнішні та внутрішні фактори, які впливають на функціонування системи та виконання запланованих заходів.

6. Загальна кількість ресурсів для виконання завдань.

7. Визначаються кількість та якість наявних ресурсів.

8. Встановлюється послідовність виконання заходів з урахуванням технологічних та ресурсних обмежень.

9. Розробляється та затверджується план дій керівником.

10. Проводиться підготовка виконавців, забезпечення необхідними потребами та реалізація прийнятого рішення.

Необхідно пам'ятати, що жодна система не є досконалою, і менеджменту кадровими ресурсами має свої недоліки. У практиці системного управління персоналом на підприємствах можна виділити такі слабкі місця:

- недостатня увага до формування іміджу працівників, що може призвести до зниження мотивації;
- відсутності інтеграції ключових управлінських функцій, таких як набір, оцінка, винагорода та розвиток персоналу, що містяться без єдиного комплексного підходу;
- обмежене залучення лінійних керівників і співробітників до розробки та впровадження концепції управління;
- ігнорування змін у ціннісних орієнтаціях працівників та недостатня увага до цілей різних груп.

Після розробки та впровадження системи управління кадровими ресурсами підприємство має постійно вдосконалювати її та своєчасно реагувати на зміни, враховуючи наявні недоліки.

Саме тому ефективне управління кадровими ресурсами в умовах зовнішньоекономічної діяльності є одним із ключових факторів успішності підприємств, які функціонують у глобалізованому середовищі. Механізм формування такої системи повинен забезпечити специфіку міжнародних ринків, різноманітність культур і підходів до роботи, а також забезпечити гнучкість у прийнятих управлінських рішеннях.

Під механізмом формування системи управління кадровими ресурсами досягається сукупність методів, принципів і засобів впливу на персонал, спрямованих на досягнення стратегічних цілей підприємства. Особливістю цього механізму в зовнішньоекономічній діяльності є необхідність синхронізації внутрішніх управлінських підходів із вимогами зовнішнього середовища.

Механізм формування управління кадровими ресурсами охоплює:

- 1) Принципи – визначення базових орієнтирів для прийняття рішень, таких як адаптивність, інноваційність та орієнтація на результат.

2) Методи – використання систематичних і творчих підходів, зокрема економічних, організаційних, соціально-психологічних та адміністративних.

3) Інструменти – застосування практичних механізмів, таких як системи оцінки, мотивації та навчання персоналу.

Основні компоненти механізму:

1. Аналітичний компонент.

Індивідуальна аналітична функція механізму спрямована на формування ключових факторів, що впливають на кадрову політику. Вона включає: вивчення зовнішнього середовища; наліз тенденцій ринку праці, законодавчих вимог, культурних особливостей регіонів діяльності; оцінку внутрішнього потенціалу, проведення SWOT-аналізу кадрового складу, визначення сильних і слабких сторінок, а також резервів розвитку; моніторинг конкурентного середовища, порівняння підходів до управління персоналом у конкурсних компаніях, таких як PepsiCo, Red Bull та інші.

2. Стратегічна складова.

Цей компонент базується на розробці довгострокової кадрової стратегії, яка відповідає загальній стратегії підприємства. Основні етапи: постановка цілей: наприклад, підвищення кваліфікації персоналу на 20% протягом трьох років; визначення пріоритетів: орієнтація на залучення молодих фахівців чи утримання досвідчених працівників; планування заходів: впровадження корпоративних навчальних програм, організація стажувань у міжнародних офісах.

3. Організаційно-функціональний компонент.

Цей компонент охоплює: перебудова організаційної структури, створення спеціалізованих відділів для роботи з міжнародними ринками; запровадження нових функцій, наприклад, управління багатонаціональними командами, розвиток міжкультурної компетентності; зпровадження сучасних технологій, використання HRM-систем, таких як SAP SuccessFactors, для автоматизації управлінських процесів.

4. Мотиваційний компонент.

Мотивація персоналу в зовнішньоекономічній діяльності враховує: матеріальну мотивацію, конкурентну оплату праці, бонуси за виконання міжнародних проєктів; нематеріальну мотивацію, програми розвитку кар'єри, навчання за кордоном, соціальні пакети; міжкультурну адаптацію, наприклад, організація тренінгів з міжкультурної комунікації.

Механізм реалізації має пройти кілька етапів:

- Підготовчий етап – оцінка стану кадрових ресурсів і визначення потреб підприємства;
- Розробка концепції – створення проєкту механізму з урахуванням стратегічних переваг;
- Впровадження – організація відповідних структурних змін, навчання персоналу;
- Моніторинг – оцінка результативності механізму та внесення корективу.

Механізм формування системи управління кадровими ресурсами у зовнішньоекономічній діяльності підприємства забезпечує досягнення стратегічних цілей компанії шляхом інтеграції інноваційних підходів і найкращих практик у сферу HR. Його впровадження дозволяє підприємствам не лише адаптуватися до викликів глобального ринку, але й стати лідерами у вашій галузі.

Також варто відмітити, що інноваційні підходи дозволяють підприємствам не лише адаптуватися до викликів, але й закладати основу для довгострокового успіху. У цьому контексті особливого значення набувають цифрові технології, гнучкі підходи до роботи та акцент на навчанні персоналу.

Сучасне програмне забезпечення, таке як ERP-системи (SAP, Oracle, Workday), забезпечує автоматизацію рутинних задач: облік робочого часу, управління відпустками, розрахунок заробітної плати. Це дозволяє зменшити витрати часу на адміністративні завдання та зосередитися на стратегічних аспектах управління. Великі дані та інструменти аналітики допомагають прогнозувати ефективність співробітників, аналізувати тенденції звільнень, розробляти ефективні програми мотивації. Наприклад, за допомогою аналізу даних можна ідентифікувати відділи, де найчастіше виникають проблеми із

продуктивністю, та вжити відповідних заходів. Наприклад, штучний інтелект використовується для автоматизації рекрутингу, оцінки компетенцій кандидатів, формування індивідуальних планів розвитку працівників. Наприклад, чат-боти у системах управління персоналом спрощують процес комунікації та надання інформації співробітникам.

Глобальна пандемія та ширкомасштабне вторгнення РФ на територію України прискорила тенденцію переходу до віддалених форматів роботи. Компанії використовують платформи для співпраці (Microsoft Teams, Zoom, Slack), що забезпечують комунікацію та управління проектами в режимі онлайн. Такий підхід дозволяє залучати працівників з різних регіонів, знижуючи витрати на офісні приміщення.

Варто відмітити, що гнучкий графік роботи сприяє підвищенню рівня задоволеності працівників, що, у свою чергу, позитивно впливає на продуктивність. Наприклад, практика роботи за моделлю «4-денний робочий тиждень» демонструє, що скорочення робочого часу за умови збереження зарплати може покращувати баланс між роботою та особистим життям без втрати ефективності. Не менш важливим аспектом сучасної кадрової політики є підтримка «work-life balance». Це включає забезпечення психологічної підтримки співробітників, пропонування гнучких умов праці для батьків або працівників із

Незважаючи на численні переваги, впровадження інновацій стикається з певними труднощами:

- спротив змін, частина персоналу може негативно ставитися до цифровізації через страх перед невідомим або втрату роботи;
- високі початкові витрати, інвестиції у сучасні технології потребують значних фінансових ресурсів;
- проблеми з адаптацією, працівники старшого віку або ті, хто не володіє цифровими навичками, можуть стикатися з труднощами в освоєнні нових технологій.

Реалізація інновацій у сфері управління персоналом може забезпечити:

- зростання продуктивності праці через автоматизацію та мотивацію персоналу;
- зниження витрат на операційну діяльність;
- формування позитивного іміджу роботодавця на ринку праці;
- підвищення конкурентоспроможності компанії за рахунок ефективного використання людського капіталу.

Інновації у механізмі управління персоналом є основою для підвищення ефективності роботи підприємств у сучасних умовах. Використання цифрових технологій, гнучких підходів до організації праці та акцент на навчанні створюють умови для формування динамічної та адаптивної кадрової політики. Водночас успішне впровадження інновацій залежить від готовності персоналу до змін, ефективного керівництва та інвестицій у нові технології.

1.3 Методичне забезпечення оцінки персоналу підприємства під час здійснення зовнішньоекономічної діяльності

Практика управління кадрами свідчить, що успішне оцінювання працівників відбувається за умов, коли методи та критерії вибираються відповідно до поставлених завдань, ситуації, побажань керівників і узгоджуються зі співробітниками.

Процес оцінки персоналу може ефективно виконувати свої функції, якщо він базується на таких принципах: обов'язковості (невідворотності), загальності (оцінюють кожного працівника), систематичності (постійне оцінювання), всебічності (оцінюється вся діяльність та особисті характеристики), об'єктивності (застосування повної системи показників для характеристики працівника, його діяльності та поведінки, використання достовірної інформаційної бази для розрахунку показників, охоплення достатньо тривалого періоду роботи з урахуванням змін результатів), гласності, демократичності (залучення до оцінки колег та підлеглих) та результативності (вжиття оперативних заходів за результатами оцінки). [52]

Отже, оцінка персоналу – це запланована та формалізована характеристика трудової діяльності співробітників, що відображає ефективність їх роботи. Оцінювання має проводитися регулярно, за єдиними цілями, правилами, критеріями та процедурами, через рівні проміжки часу з порівнянням результатів для аналогічних рівнів управління (табл. 1.6). [53, 54]

Таблиця 1.6 – Теоретичні підходи до визначення поняття «оцінювання персоналу»

Автор(и)	Визначення
Гончарук В.О.	Оцінювання персоналу – це процес систематичної перевірки кваліфікаційних, професійних та особистісних якостей працівника для визначення його відповідності вимогам посади
Коваленко А.П.	Оцінка персоналу передбачає порівняння досягнутих результатів працівника з очікуваними стандартами і критеріями, з метою підвищення ефективності його діяльності.
Джонсон Г.	Оцінювання працівника – це структурований виробничий процес, призначений для оцінки розвинених показників і метод компетенцій індивідуального вигорання порівняно з меншими організаційними цілями і стандартами розвитку.
Беккер Г.С.	Оцінювання персоналу включає аналіз продуктивності працівника та його внеску в організаційні цілі, з акцентом на розвиток і кар’єрне зростання.
Петрова Н.А.	Оцінювання персоналу – це регулярна діяльність, спрямована на аналіз результатів роботи працівника і його відповідності очікуванням організації.
Васильєва О.П.	Оцінка персоналу є систематизованим процесом, який допомагає організаціям визначити ефективність співробітників у досягненні поставлених завдань.
Армстронг М.	Оцінювання персоналу – це ключовий процес в управлінні персоналом, що дозволяє визначити рівень відповідності працівників організаційним цілям і стандартам.

У загальних рисах система оцінки персоналу включає чотири основні блоки: [55]

1. Зміст оцінки: що аналізується – особисті якості, поведінка працівника, його результати.
2. Система критеріїв: якими мірками оцінюються працівники.
3. Методи та інструменти: способи та інструменти, за допомогою яких здійснюється оцінка.
4. Процедура оцінки: як саме організовано оцінювання, де і коли воно проводиться, хто є суб'єктом оцінки, а також як часто вона проводиться та які технічні та організаційні засоби застосовуються.

Інструменти системи оцінювання персоналу формувалися під впливом потреб у вирішенні практичних завдань виробничо-управлінської діяльності на основі різноманітних методів. Методи оцінювання мають відповідати структурі організації, типу діяльності працівників та цілям оцінки, а також бути простими та зрозумілими. Вони повинні включати 5-6 кількісних показників і поєднувати письмові та усні завдання. Методи оцінки персоналу є ключовим елементом цієї системи, але, на жаль, не існує єдиної загальновизнаної класифікації цих методів.

Осовська Г.В. поділяє методи оцінки на традиційні та нетрадиційні. Традиційні методи спрямовані на індивідуальну оцінку працівника і базуються на суб'єктивній думці керівника або колег. Недоліком таких методів є те, що вони не завжди враховують загальні цілі організації, а також можуть ігнорувати думки колег, підлеглих або клієнтів. Вони орієнтуються на минулі досягнення і не завжди враховують перспективи розвитку як організації, так і працівника. Нетрадиційні методи, навпаки, акцентують увагу на оцінці роботи колективу (групи, підрозділу, бригади) та здатності працівника працювати в команді. Тут оцінюються не лише досягнення на поточний момент, а й потенціал до професійного розвитку та навчання новим навичкам. [56]

Існуючі методи оцінювання в цільових, планових та оперативних оцінках поділяються на три основні групи: якісні, кількісні та комбіновані. До якісних методів відносять біографічний опис, ділову характеристику, усну оцінку, метод еталону та метод обговорення. Кількісні методи включають ті, що дозволяють

оцінити рівень якостей працівника за допомогою кількісних показників. Комбіновані методи включають експертні оцінки, тестування тощо.

Колот А.М. розглядає два типи оцінки персоналу: самооцінку і зовнішню оцінку. Самооцінка базується на індивідуальному уявленні працівника про себе, яке включає ідеальний образ «Я», нормативний образ «Я», що відображає бажання бути визнаним колективом, та реальний образ «Я» – об'єктивну оцінку себе. Зовнішня оцінка, зі свого боку, є ефективною лише тоді, коли вона проводиться як керівництвом, так і колегами та клієнтами. Відсутність будь-якої з цих складових може призводити до розвитку негативних явищ. [57]

Данюк В.М., Петюх В.М. і Цимбалюк С.О. виділяють три види методів за формою вираження результатів: описові, кількісні та комбіновані. Описові методи передбачають текстову форму оцінки, тоді як кількісні та комбіновані використовують шкали для кількісної оцінки рівня виконання роботи. За використовуваними інструментами оцінювання, методи поділяються на прогностичні, де основою є результати інтерв'ю або обстежень; практичні, що спираються на оцінку реальних результатів діяльності працівника; імітаційні, які оцінюють поведінку працівника в конкретних ситуаціях (наприклад, метод кейсів під час навчання). [58, 59]

Методи оцінки персоналу, відповідно до сучасних підходів, можна поділити на дві основні категорії: індивідуальну оцінку та групову оцінку.

Основні цілі оцінювання персоналу полягають у наступному:

- адміністративна мета: ухвалення кадрових рішень на основі об'єктивних та регулярних оцінок, що стосуються розподілу, переміщення кадрів та визначення рівня їх оплати;
- інформаційна мета: надання керівникам деяких даних щодо кільцевого і якісного складу персоналу;
- мотиваційна мета: стимулювання працівників до покращення їх трудової діяльності в напрямках, що є успіхами для організації.

Серед усіх цілей та напрямків оцінювання персоналу в зовнішньоекономічній діяльності основним є покращення управління діяльністю

підприємства. Жодне підприємство не може досягти тривалого розвитку без ефективного управління людьми та організацією їх роботи. Оцінка кадрів є базовим елементом, який дозволяє підвищити їх мотивацію, сприяти розвитку та забезпечити справедливу оплату праці. Вона охоплює два основні напрями: поточну та перспективну діяльність. [60]

Оцінка персоналу, яка може включати як самооцінку, так і зовнішню оцінку, виконує дві ключові функції: орієнтуючу та стимулюючу. Орієнтуюча функція працює в тому, що людина, отримуючи оцінку з боку суспільства та через власну самооцінку, усвідомлює себе, свої досягнення, а також має можливість використовувати шляхи подальшого розвитку. Стимулююча функція оцінки виявляється в тому, що вона формує у людини емоційні переживання успіху або невдачі, підтверджує правильність (або хибність) обраних шляхів і спонукає її до подальшої діяльності в конкретному напрямку. [61, 62]

Таким чином, зміст, функції та методи оцінювання можуть суттєво варіювати залежно від завдань, які вирішуються за його допомогою (рис. 1.9). [63, 64]



Рисунок 1.9 – Складові системи оцінювання персоналу

На практиці підприємств, які займаються зовнішньоекономічною діяльністю, використовують три основні традиційні методи оцінки персоналу: [65]

1. Оцінка ділових якостей працівників на основі переліку характеристик, що найбільше відповідають особистим якостям працівника (бальна або небальна система).

2. Оцінка результатів діяльності з урахуванням виконання поставлених завдань у сфері зовнішньоекономічної діяльності та їх важливості.

3. Використання тестових методів для оцінки.

Оцінка персоналу також передбачає аналіз професійних і особистісних якостей співробітників на основі їх функціональних обов'язків і цілей компанії, відповідно до визначених критеріїв. Важливо, щоб ця оцінка містила психологічний компонент, на відміну від атестації, який часто має формальний характер і спрямований на підготовку рекомендацій щодо управління як окремими працівниками, так і персоналом в цілому. [66]

Процедура оцінки забезпечує захисний зв'язок із працівниками, виконує мотивуючу функцію та ефективність роботи. Критерії оцінки повинні обґрунтовуватися на двох основних цілях: [67, 68]

- перша мета – це оцінка того, наскільки ефективно працівник виконує свої обов'язки та які фактори сприяють його успіху. Ця мета є актуальною для стабільних компаній, де чітко розподілені функціональні обов'язки;

- друга мета – визначення потенціалу співробітників в інших сферах діяльності з урахуванням розвитку компанії. Вона стає актуальною для динамічних компаній, де функціональні обов'язки можуть змінюватися відповідно до нових вимог.

Критерії та технології оцінки залежать від її цілей. Важливим етапом оцінювання є розробка чітких критеріїв до початкових процедур, які узгоджуються з керівництвом компанії. Оцінка професійних якостей повинна базуватися на аналізі результатів роботи, відповідності компетенцій працівника

його функціональним обов'язкам та вимогам посади. Процес оцінки розроблений консультантами-психологами разом із фахівцями у відповідних галузях. [69, 70]

Для забезпечення достовірності оцінки інформація збирається з різних джерел, що дозволяє забезпечити її об'єктивність.

Підходів до оцінки персоналу існує дуже багато, але зазвичай їх об'єднують в три групи, відповідно до спрямованості.

1. Якісні методи (описові) – оскільки вони характеризують співробітників без застосування суворих кількісних даних. До якісної оцінки належать:

- Матричний метод – порівняння якостей конкретної людини з ідеальною моделлю співробітника для тієї чи іншої посади.

- Метод системи довільних характеристик – кадрова служба або керівник виділяють найбільші досягнення і найсерйозніші порушення в роботі і роблять висновки на основі їх зіставлення.

- Оцінка виконання завдань – найпростіший метод, коли оцінюється робота співробітника в цілому.

- Метод «360 градусів» – оцінка працівника колегами, керівниками, підлеглими, клієнтами і їм самим.

- Групова дискусія – розмова працівника з керівником або експертами в цій сфері діяльності про результати його роботи і перспективи.

2. Кількісні методи – ці методи вважаються найбільш об'єктивними, оскільки всі результати їх проведення виражені в цифрах:

- Метод бальної оцінки – за кожне професійне досягнення персонал отримує певну,

- заздалегідь обумовлену кількість балів, які підсумовуються за підсумками конкретного періоду – місяця, кварталу або року.

– Ранговий метод – група керівників впроваджує рейтинг співробітників, потім всі рейтинги звіряються між собою, і тих співробітників, які опинилися на найнижчих позиціях,

звільняють або переводять на менш відповідальну посаду.

– Метод вільної бальної оцінки – у цьому випадку кожна якість співробітника оцінюється експертами на певну кількість балів, а

результати сумуються. На основі отриманих фактів складається рейтинг.

3. Комбіновані методи – найбільш ефективні підходи до оцінки, оскільки в них використовуються і описові, і кількісні аспекти:

- Метод суми оцінок – кожна характеристика працівника оцінюється за певною шкалою, а потім виводиться якийсь середній показник, порівнюваний з ідеальним для конкретної посади.

- Система угруповання – всіх співробітників ділять на кілька груп – від тих, хто працює незадовільно, до тих, чия робота практично бездоганна, а потім проводиться порівняння та оцінка.

Всі перераховані методи здатні оцінити тільки певний аспект роботи співробітника або його соціально-психологічну характеристику, тому останнім часом HR-відділи або кадрові консультанти все частіше використовують для об'єктивного оціночного аналізу комплексні універсальні методи, що увібрали в себе досягнення всіх наявних підходів.

Для отримання об'єктивного уявлення про професійні якості співробітників, важливо зосередитися на детальному аналізі методів оцінки компетенцій. Головною метою таких підходів є ефективне використання наявного кадрового потенціалу підприємства. Проведення таких заходів сприяє економії коштів на заробітну плату, робочому часі та зменшенню витрат на ресурси, які були б потрібні для виконання завдань працівниками з недостатніми компетенціями.

За результатами оцінки співробітник може бути переведений на посаду, яка більше відповідає його здібностям, або направлений на курси підвищення кваліфікації для подальшого розвитку.

Під час виконання проєкту можна застосувати такі методи оцінки:

1. Атестація – проводиться відповідно до офіційно затверджених документів підприємства. Вона оцінює рівень знань, навичок, особистісні та професійні якості працівника. Атестація організовується періодично (раз на рік або частіше).

2. Ассесмент-центр – це сучасний і комплексний метод, що включає ділові ігри, інтерв'ю, групові дискусії. Він надає дані про відповідність персоналу цілям компанії. Зазвичай застосовується у великих організаціях.

3. Тестування – поділяється на професійні та психологічні тести, що оцінюють рівень знань і особистісні якості.

4. Інтерв'ювання – проводиться у вільній або структурованій формі, дозволяючи оцінити реакції та аналізувати відповіді кандидата.

5. Експертна оцінка – залучення фахівців для аналізу характеристик персоналу, як внутрішніх, так і зовнішніх.

6. Ділові ігри – моделюють реальні робочі ситуації для оцінки стресостійкості, прийняття рішень та комунікативних навичок.

Особливу увагу варто приділити оцінці за KPI (Key Performance Indicators), яка дозволяє оцінювати ефективність співробітника на основі досягнення встановлених цілей. Цей метод базується на чітких критеріях, що враховують якісні й кількісні показники, а також компетенції, необхідні для кожної посади.

Всі наведені методи оцінки компетенцій співробітників будуть використані в роботі для різних категорій персоналу підприємства. Для топ-менеджменту, наприклад, доцільно застосовувати такі методи, як асесмент-центр і експертну оцінку, які дозволяють отримати комплексну картину їх лідерських якостей і відповідності стратегічним цілям компанії.

Для середньої управлінської ланки ефективними виявилися атестація та структуроване інтерв'ю, що дозволяють оцінити їхні професійні знання, вміння вирішувати операційні завдання та співпрацювати в команді.

Для працівників виробничого рівня активно використовувалися методи тестування (як професійного, так і психологічного характеру) та ділові ігри, які дозволяють оцінити практичні навички, стресостійкість і швидкість прийняття рішень.

Впровадження таких диференційованих підходів дозволить забезпечити об'єктивність оцінки для кожного рівня персоналу та максимально ефективно використовувати кадровий потенціал компанії.

Висновки до першого розділу

Отже, менеджмент кадрових ресурсів є критично важливою складовою загальної системи менеджменту підприємства, особливо в умовах зовнішньоекономічної діяльності. На основі розглянутих теоретичних аспектів можна зробити низку висновків, які є ключовими для ефективного функціонування підприємства та його конкурентоспроможності на міжнародних ринках.

Управління персоналом є багатогранним процесом, який охоплює планування, підбір, розвиток та мотивацію працівників. Основними цілями системи управління кадровими ресурсами є забезпечення підприємства кваліфікованими кадрами, розвиток потенціалу працівників, збереження лояльності до організації та формування сприятливого клімату для високої продуктивності. Основні функції кадрового менеджменту включають стратегічне планування, мотивацію, оцінку, адаптацію та розвиток працівників. Серед головних завдань цієї системи є ефективне використання кадрового потенціалу, забезпечення його безперервного розвитку, а також відповідність між стратегічними цілями підприємства і потребами у персоналі.

В умовах глобалізації та активної інтеграції в світову економіку, управління кадровими ресурсами набуває нових характеристик. Підприємства, що здійснюють зовнішньоекономічну діяльність, стикаються з низкою викликів, таких як різноманітність культур, мовні бар'єри, правові відмінності, а також зміни в конкурентному середовищі. Це вимагає адаптації традиційних підходів до управління персоналом та використання нових інструментів для підвищення ефективності роботи співробітників. Кадрова політика в таких умовах повинна бути гнучкою, стратегічною та зорієнтованою на довгостроковий розвиток компетенцій працівників, що дозволить підприємствам краще інтегруватися на світові ринки та збільшувати свою конкурентоспроможність.

Механізм управління кадровими ресурсами у зовнішньоекономічній діяльності підприємства є складним процесом, який включає планування, оцінку потреб у персоналі, підбір, адаптацію, розвиток і мотивацію працівників. У сучасних умовах важливо використовувати інноваційні методи управління персоналом, такі як автоматизовані системи оцінки, інструменти для віддаленого навчання, а також цифрові платформи для взаємодії з працівниками. Ефективний механізм управління передбачає інтеграцію таких елементів, як корпоративна культура, мотиваційна система та стратегічне бачення розвитку персоналу. Зокрема, у зовнішньоекономічній діяльності виникає потреба враховувати специфіку міжнародних ринків праці та відповідати вимогам міжнародних стандартів з управління людськими ресурсами.

Оцінка персоналу – це важливий елемент системи управління кадровими ресурсами, оскільки вона дозволяє виявити рівень кваліфікації працівників, їхню відповідність посаді, а також визначити напрями подальшого розвитку. В умовах зовнішньоекономічної діяльності підприємства методи оцінки персоналу повинні враховувати не лише професійні навички, а й здатність адаптуватися до змінного міжнародного середовища, знання іноземних мов, а також культурні особливості різних країн. У цьому контексті важливу роль відіграють такі методи, як система балів та тестування. Результати оцінки стають основою для прийняття рішень щодо підвищення, ротації, навчання або звільнення працівників.

Таким чином, сучасна система управління кадровими ресурсами в умовах зовнішньоекономічної діяльності вимагає адаптації до нових викликів і глобальних тенденцій. Це включає гнучкість кадрової політики, підвищення кваліфікації персоналу відповідно до міжнародних стандартів, а також використання нових технологій для ефективного управління людським капіталом. Реалізація цих завдань сприятиме підвищенню конкурентоспроможності підприємства на світових ринках, забезпечуючи довгостроковий розвиток та стійкість бізнесу.

2 АНАЛІЗ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ НА ПІДПРИЄМСТВІ «КОКА-КОЛА БЕВЕРІДЖИЗ УКРАЇНА ЛІМІТЕД»

2.1 Загальна характеристика галузі безалкогольних напоїв та оцінка фінансово-господарського стану компанії

Компанія «Кока-Кола Беверіджиз Україна Лімітед» працює в індустрії безалкогольних напоїв, яка демонструє позитивні тенденції споживання. Компанія виробляє широкий асортимент брендів, орієнтованих на різні категорії населення. На 2024 рік Coca-Cola продовжує активно розширювати свій асортимент безалкогольних напоїв, зосереджуючись на впровадженні інноваційних продуктів та адаптації до змін у споживчих вподобаннях. Загальна кількість найменувань продукції перевищує 40, що включає популярні бренди, як-от Coca-Cola Classic, Coca-Cola Zero Sugar, Fanta, Sprite, Bonaqua, та інші. Компанія активно працює над виведенням на ринок нових товарів, адаптованих під сучасні тенденції споживання.

У першому кварталі 2024 року Coca-Cola випустила кілька нових продуктів, таких як «Coca-Cola Happy Tears Zero Sugar», який доступний через соціальні мережі, що підкреслює інтеграцію компанії з цифровими каналами продажу. Окрім цього, компанія планує інноваційні маркетингові кампанії, включаючи концепцію «Foodmarks», яка поєднує вживання напоїв із культурними та гастрономічними подіями. Це дозволяє залучити широку аудиторію та створювати емоційний зв'язок між споживачем та продуктом.

Також Coca-Cola інвестує у сталий розвиток та впровадження нових екологічних ініціатив. У межах своїх глобальних програм компанія прагне зменшити вміст цукру в напоях та розширити асортимент продукції без цукру, щоб відповідати потребам споживачів, які ведуть здоровий спосіб життя.

На сьогоднішній день основними конкурентами компанії «Кока-Кола Беверіджиз Україна Лімітед» на ринку безалкогольних напоїв залишаються «Оболонь» та «PepsiCo». PepsiCo продовжує бути одним із найсерйозніших

конкурентів Coca-Cola, і це підтверджується не тільки асортиментом продукції, але й інноваційними маркетинговими стратегіями, спрямованими на молоду аудиторію. PepsiCo активно використовує сучасні платформи для просування своєї продукції, зокрема через соціальні мережі та креативні кампанії, що залучають молодь.

Аналіз «П'яти сил Портера» дозволяє оцінити конкурентне середовище, в якому функціонують три великі компанії: «Кока-Кола Беверіджиз Україна Лімітед», «Оболонь» та «PepsiCo». Цей підхід враховує основні фактори, що впливають на конкурентоспроможність: інтенсивність конкуренції, загрози від нових гравців і замінників, а також силу постачальників та покупців (табл. 2.1).

Таблиця 2.1 – Аналіз «П'яти сил Портера» для «Кока-Кола Беверіджиз Україна Лімітед», «Оболонь», «PepsiCo»

Сили Портера	Кока-Кола Беверіджиз Україна Лімітед	Оболонь	PepsiCo
Конкуренція всередині галузі	Висока конкуренція, сильна глобальна позиція та активні маркетингові кампанії.	Місцевий лідер, але з меншою часткою на ринку безалкогольних напоїв.	Прямий конкурент Coca-Cola з аналогічною глобальною стратегією та брендом.
Загроза нових конкурентів	Низька, висока вартість входу на ринок і розвинена дистрибуція.	Низька, має сильну позицію в Україні, але поступається глобальним гравцям.	Низька, глобальний бренд із сильною інфраструктурою.
Загроза замінників	Висока, зростає попит на воду, соки, та інші альтернативи газованим напоям.	Висока, місцеві споживачі все більше цікавляться здоровими альтернативами.	Висока, ті самі загрози від альтернативних напоїв.
Влада постачальників	Низька, великі обсяги закупівель дають змогу укласти вигідні контракти.	Помірна, локальні постачальники можуть мати вплив.	Низька, великі масштаби дозволяють контролювати закупівлі.
Влада покупців	Помірна, сильна лояльність до бренду, але вплив великих рітейлерів значний.	Помірна, локальна популярність та роздрібна мережа важливі.	Помірна, аналогічна до Coca-Cola ситуація з рітейлерами.

Загалом, «Кока-Кола Беверіджиз Україна Лімітед», «Оболонь» та «PepsiCo» функціонують у конкурентному середовищі з високим рівнем боротьби між глобальними гравцями. «Кока-Кола» та «PepsiCo» мають перевагу завдяки масштабним ресурсам, сильним брендам та глобальній присутності. «Оболонь» утримує сильні позиції на місцевому ринку, але поступається в сегменті безалкогольних напоїв.

Основними загрозами є збільшення попиту на здорові альтернативи, що вимагає адаптації продуктового портфелю. Влада постачальників залишається низькою для глобальних компаній, тоді як влада покупців помірна через значний вплив великих ритейлерів і змінні споживчі вподобання. Таким чином, кожна компанія повинна активно інвестувати в інновації та маркетинг для утримання своїх ринкових позицій і відповідати на нові виклики ринку.

Зокрема, маркетингова стратегія PepsiCo виділяється своєрідним «змаганням» з Coca-Cola, яке не лише привертає увагу споживачів, але й стимулює обидві компанії до постійного вдосконалення своїх продуктів. Наприклад, кампанії PepsiCo часто грають на протиставленні брендів, що створює додатковий інтерес і залучення серед споживачів, особливо молоді. Така конкуренція сприяє інноваціям, зокрема у створенні нових продуктів, таких як безкалорійні напої та нові варіанти упаковки.

Ці три компанії співіснують на ринку, конкуруючи за місце в свідомості та холодильниках споживачів.

Coca-Cola стала першою світовою корпорацією, яка вирішила працювати на українському ринку. Починаючи з 1992 року, вона інвестує в економіку країни, а у 1994 році відкрила завод у Львові.

Структура Coca-Cola в Україні складається з двох юридичних осіб (рис. 2.1). Обидві компанії є частиною бізнес-юніту Україна-Молдова і входять до групи «Кока-Кола Беверіджиз Україна Лімітед» – одного з найбільших світових ботлерів безалкогольних напоїв, який працює за системою франчайзингу з The Coca-Cola Company. Підприємство займається виробництвом, розливом і дистрибуцією продукції на багатьох ринках Європи, включаючи Україну.

Головний офіс компанії в Україні розташований поблизу Києва, де працює завод «Кока-Кола Беверіджиз Україна Лімітед», який був відкритий ще у 1998 році.

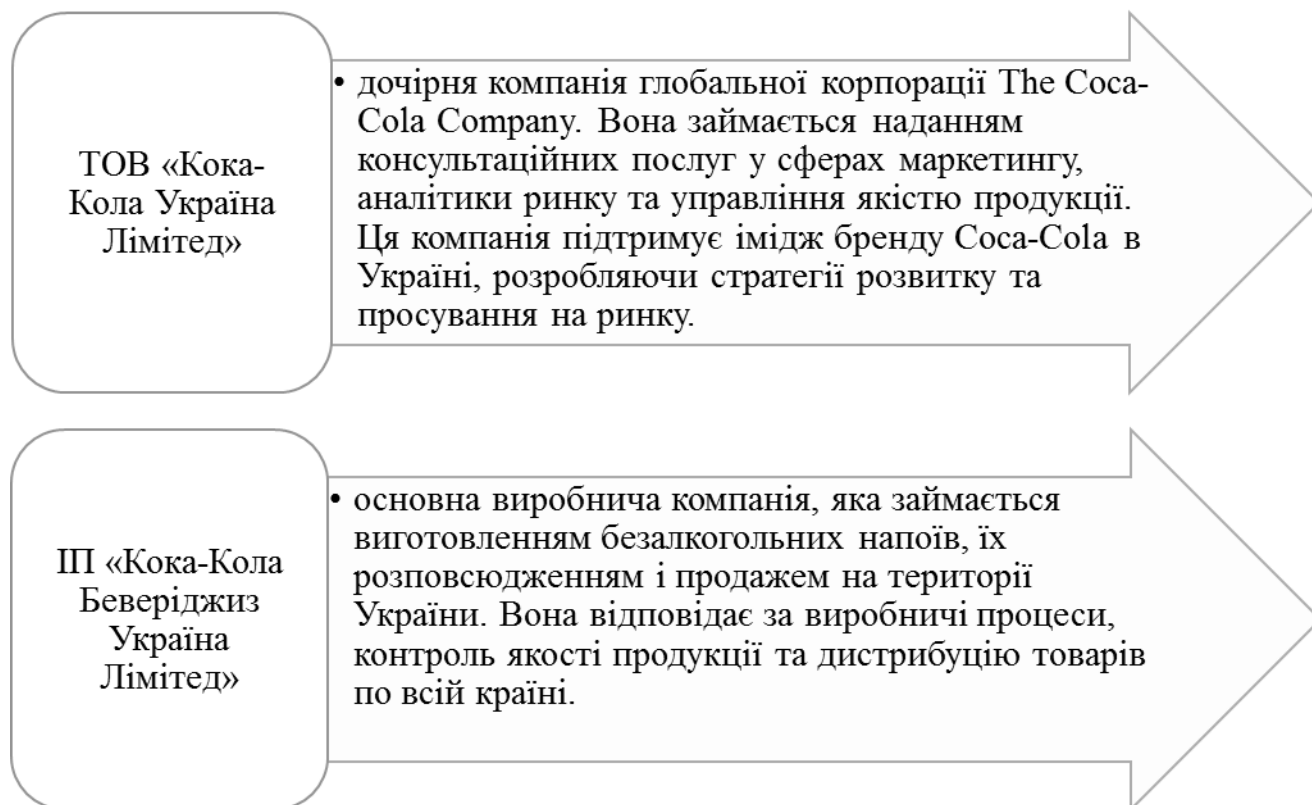


Рисунок 2.1 – Структура Coca-Cola в Україні [75]

Станом на 2024 рік на чолі компанії «Кока-Кола Беверіджиз Україна Лімітед» залишається генеральний директор Константінос Спанудіс, який обіймає цю посаду понад 10 років. Під його керівництвом компанія продовжує демонструвати стійке зростання на українському ринку, активно розширюючи асортимент продукції та впроваджуючи нові ініціативи з орієнтацією на сучасні споживчі тенденції.

На цей момент чисельність персоналу системи компаній Coca-Cola в Україні становить понад 1 340 осіб, з яких значна частина працює у виробничому та дистрибуційному підрозділах. Організаційна структура компанії зберігає функціональний характер, що означає наявність висококваліфікованих фахівців із вузькою спеціалізацією в кожному з підрозділів. Основна модель управління

залишається централізованою, однак у відділах продажу та маркетингу активно використовується командна робота та делегування повноважень, що дозволяє оперативно реагувати на зміни ринку та потреби споживачів.

Персонал компанії дотримується жорстких стандартів корпоративної культури та регламенту, що закладені керівництвом. Це стосується не лише внутрішніх процедур, але й основних цінностей компанії, таких як сталий розвиток, екологічність та відповідальне споживання ресурсів. Компанією керує команда топ-менеджерів під орудою генерального директора, причому лише 45% управлінців вищого рівня є громадянами України (рис. 2.2).

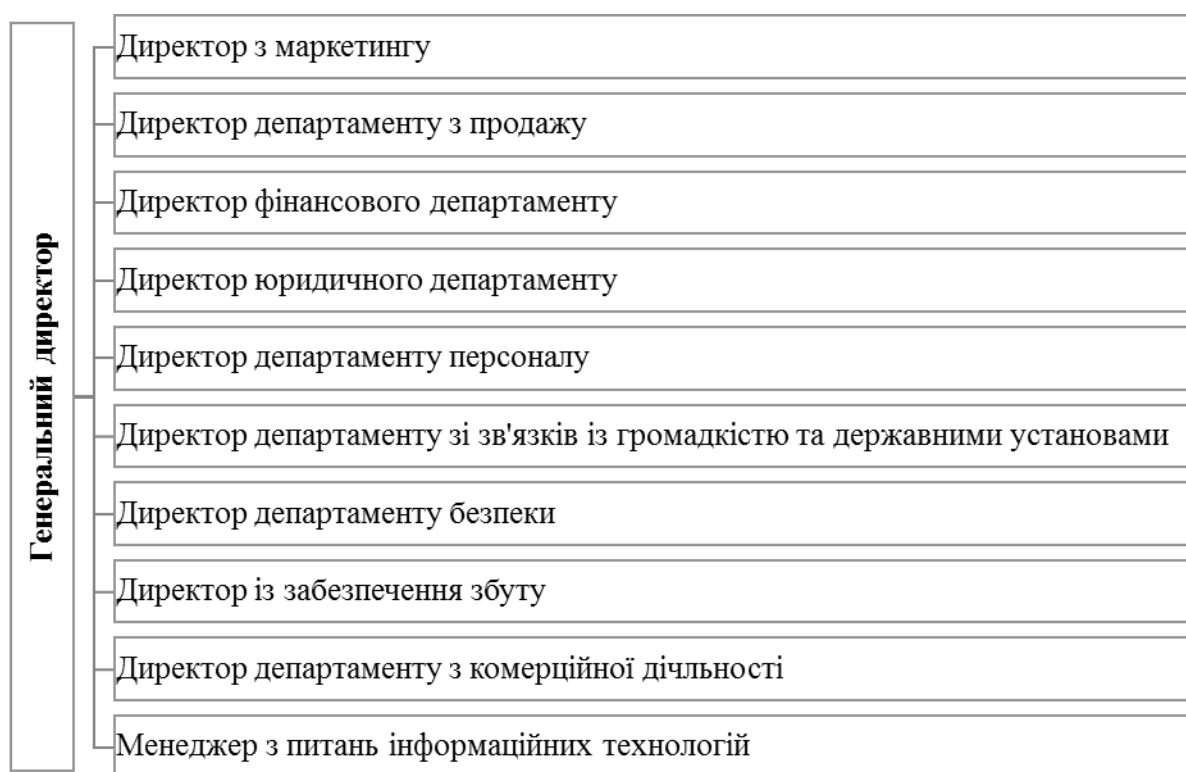


Рисунок 2.2 – Структура менеджменту «Кока-Кола Беверіджиз Україна Лімітед» [75]

Окрім вищезгаданих членів топ-менеджменту компанії в організації працює численна команда директорів, включаючи, зокрема, директорів філій. Завдяки розташуванню філій у різних регіонах України, вони забезпечують безперебійну та ефективну роботу компанії (рис. 2.3).

Київ: Центральний офіс та виробничий майданчик. Тут розташовані основні управлінські функції та стратегічне планування.

- Львів: Важливий регіон для розподілу продукції на захід України, з добре розвинутою інфраструктурою.

Одеса: Портове місто, яке забезпечує логістику та дистрибуцію продукції на південь країни, включаючи експорт до сусідніх країн.

- Харків: Важлива філія для покриття північного та східного ринків, де розташовані потужності для виробництва та розподілу.

Дніпро: Ключова локація для забезпечення східних регіонів, а також важливий центр для постачання продукції.

- Запоріжжя: Займається дистрибуцією та має свої виробничі потужності, що підтримують місцевий попит.

Миколаїв: Допомогає в розподілі продукції на південь, зокрема, в областях, що прилеглі до Чорного моря.

- Черкаси: Грає роль у забезпеченні центральних регіонів України, забезпечуючи наявність продукції.

Полтава: Спеціалізується на дистрибуції в північних областях та в центральній частині України.

- Вінниця: Забезпечує стабільний доступ до продукції для споживачів у західних регіонах.

Рисунок 2.3 – Філії «Кока-Кола Беверіджиз Україна Лімітед» на території України [75]

Завдяки значній присутності на українському ринку, компанія «Кока-Кола Беверіджиз Україна Лімітед» робить вагомий внесок в економіку країни. Станом на 2024 рік, загальний економічний вплив системи компаній складає приблизно 0,3% від ВВП, що в грошовому еквіваленті становить близько 12,5 млрд грн. Крім того, було створено додаткову вартість в розмірі 11,2 млрд грн, що також підкреслює важливість компанії для економіки. За даними досліджень, одне робоче місце в компанії сприяє створенню 20 робочих місць в суміжних галузях.

Заробітна плата співробітників компанії перевищує середній рівень по ринку. У 2023 році «Coca-Cola» підвищила заробітні плати працівників на виробництві на 50%, що на 15% перевищує середній показник в галузі. Середня заробітна плата операторів виробництва на початку 2024 року становила приблизно 22 тис. грн, що є в 3 рази більше порівняно з 2014 роком та на 2,2 рази перевищує середню заробітну плату в харчовій промисловості.

Завод «Coca-Cola» в Україні, що розташований в 30 км від Києва, є одним із найпотужніших у Європі. На заводі функціонують 12 ліній з загальною виробничою потужністю понад 110 млн одиниць продукції на рік, що відповідає приблизно 45 тис. пляшок на годину.

Кока-Кола Беверіджиз Україна Лімітед є однією з найбільших компаній у сфері виробництва та дистрибуції безалкогольних напоїв в Європі та частині Африки. Її діяльність охоплює значну кількість ринків, де компанія стикається зі справжніми економічними, соціальними та екологічними викликами. Для того, щоб оцінити поточний стан її ринку та розробити її майбутні перспективи, варто провести аналізи PEST (табл. 2.2) та SWOT (табл. 2.3), які виявили сильні та слабкі сторони Кока-Кола Беверіджиз Україна Лімітед, а також оцінити зовнішні фактори, які можуть впливати на діяльність.

Таблиця 2.2 – Аналіз PEST Кока-Кола Беверіджиз Україна Лімітед

Р – політичні фактори	Е – економічні фактори
1. Регулювання харчової галузі – урядові вимоги до зниження вмісту в продуктах та використання екологічно чистих матеріалів. 2. Політична стабільність – операції в різних країнах можуть залежати від політичної стабільності регіонів. 3. Митні та експортні тарифи – вплив змін у зовнішньоекономічній політиці країни, де працює.	1. Економічне зростання ринків, що розвиваються – країни Африки та Азії можуть запропонувати нові можливості для зростання. 2. Колювання валюти – зміни в курсі валюти можуть вплинути на вартість імпортованих матеріалів. 3. Інфляція – зростання цін на сировину та енергоносії може підвищити виробничі витрати.
S – соціальні фактори	T – технологічні фактори
1. Зміна поведінки споживачів – споживачі все більше дають переваги здоровим та екологічно чистим продуктам. 2. Зростання обізнаності про охорону здоров'я – це може спонукати компанію до інновацій у продукті та зниженні вмісту цукру. 3. Демографічні зміни – збільшення молодого населення в країнах, що розвиваються.	1. Інновації у виробництві – нові технології можуть зменшити витрати та підвищити ефективність. 2. Розвиток електронної комерції – зростаюче значення онлайн-каналів продажу створює нові можливості для дистрибуції. 3. Впровадження екологічних технологій – необхідність впровадження більших екологічних виробничих процесів.

Таблиця 2.3 – SWOT аналіз Кока-Кола Беверіджиз Україна Лімітед

S – сильні сторони	W – слабкі сторони
1. Сильний бренд – є одним із найбільш відомих брендів у світі. 2. Широка географія – працює в понад 28 країнах, що забезпечує диверсифікацію ринків. 3. Інновації в продуктах – компанія постійно вдосконалює свою продукцію, пропонуючи нові напої, зокрема без цукру. 4. Ефективна дистрибуція – володіє добре розвинуеною логістичною мережею.	1. Залежність від одного продукту – хоча асортимент продуктів зростає, основна частина доходів все залежить від газованих напоїв. 2. Негативне сприйняття цукрових напоїв – збільшення вмісту до здорового способу життя може зменшити попит на деякі ключові продукти. 3. Залежність від макроекономічних факторів – зміни економічних умов на ринках можуть негативно вплинути на продажі.
O – можливості	T – загрози
1. Розширення асортименту – можливість впровадження нових продуктів у сегменті здорових напоїв. 2. Зростання ринків, що розвиваються – країни Африки та Азії надають значний потенціал для розширення. 3. Цифровізація – можливість використання цифрових інструментів для оптимізації продажів та маркетингу.	1. Регулювання в сфері охорони здоров'я – зростаюче регулювання вживання цукру та пластику може підвищити витрати. 2. Зміни споживчих уподобань – споживачі можуть віддавати перевагу альтернативам, як-от рослинні або органічні напої. 3. Економічна нестабільність – коливання на фінансових ринках і девальвація валюти можуть вплинути на прибутки.

Аналіз SWOT і PEST демонструють, що Кока-Кола Беверіджиз Україна Лімітед має сильні позиції на основі свого бренду, інноваціям ринку та широкій географії присутності. Проте компанія стикається з певними викликами, такими як зміни поведінки споживачів і зростаюче регулювання у сфері охорони здоров'я. Успішна адаптація до цих змін, а також можливості використання ринків, що розвиваються, швидко Кока-Кола Беверіджиз Україна Лімітед

залишаються конкурентоспроможною та продовжують також зростати в майбутньому.

Щодо ланцюгів постачання, вони залишаються стабільними, хоча і відбулися деякі зміни. Наприклад, компанія змінила постачальника алюмінієвих банок, тепер 80% їх закуповується у вітчизняних виробників. Крім того, «Кока-Кола Беверіджиз Україна Лімітед» знову запровадила закупівлі через тендерний комітет, результати якого фіксуються в новій системі обліку.

Компанія використовує три основні канали для реалізації своєї продукції:

1. Сучасні канали торгівлі: реалізація через мережі супермаркетів, кінотеатрів, заправних станцій та ресторанів.
2. Традиційні канали продажу: продажі в малих магазинах, кіосках та кафе.
3. Оптові продажі: дистрибуція великими партіями дистриб'юторам, а не кінцевим споживачам.

Ці аспекти підкреслюють важливість «Кока-Кола Беверіджиз Україна Лімітед» не лише для місцевої економіки, але й для загального ринку безалкогольних напоїв в Україні. Наприклад, у 2021 році компанія показала значне зростання обсягів продажів, зокрема на 14% у порівнянні з попереднім роком. Це зростання було спричинено відновленням попиту та збільшенням продажів у сегментах «газовані напої» (+13,8%), безцукрові варіанти (+47,3%) та енергетичні напої (+45,3%) (табл. 2.4).

Таблиця 2.4 – Обсяги продажів за 2021-2023 рр. [75]

Обсяги продажів, % від загальної кількості упаковок продукції	2021 рік	2022 рік	2023 рік	Відхилення, 2023/2022	
				Абсолютне, +/-	Відносне, %
Сучасні канали продажу (мережі супермаркетів, кінотеатри, заправні станції, кафе/ресторани)	48,1	50,0	52,2	2,2	4,4
Традиційні канали продаж	40,9	39,1	37,8	-1,3	-2,3
Оптові продажі (дистрибуція)	10,5	10,9	11,0	0,1	0,9
Інші	0,5	0,5	0,5	0	0
Всього	100	100	100	0	0

Ці показники вказують на зростання ролі сучасних каналів продажу (наприклад, онлайн-продажів і мережевих супермаркетів), з одночасним зменшенням обсягів у традиційних каналах продажу.

Замовники дуже цінують співпрацю з «Кока-Кола Беверіджиз Україна Лімітед» і рівень обслуговування, що підтвердило дослідження задоволеності клієнтів у рамках Ліги Чемпіонів, за підсумками якого компанія була визнана Постачальником №1. Компанія вже неодноразово займала перші позиції не лише в традиційних торгових каналах, а й серед ключових клієнтів. Окрім відзнак за досягнення, про постійний розвиток компанії свідчать і її економічні показники, основні з яких наведені в таблиці 2.5 за аналізований період.

Таблиця 2.5 – Основні економічні показники господарської діяльності «Кока-Кола Беверіджиз Україна Лімітед» за 2021-2023 рр., тис. грн. [75]

Показники	Роки			Відхилення, 2023/2022	
	2021	2022	2023	Абсолютне, +/-	Відносне, %
Чистий дохід від реалізації продукції	320347	106586	205066	98480	92,39
Собівартість реалізованої продукції	231359	37139	145878	108739	292,79
Валовий прибуток	88988	69447	59188	-10259	-14,77
Прибуток (збиток) від операційної діяльності	10513	36248	3160	-33088	-91,28
Чистий прибуток (збиток)	1640	20453	1737	-18716	-91,51

Підсумовуючи зроблені розрахунки, можна сказати, що спостерігається зростання чистого доходу від реалізації в 2023 році порівняно з 2022 роком на 98480 тис. грн. або 92,39%, вищими темпами підвищується собівартість реалізованої продукції – на 108739 тис. грн. або 292,79%, що призвело до зниження валового прибутку на 10259 тис. грн. або 14,77%, операційного прибутку на 33088 тис. грн. або 91,28% і чистого прибутку на 18716 тис. грн. або 91,51%. Це означає, що необґрунтоване зростання собівартості реалізації дуже суттєво зменшило прибуток і на дані зміни слід звернути особливу увагу керівництва. За допомогою даних з таблиці 2.2 побудуємо графік, що наочно

зобразить динаміку змін основних економічних показників підприємства за 2021-2023 роки (рис. 2.4).

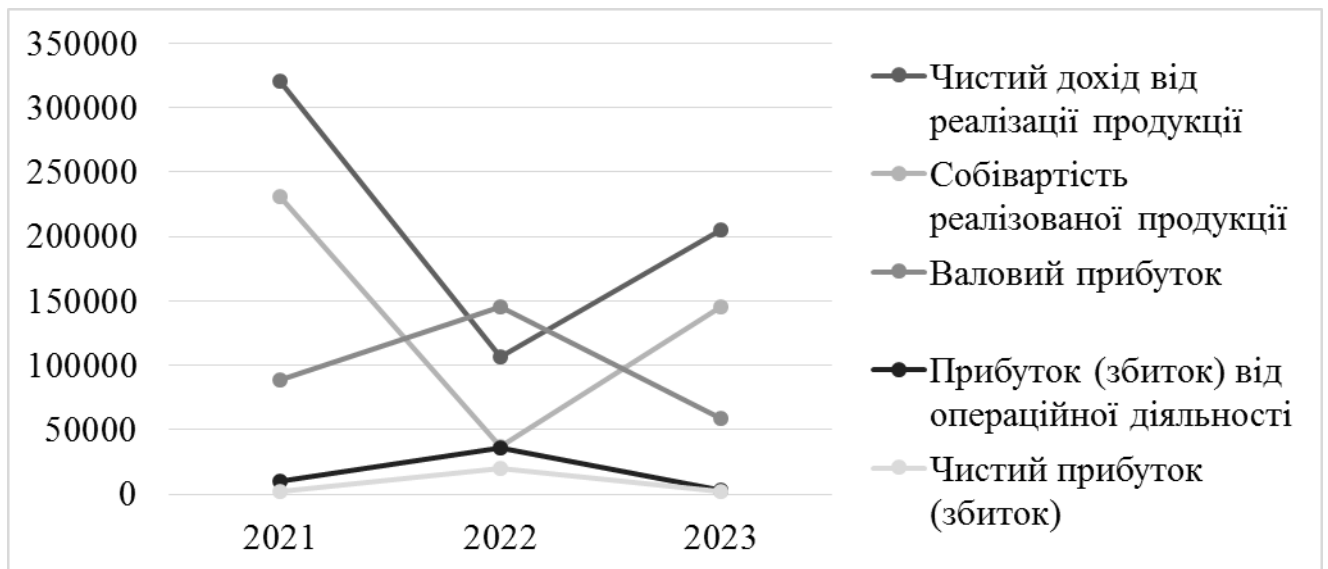


Рисунок 2.4 – Економічні показники діяльності «Кока-Кола Беверіджиз Україна Лімітед»

Також вважаю необхідним проаналізувати активи та пасиви «Кока-Кола Беверіджиз Україна Лімітед», щоб більш детально розуміти господарський стан підприємства (табл. 2.6).

Таблиця 2.6 – Структурний аналіз активів та пасивів «Кока-Кола Беверіджиз Україна Лімітед», тис. грн. [75]

	Показники	Роки			Відхилення, 2023/2022	
		2021	2022	2023	Абсолютне, +/-	Відносне, %
Актив	Необоротні активи	7924	6863	20179	13316	194,03
	Оборотні активи	385705	359390	359611	221	0,06
	Баланс	393629	368303	380938	12635	3,43
Пасиви	Власний капітал	300676	320644	323324	2680	0,84
	Довгострокові зобов'язання і забезпечення	-	-	-	-	-
	Поточні зобов'язання і забезпечення	92953	45818	55702	9884	21,57
	Баланс	393629	368303	380938	12635	3,43

Проаналізувавши загальну вартість майна бачимо, що його обсяг підвищився на 12635 тис. грн. або 3,43%, на що вплинули зростання необоротних активів на 13316 тис. грн. або 194,03% і оборотних активів на 221 тис. грн. або 0,06%. Майно підвищилось за рахунок зростання власного капіталу на 2680 тис. грн. або 0,84% за рахунок підвищення нерозподіленого прибутку і поточних зобов'язань на 9884 тис. грн. або 21,57%. Дані зміни є позитивними, говорять про збільшення обсягів діяльності, хоча зобов'язання і збільшуються більшими темпами, ніж власні кошти.

І також варто зупинитися на оцінці основних фінансових показників діяльності зовнішньоекономічного підприємства «Кока-Кола Беверіджиз Україна Лімітед», що дозволяє оцінити ефективність функціонування компанії на ринку. У таблиці нижче наведені основні показники, що включають виручку, чистий прибуток, витрати та інші важливі фінансові дані, які відображають результати роботи компанії протягом аналізованого періоду. Ці дані є основою для аналізу фінансової стійкості підприємства, його конкурентоспроможності та перспектив подальшого розвитку.

Таблиця 2.7 – Оцінка основних фінансових показників діяльності зовнішньоекономічного підприємства «Кока-Кола Беверіджиз Україна Лімітед», тис. грн. [75]

№	Показники	2021 рік	2022 рік	2023 рік	База порівняння 2023/2022, +/-
1	Готова продукція	-	-	-	
2	Товари	-	-	-	
3	Чистий дохід від реалізації продукції	320347	106586	205066	98480
4	Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	231359	37139	145878	108739
5	Валовий прибуток	88988	69447	59188	-10259
6	Фінансовий результат до оподаткування	4925	30565	2747	-27818
7	Чистий фінансовий результат	1640	20453	1737	-18716

Підприємство не має на балансі готової продукції і товарів, але спостерігається підвищення чистого доходу від реалізації на 98480 тис. грн. при зростанні собівартості реалізації на 108739 тис. грн., що призвело до скорочення валового прибутку на 10259 тис. грн., фінансового результату до оподаткування на 27818 тис. грн. і чистого прибутку на 18716 тис. грн., що знижує результативність і ефективність діяльності в цілому.

Зокрема, для оцінки фінансового стану компанії необхідно проаналізувати низку ключових показників ліквідності та ефективності використання капіталу. Основними коефіцієнтами, які відображають здатність компанії «Кока-Кола Беверіджиз Україна Лімітед» виконувати свої короткострокові зобов'язання, є коефіцієнти абсолютної, швидкої та загальної ліквідності. Вони дозволяють оцінити рівень забезпеченості активами для покриття поточних зобов'язань. Окрім цього, для оцінки фінансової стійкості компанії використовуються коефіцієнти маневреності власного капіталу, фінансової залежності та рентабельності капіталу. Ці коефіцієнти допомагають виявити, наскільки ефективно компанія використовує свої ресурси, залучає зовнішні кошти та забезпечує стабільність свого розвитку.

Коефіцієнт абсолютної ліквідності = (грошові кошти + поточні фінансові інвестиції) / поточні зобов'язання

$$2021 \text{ рік: } \frac{325615}{2197999} = 0,15$$

$$2022 \text{ рік: } \frac{255577}{2408053} = 0,11$$

$$2023 \text{ рік: } \frac{2021727}{3484761} = 0,58$$

Коефіцієнт швидкої ліквідності = (грошові кошти + поточні фінансові інвестиції + дебіторська заборгованість) / поточні зобов'язання

$$2021 \text{ рік: } \frac{325615+1297445+209904+24275+852+67977}{2197999} = 0,88$$

$$2022 \text{ рік: } \frac{255577+1643286+330436+1149+666+2992}{2408053} = 0,93$$

$$2023 \text{ рік: } \frac{2021727+2212421+248079+120889+159+4520}{3484761} = 1,32$$

Коефіцієнт загальної ліквідності = оборотні активи / поточні зобов'язання

$$2021 \text{ рік: } \frac{2558705}{2197999} = 1,16$$

$$2022 \text{ рік: } \frac{2888901}{2408053} = 1,2$$

$$2023 \text{ рік: } \frac{5507715}{3484761} = 1,58$$

Коефіцієнт маневреності власного капіталу = (оборотні активи – поточні зобов'язання) / власний капітал

$$2021 \text{ рік: } \frac{2558705-2197999}{2412629} = 0,15$$

$$2022 \text{ рік: } \frac{2888901-2408053}{2456126} = 0,2$$

$$2023 \text{ рік: } \frac{5507715-3484761}{4093869} = 0,49$$

Коефіцієнт фінансової залежності = пасиви / власний капітал

$$2021 \text{ рік: } \frac{4635206}{2412629} = 1,92$$

$$2022 \text{ рік: } \frac{4898014}{2456126} = 1,99$$

$$2023 \text{ рік: } \frac{7615251}{4093869} = 1,86$$

Коефіцієнт структури капіталу = залучений капітал / власний капітал

$$2021 \text{ рік: } \frac{24578+2197999}{2412629} = 0,92$$

$$2022 \text{ рік: } \frac{33835+2408053}{2456126} = 0,99$$

$$2023 \text{ рік: } \frac{36621+3484761}{4093869} = 0,86$$

Коефіцієнт рентабельності капіталу = чистий прибуток / середньорічний капітал · 100

$$2021 \text{ рік: } \frac{252595}{(3998333+4635206)/2} \cdot 100 = 5,85$$

$$2022 \text{ рік: } \frac{43497}{(4635206+4898014)/2} \cdot 100 = 0,91$$

$$2023 \text{ рік: } \frac{1637743}{(4898014+7615251)/2} \cdot 100 = 26,18$$

Таким чином, коефіцієнт абсолютної ліквідності в 2021 і 2022 роках не відповідає нормативу 0,2-0,25, а в 2023 році значно вищий за нього, отже грошових коштів лише в 2023 році достатньо для покриття найбільш термінових

зобов'язань. Коефіцієнт швидкої ліквідності більший за норматив 0,7-0,8, отже активів достатньо для покриття середньо термінових зобов'язань. Коефіцієнт загальної ліквідності відповідає нормативу 1-3, отже поточних активів достатньо для покриття поточних зобов'язань. Коефіцієнт маневреності власного капіталу відповідає нормативу – більше 0,1 і зростає, отже підприємство може вільно маневрувати власними коштами. Коефіцієнт фінансової залежності відповідає нормативу менше 2, отже структура фінансування задовільна. Коефіцієнт структури капіталу свідчить, що в 2021-2023 роках на гривню власного капіталу приходить 92 коп., 99 коп. і 86 коп. залучених коштів. Коефіцієнт рентабельності капіталу свідчить про те, що на гривню капіталу приходить 5,85 коп. прибутку в 2021 році, 0,91 коп. в 2022 році і 26,18 коп. в 2023 році – в ньому ситуація найкраща.

2.2 Аналіз системи менеджменту кадровими ресурсами на підприємстві

Кадровий потенціал є ключовим фактором у досягненні стратегічних цілей підприємства, забезпеченні науково-технічного прогресу, організаційних та економічних завдань. Ефективність використання робочої сили значною мірою впливає на організаційно-технічний рівень виробництва, а також на використання сучасних технологій, устаткування та матеріалів. Правильне управління людськими ресурсами сприяє підвищенню конкурентоспроможності компанії та її фінансовій стабільності.

Зокрема, «Кока-Кола Беверіджиз Україна Лімітед» неодноразово визнавалась одним із найкращих роботодавців в Україні. Зокрема, компанія отримала відзнаки в номінаціях «Найкращий міжнародний досвід», «Найкраща соціальна програма» та «Компанія мрії для працівників». Також підприємство потрапило до ТОП-10 роботодавців за версією журналу «Kyiv Post» і до ТОП-20 згідно з рейтингом порталу «HeadHunter».

У таблиці 2.8 представлені ключові кадрові показники для компанії Кока-Кола Беверіджиз Україна Лімітед за період з 2021 по 2023 роки. Аналіз цих

показників, зокрема плинності кадрів, продуктивності праці, часу на заповнення вакансій, рівня задоволеності співробітників та рентабельності витрат на навчання, дозволяє оцінити динаміку кадрової ситуації в компанії. Дослідження цих даних допоможе виявити тенденції, що впливають на ефективність управління кадровими ресурсами, а також сприятиме розробці стратегій покращення кадрової політики в умовах сучасного ринку.

Таблиця 2.8 – Тенденції кадрових показників «Кока-Кола Беверіджиз Україна Лімітед», 2021-2023 рр. [75]

Показник	2021 рік	2022 рік	2023 рік
Плинність кадрів	10-12%	12-14%	10-11%
Продуктивність праці	1,2 млн грн на працівника	1,4 млн грн на працівника	1,6 млн грн на працівника
Час на заповнення вакансій	35-45 днів	40-50 днів	30-35 днів
Рівень задоволеності співробітників	70%	75%	78-80%
Рентабельність витрат на навчання	120%	130%	140-150%

Проаналізовані дані щодо кадрових показників Кока-Кола Беверіджиз Україна Лімітед за 2021-2023 роки свідчать про позитивні тенденції в управлінні персоналом компанії. Зменшення плинності кадрів і підвищення рівня задоволеності співробітників вказують на ефективність реалізації кадрових стратегій. Підвищення продуктивності праці та рентабельності витрат на навчання свідчить про інвестиції в розвиток і навчання кадрів, що є важливим аспектом для забезпечення конкурентоспроможності на ринку. Ці результати підкреслюють необхідність подальшого моніторингу та вдосконалення кадрової політики, щоб відповідати вимогам сучасного бізнес-середовища та підтримувати високі стандарти роботи компанії.

Система управління людськими ресурсами на підприємстві є багатоваровою та детальною. Для міжнародної компанії важливо забезпечити

комфортні умови праці для співробітників, підтримувати їх благополуччя та сприяти хньому професійному розвитку. Варто зобразити докладну схему управління кадровими ресурсами компанії «Кока-Кола Беверіджиз Україна Лімітед» (рис. 2.5).

Як і в більшості компаній, в «Кока-Кола Беверіджиз Україна Лімітед» кожен працівник укладає з підприємством колективний договір. Цей документ забезпечує прозорість у питаннях нарахування заробітної плати, дотримання графіку роботи, та надає додаткові гарантії у випадку змін у компанії, що є важливим для працівників. Він також регламентує умови безпеки та інші аспекти, що стосуються робочих процесів.



Рисунок 2.5 – Система управління кадровими ресурсами «Кока-Кола Беверіджиз Україна Лімітед»

У таблиці 2.9 представлені ключові якісні показники управління кадровими ресурсами компанії «Кока-Кола Беверіджиз Україна Лімітед». Ці показники відображають ефективність реалізації кадрової політики та рівень задоволеності співробітників, а також репутацію компанії як роботодавця. Аналіз цих показників дозволяє оцінити, наскільки успішно компанія інтегрує свої корпоративні цінності в повсякденну практику управління персоналом, і як це впливає на загальну продуктивність та розвиток організації.

Таблиця 2.9 – Якісні показники управління кадровими ресурсами «Кока-Кола Беверіджиз Україна Лімітед» [75]

Показник	Опис	Значення/результат
Репутація роботодавця	Сильний мідж завдяки соціальній відповідальності, участі у благодійних проєктах, позитивні відгуки співробітників.	Нагороди в HR-індустрії, високий рейтинг на платформах відгуків (наприклад, Glassdoor).
Відповідність корпоративної культури	Корпоративні цінності: команда, якість, інновації та відповідальність. Підтримка командного духу та відкритої комунікації.	Високий рівень залученості співробітників, позитивна оцінка культури компанії.
Інноваційність HR практик	Використання аналітики даних, цифрових платформ для навчання та розвитку, впровадження гнучких моделей роботи.	Підвищення продуктивності, швидка адаптація до змін у ринковому середовищі.

Аналіз якісних показників управління кадровими ресурсами «Кока-Кола Беверіджиз Україна Лімітед» демонструє високу ефективність реалізації кадрової політики компанії. Сильна репутація роботодавця та відповідність корпоративної культури цілям організації підтверджують, що компанія активно працює над створенням позитивного робочого середовища. Інноваційні HR практики, що впроваджуються компанією, сприяють адаптації до змін у ринковому середовищі та забезпечують підвищення продуктивності праці. Усі ці фактори разом сприяють сталому розвитку компанії та покращенню її позицій на ринку праці.

Наразі доцільно буде представити також специфічні аспекти адаптації HR стратегії компанії «Кока-Кола Беверіджиз Україна Лімітед» до локальних ринків (табл. 2.10). Ці аспекти підкреслюють важливість врахування культурних, економічних та соціальних особливостей при реалізації кадрової політики. Адаптація HR стратегій до специфіки місцевого середовища не тільки покращує ефективність управління персоналом, але й сприяє підтримці різноманітності та

інклюзивності в організації, що, в свою чергу, позитивно впливає на корпоративну культуру і конкурентоспроможність компанії.

Таблиця 2.10 – Специфічні аспекти адаптації HR стратегії до локальних ринків [75]

Аспект	Опис	Значення/результат
Адаптація HR стратегії	Врахування культурних, економічних та соціальних особливостей українського ринку, адаптація програм навчання та розвитку до місцевих умов.	Поліпшення ефективності управління персоналом, підвищення рівня задоволеності співробітників.
Підтримка різноманітності	Створення інклюзивного середовища, залучення представників різних груп (жінок, людей з інвалідністю, національних меншин).	Більш креативне та інноваційне робоче середовище, позитивний вплив на корпоративну культуру.
Ініціативи соціальної відповідальності	Реалізація програм, що сприяють розвитку громади та залученню співробітників до соціальних проєктів, підвищення рівня соціальної відповідальності.	Зміцнення іміджу компанії, залучення нових талантів.

Підсумки аналізу специфічних аспектів адаптації HR стратегії компанії «Кока-Кола Беверіджиз Україна Лімітед» свідчать про ефективний підхід до управління кадровими ресурсами в умовах локального ринку. Адаптація HR практик до культурних та соціальних особливостей України дозволяє компанії забезпечити високу залученість співробітників, підвищити їх задоволеність та продуктивність. Підтримка різноманітності та інклюзивності не тільки сприяє створенню позитивного робочого середовища, а й формує конкурентні переваги, які важливі для сталого розвитку компанії. Таким чином, адаптація HR стратегії до місцевих умов є ключовим фактором у досягненні стратегічних цілей «Кока-Кола Беверіджиз Україна Лімітед».

Заробітна плата є одним із найважливіших елементів мотивації співробітників, оскільки вона безпосередньо впливає на їхній рівень життя та добробут. Вона виступає не лише як винагорода за виконану роботу, а й як фактор, що сприяє залученню та утриманню кваліфікованих фахівців у компанії.

У компанії система оплати праці базується на так званому «грейдингу». Ця система передбачає аналіз рівня заробітної плати у конкурентів на ринку і відповідне коригування зарплати співробітників компанії відповідно до ринкових умов. Однак, через те, що «Кока-Кола Беверіджиз Україна Лімітед» орієнтується на міжнародні компанії, які працюють в Україні, рівень заробітної плати у компанії значно перевищує мінімальні стандарти. На основі аналітичних даних Forbes Україна та корпоративної звітності компанії за 2023 рік встановлено, що початкова заробітна плата працівників компанії, залежно від категорій, становить від 139% до 244% мінімальної заробітної плати, встановленої державою (рис. 2.6). [75]

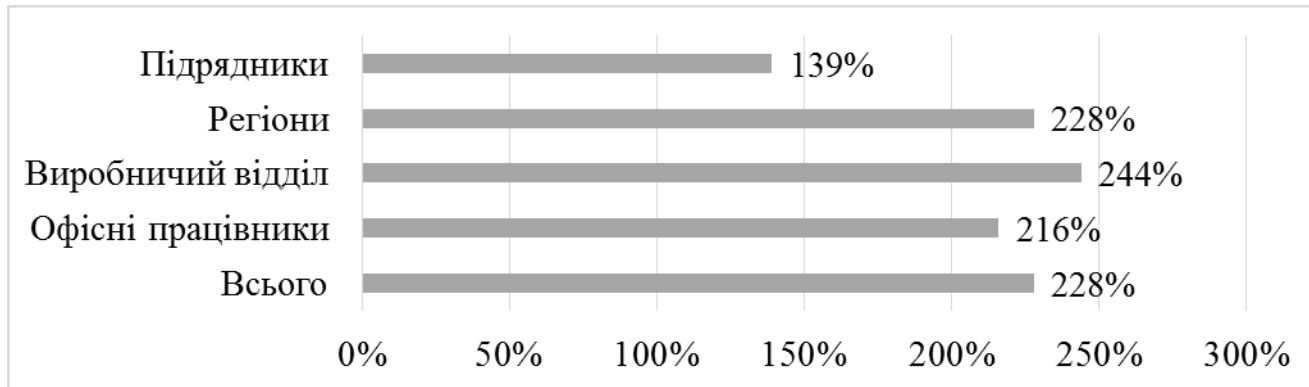


Рисунок 2.6 – Відношення початкової заробітної плати «Кока-Кола Беверіджиз Україна Лімітед» до мінімальної заробітної плати, встановленої законодавством

У компанії також впроваджена система винагород, яку працівники отримують залежно від їхніх індивідуальних результатів та загальних показників, таких як продуктивність або обсяги продажу. Ця система, відома під назвою Total Rewards, не лише передбачає фінансові заохочення, але й відкриває можливості для професійного навчання, про що буде сказано пізніше. Щорічне підвищення

заробітної плати та вдосконалення системи винагород зазвичай відбуваються у травні.

Проте для багатьох людей, особливо молоді, заробітна плата займає другорядне місце за важливістю, оскільки на початку кар'єри основну роль відіграють знання, досвід та час. У компанії Coca-Cola реалізуються такі нефінансові стимули для працівників:

- медичне страхування за рахунок компанії;
- компенсація витрат на харчування та наявність їдальні;
- фінансова підтримка в складних сімейних обставинах;
- послуги мобільного зв'язку;
- надання службового автомобіля;
- забезпечення ноутбуками та планшетами для роботи;
- компенсація витрат на оренду житла під час переїзду;
- безкоштовний транспорт до і з роботи;
- повна компенсація заробітної плати під час лікарняного;
- три дні оплачуваної відпустки у важливі особисті дати;
- святкові подарунки для працівників і їхніх дітей;
- безкоштовна продукція;
- організація корпоративних свят та заходів.

У 2021 році компанія продовжила покривати більшість витрат на медичне страхування своїх працівників і збільшила автопарк для менеджерів з продажу. У 2022 році впроваджено нові дотації на харчування та безкоштовні продукти компанії. У контракті прописана можливість транспортування до місця роботи, доступ до їдальні на території заводу, участь у корпоративних заходах і навчаннях, а також додаткові три дні оплачуваної відпустки в певних сімейних ситуаціях.

Ще одним пріоритетом для компанії є створення комфортних умов праці. Для цього в головному офісі була проведена реновація. Як показує світовий досвід, такі компанії, як Google і Facebook, демонструють, що продуктивність

працівників значно зростає в просторих зонах відпочинку та з ергономічними робочими місцями.

Щоб оцінити систему управління кадровими ресурсами «Кока-Кола Беверіджиз Україна Лімітед», розглянемо весь шлях умовного працівника – від найму до звільнення, а також проаналізуємо персонал за різними критеріями. Кожен потенційний співробітник проходить так званий induction, який включає тривалу співбесіду з керівниками відділів, до яких він претендує. Під час цієї співбесіди кандидата ознайомлюють з усіма правилами та оцінюють його професіоналізм і знання. Професійні навички та особисті якості, необхідні для ефективної роботи, є основними критеріями для оцінки кандидатів.

Крім того, «Кока-Кола Беверіджиз Україна Лімітед» не робить різниці між людьми з інвалідністю та іншими працівниками. З моменту свого заснування компанія реалізує програму відкритих можливостей, яка сприяє працевлаштуванню осіб з інвалідністю. В даний час кожен відділ має принаймні одного працівника з інвалідністю тобто активно розвивається політика інклюзивності підприємства.

Коли особа стає повноцінним членом команди, вона отримує індивідуальний план розвитку, який слугує основою для навчальних програм і тренінгів, що допомагають підвищити кар'єрні перспективи. Однак про навчальні програми буде детальніше сказано пізніше, оскільки це важливий аспект, що заслуговує окремого висвітлення.

Крім співбесіди, нові співробітники проходять програму on-boarding, яка включає різноманітні тренінги, наставництво та інше навчання, необхідне для нової посади. Нещодавно компанія запровадила нову традицію для новачків – Welcome Coke, що є неформальним зібранням, де увесь колектив разом обідає, знайомиться і бажає новачкам успіху на новому місці.

Після проходження всіх обов'язкових навчань працівник розпочинає свою діяльність на обраній посаді. Якщо у нього виникають проблеми з процесами в компанії або з відношенням до себе, він має можливість скористатися механізмом опрацювання скарг і пропозицій під назвою Speak Up. В будь-який час працівник

може анонімно або відкрито повідомити про певні порушення на роботі, щоб компанія розглянула ситуацію згідно з усіма встановленими процедурами.

Окрім екстрених випадків, компанія регулярно проводить опитування «Мій голос», яке здійснюється щорічно і дає можливість співробітникам висловити свою думку, а також показати, наскільки бачення компанії відповідає реальному стану справ у колективі.

З метою підвищення привабливості компанії в очах працівників, протягом року HR-відділ організовує різноманітні заходи для всього колективу. Загалом протягом року компанія проводить понад 100 різноманітних заходів, як з ініціативи співробітників, так і за ініціативою самої організації.

Особливу увагу слід приділити Тижню безпеки та здоров'я, який щороку організовує відділ охорони праці компанії. Це ініціатива підкреслює, що найголовнішим аспектом для всіх є здоров'я співробітників. Однак в останні роки захід розширився, і тепер триває не тиждень, а цілий місяць, що дає можливість всім бажаючим висловити свої думки щодо поліпшення умов безпеки на підприємстві.

Навіть за наявності таких комфортних умов праці важливо не розслаблятися, оскільки щороку компанія «Кока-Кола Беверіджиз Україна Лімітед» проводить оцінку ефективності кожного працівника. Результати цієї оцінки визначаються за формулою 2.1:

$$E = P + УН + П \quad (2.1)$$

де E – це оцінка ефективності;

P – оцінка результативності за п'ятьма ключовими напрямками;

УН – оцінка основних управлінських навичок;

П – оцінка потенціалу.

Після підрахунку всіх результатів керівництво приймає рішення про те, кого направити на додаткове навчання, кого звільнити, а кого підвищити. Починаючи з 2021 року компанія «Кока-Кола Беверіджиз Україна Лімітед» впровадила нову

програму підвищення продуктивності працівників, яка називається Performance for Growth. Ця програма складається з трьох основних компонентів, що допомагають підтримувати та підвищувати продуктивність співробітників протягом року:

- щомісячні зібрання;
- щоквартальні зустрічі;
- зворотній зв'язок між компанією, співробітниками та клієнтами.

Крім підвищення продуктивності, компанія також прагне стимулювати інноваційність серед своїх співробітників. Кожен бажаючий може надіслати свої ідеї в рамках програми Innovation for Growth. Усі пропозиції проходять аналіз та незалежну оцінку, що дозволяє реалізувати найкращі ідеї.

У 2022 році було розглянуто 375 ідей, найкращою з яких стала ініціатива під назвою My Outlet, що в перекладі означає «мій магазин». Ця програма дозволяє будь-якому офісному працівнику один раз на тиждень спробувати свої сили в ролі співробітника відділу продажу. З моменту впровадження програми 125 працівників різного профілю отримали можливість спробувати нову роль і відвідали майже 100 торгових точок.

Продовжуючи тему продажів і торгових точок, компанія реалізує чудову ініціативу для регіональних підрозділів під назвою MIT (Market Impact Team). Ця команда об'єднує офісних працівників та продавців у певному регіоні з метою покращення торгових ділянок відповідно до стандартів компанії.

Тепер, коли досліджено процеси набору, залучення та активізації персоналу, настав час розглянути питання навчання та додаткових можливостей, які надає «Кока-Кола Беверіджиз Україна Лімітед». Формати навчання можуть бути як очними, так і дистанційними, зокрема в рамках проєкту Personal Learning Cloud, який буде реалізовано як хмарний сервіс із безліччю навчальних матеріалів. Вже зараз, після початку пандемії COVID-19 і широкомасштабного вторгнення РФ у 2022 році, працівники можуть скористатися онлайн-платформами «Університет Coca-Cola», LinkedIn та Гарвардською школою бізнесу у будь-який зручний час.

Програми навчання в компанії поділяються на обов'язкові та добровільні. Загальна кількість навчальних програм перевищує 130, охоплюючи різні напрямки. До обов'язкових (CORE) програм належать ті, що визначені законодавством, зокрема і інструктажі з охорони праці, програма «Автоекзаменатор» для водіїв та практики в небезпечних умовах. Також впроваджені інші обов'язкові програми, такі як тренінги з комплаєнсу, оцінки ефективності, ділової поведінки та зв'язків з громадськістю.

Важливо зазначити, що в Україні в 2022 році до обов'язкових програм додано навчання за програмою Coaching Leadership Style, що навчає співробітників коучінгу, відкриваючи повний потенціал їхніх підлеглих. Це рішення прийнято з метою підвищення результативності працівників та можливості просування на нові кар'єрні рівні.

Добровільні програми спрямовані на розвиток особистості та професіоналізму працівників. Програма Rise Management Trainee передбачає дворічне навчання, з яких 70% присвячено розвитку у власній сфері, 20% – співпраці з іншими відділами, а 10% – тренінгам.

Програми прискореного розвитку нагадують Coaching Leadership Style, але охоплюють підготовку лідерів, здатних очолювати складні проєкти та великі команди:

- від управління собою до управління іншими (Fast Forward Self to Others);
- від управління іншими до управління керівниками команд (Fast Forward Others to Managers);
- від управління керівниками команд до управління функцією (Fast Forward Managers to Function).

Кожна програма тривалістю один рік надає співробітникам досвід роботи над реальними проєктами, що допомагає компанії рухатися вперед, відвідуючи тренінги, працюючи з менторами та виконуючи завдання для розвитку своїх навичок.

Навіть після всіх удосконалень та можливостей, які надає компанія, якщо ви не відчуваєте прогресу або вирішили піти з власного бажання, «Coca-Cola»

завжди підтримує своїх співробітників, включаючи тих, хто вже залишив компанію. В організації реалізована програма аутплейсменту, що полягає в профорієнтації та допомозі у працевлаштуванні в інших компаніях.

Спеціалісти консультують колишніх співробітників щодо того, як правильно орієнтуватися на ринку праці, планувати пошук вакансій і де розміщувати свої резюме.

У 2021–2023 роках компанія «Кока-Кола Беверіджиз Україна Лімітед» продовжувала активно адаптуватися до викликів, пов'язаних з пандемією COVID-19 і широкомасштабним вторгненням РФ у 2022 році. У зв'язку з глобальною ситуацією компанія впровадила численні заходи для забезпечення безпеки своїх працівників, збереження продуктивності та підтримки стабільної роботи.

Співробітники, робота яких дозволяла це, були переведені на віддалену роботу з дому, що стало звичним для багатьох міжнародних компаній. Для працівників, чийі обов'язки вимагали фізичної присутності на виробничих майданчиках або в офісах, компанія переглянула графіки роботи, ввела нові правила змін та забезпечила необхідні заходи безпеки для мінімізації ризику зараження.

Компанія зосередилася на підтримці фізичного та психологічного здоров'я працівників. Було розширено програму медичного страхування, що покриває витрати на лікування для всіх застрахованих співробітників. Окрім цього, запроваджена цілодобова програма підтримки, що надає допомогу не лише працівникам, але й членам їхніх родин, охоплюючи питання психологічного, соціального та фінансового благополуччя.

Важливою частиною корпоративної культури залишилося підтримання зв'язку між працівниками навіть у кризовий період. Це допомагало зберігати ефективну комунікацію і сприяти співпраці між відділами.

Завдяки швидкому реагуванню та впровадженню гнучких рішень, «Кока-Кола Беверіджиз Україна Лімітед» зуміла зберегти стабільність роботи і надалі дбати про своїх працівників в умовах глобальних змін.

2.3 Оцінка ефективності використання кадрових ресурсів на підприємстві

Метою аналізу є здійснення якісної оцінки рівня використання кадрових ресурсів, виявлення можливих внутрішніх резервів, а також підвищення продуктивності праці і соціальної захищеності працівників. Ефективне управління кадрами дозволяє не лише підвищити продуктивність компанії, але й сприяє створенню позитивної робочої атмосфери та забезпечує стабільність у колективі. Аналіз ефективності використання кадрових ресурсів повинен починатися з оцінки змін у складі персоналу за кілька років. Наприклад, аналіз кадрового руху за три роки може допомогти виявити тенденції в наборі, звільненні або переведенні працівників між відділами. Безперервний рух кадрів – це звична складова діяльності будь-якого підприємства, проте стабільність команди залишається важливим чинником успішного функціонування організації.

Для компанії «Кока-Кола Беверіджиз Україна Лімітед» ключовим завданням є збереження стабільного та задоволеного колективу, тому підприємство постійно працює над покращенням умов праці для своїх працівників. Оцінка кадрового руху та рівня ефективності управління кадрами допомагає вчасно реагувати на можливі проблеми, підвищувати продуктивність працівників та знижувати рівень плинності кадрів (табл. 2.11, рис. 2.7).

Таблиця 2.11 – Характеристика руху кадрів Вінницького філіалу «Кока-Кола Беверіджиз Україна Лімітед», 2021-2023 рр.

Показники	2021	2022	2023	Абсолютне, +/-		Відносне, %	
				22/21	23/22	22/21	23/22
Прийнято працівників, люд	431	319	129	-112	-190	-26	-60
Вибуло працівників, люд	256	267	200	11	-67	4	-25
Загальна чисельність персоналу, люд	1326	1340	1271	14	-69	1	-5

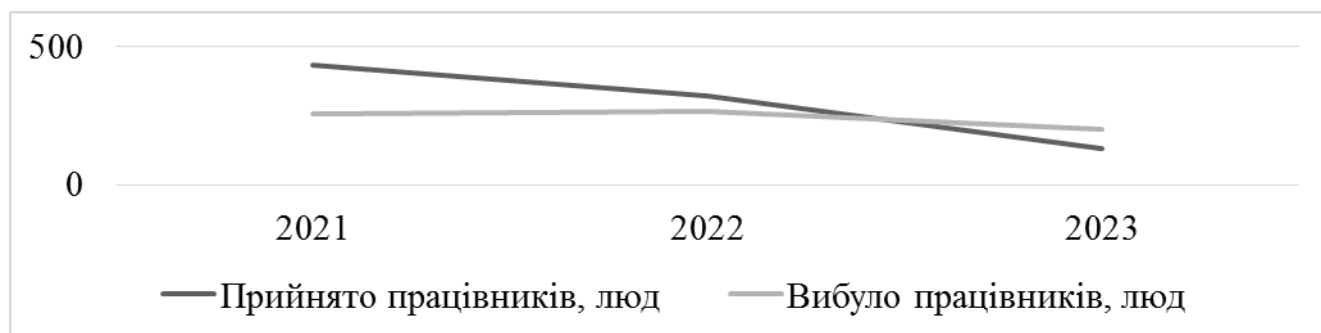


Рисунок 2.7 – Динаміка руху кадрів за 2021-2023 роки

На рис. 2.7 можна побачити, що з кожним роком кількість нових працівників поступово зменшується. Це скорочення разом зі збільшенням кількості звільнень є наслідком пандемії COVID-19 та військовими діями на території України. Зменшення кількості вибулих співробітників у 2023 році відбулося через мінімальні показники найму в той рік. Хоч загальна чисельність персоналу зменшилася на 5%, основним чинником були вище згадані процеси та небажання компанії ризикувати наймом нових працівників.

Однак, динаміка до 2022 року свідчить про постійне зростання штату, і як тільки ситуація стабілізується, рух кадрів нормалізується, що призведе до зростання чисельності співробітників.

Коефіцієнт плинності кадрів коливається між 10% та 14% протягом досліджуваного періоду, що є відносно помірним показником, хоча в деяких галузях він може вважатися дещо завищеним. Середній термін перебування працівників на посаді є стабільним, більшість працівників працювали в компанії від 3 до 5 років, що свідчить про те, що Кока-Кола успішно може утримати значну частину своєї робочої сили, незважаючи на зовнішні виклики. Однак набір та утримання висококваліфікованих працівників потребує більш цілеспрямованих зусиль.

Загалом, Кока-Кола Беверіджиз Україна демонструє високу стійкість у збереженні залученого персоналу, але постійна адаптація до умов місцевого ринку та вподобань працівників залишається критично важливою для покращення цих показників у майбутньому.

Після проведеного аналізу руху кадрів варто також розглянути склад персоналу Вінницького філіалу «Кока-Кола Беверіджиз Україна Лімітед» за останні три роки, результати якого відображено у табл. 2.12. На основі цих даних можна побудувати графік (рис. 2.8).

Таблиця 2.12 – Кадровий склад Вінницького філіалу «Кока-Кола Беверіджиз Україна Лімітед»

Категорії персоналу	2021		2022		2023		Відхилення 23/22	
	люд.	%	люд.	%	люд.	%	Абсолютне, +/-	Відносне, %
Адміністративно-управлінський персонал	16	1	14	1	14	1	0	0
Торгово-оперативний персонал (виробничий)	1169	88	1178	88	1098	86	-80	-7
Допоміжний персонал	141	11	148	11	159	13	11	7
Разом	1326	100	1340	100	1271	100	-69	-5

Загальний стан структури кадрового складу можна оцінити за даними з таблиці 2.12 та графіка на рис. 2.8. Аналізуючи їх, стає очевидно, що більшу частину співробітників становить виробничий персонал, що є характерним для промислових підприємств. Його частка стабільно зростала до 2023 року. Однак через широкомасштабне вторгнення РФ, підприємство було змушене провести скорочення для зменшення витрат, що призвело до звільнення 80 працівників виробничого сектору.

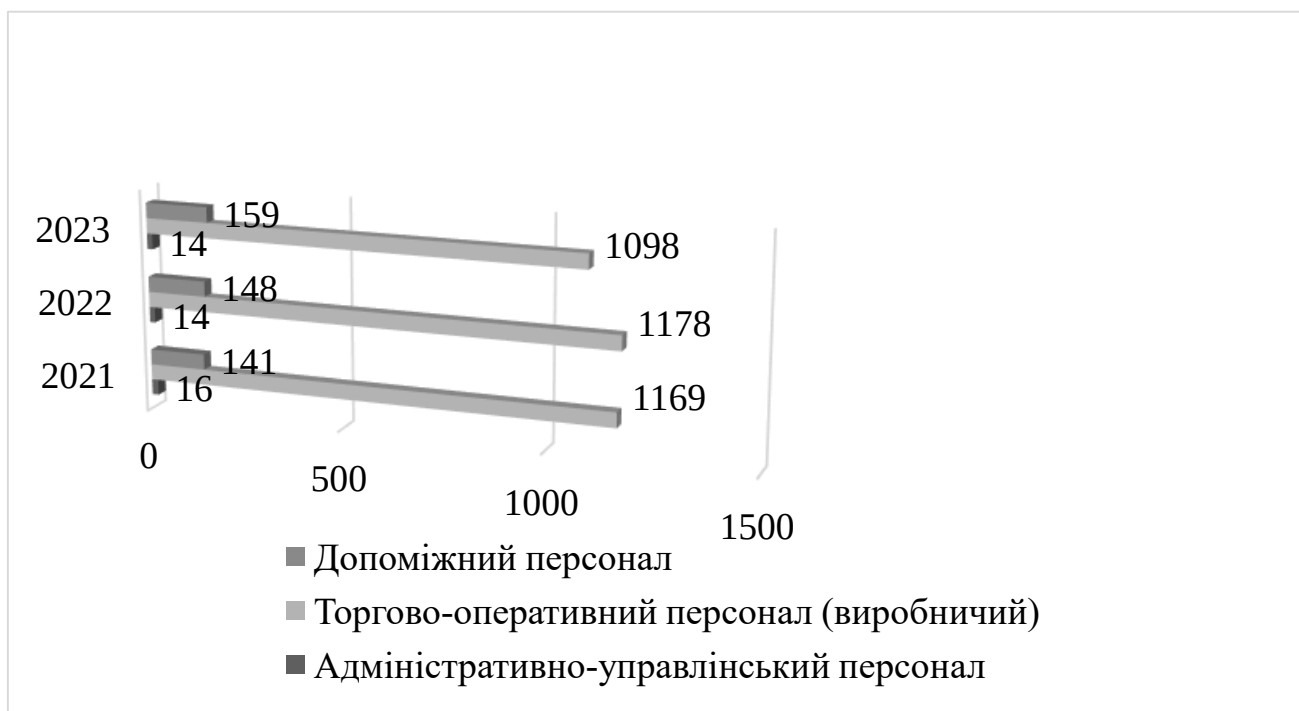


Рисунок 2.8 – Динаміка змін кадрового складу, 2021-2023 рр.

Водночас через необхідність посиленого контролю за дотриманням безпекових норм зросла кількість допоміжного персоналу. Що стосується адміністративно-управлінського персоналу, то в 2022 році відбулося скорочення на 2 особи. Це, ймовірно, було наслідком змін в організаційній структурі компанії. Втім, для керівництва підприємства ключовим є не кількість управлінців, а якість їхніх рішень, тому скорочення управлінського складу не можна вважати негативним фактором.

Наступний етап аналізу передбачає вивчення персоналу за показниками освіти та вікових груп. За даними таблиці 2.13 і графіка на рис. 2.9, найбільшу частку персоналу «Кока-Кола Беверіджиз Україна Лімітед» становлять спеціалісти з вищою освітою. Працівники із середньою спеціальною освітою складають близько 23% від загальної чисельності персоналу, тоді як працівники з загальною середньою освітою складають лише 5%. Така структура є позитивною характеристикою для підприємства, адже велика частка кваліфікованих фахівців з вищою освітою свідчить про здатність персоналу не лише виконувати основні

операційні завдання, але й вирішувати складні виробничі питання завдяки наявним знанням і навичкам.

Таким чином, аналіз показує, що кадровий склад компанії демонструє високу кваліфікацію, що позитивно впливає на її продуктивність та конкурентоспроможність в їх зовнішньоекономічній діяльності.

Таблиця 2.13 – Характеристика персоналу за освітою та віком Вінницького філіалу «Кока-Кола Беверіджиз Україна Лімітед»

Вік	З вищою освітою, чол.			З середньою спеціальною освітою, чол			З загальною середньою освітою, чол		
	2021	2022	2023	2021	2022	2023	2021	2022	2023
До 30 років	299	288	228	145	139	125	3	0	0
Від 30 до 50	588	605	621	139	145	143	44	55	53
Понад 60	67	67	64	31	31	28	10	10	9
Разом	954	960	913	315	315	296	57	65	62

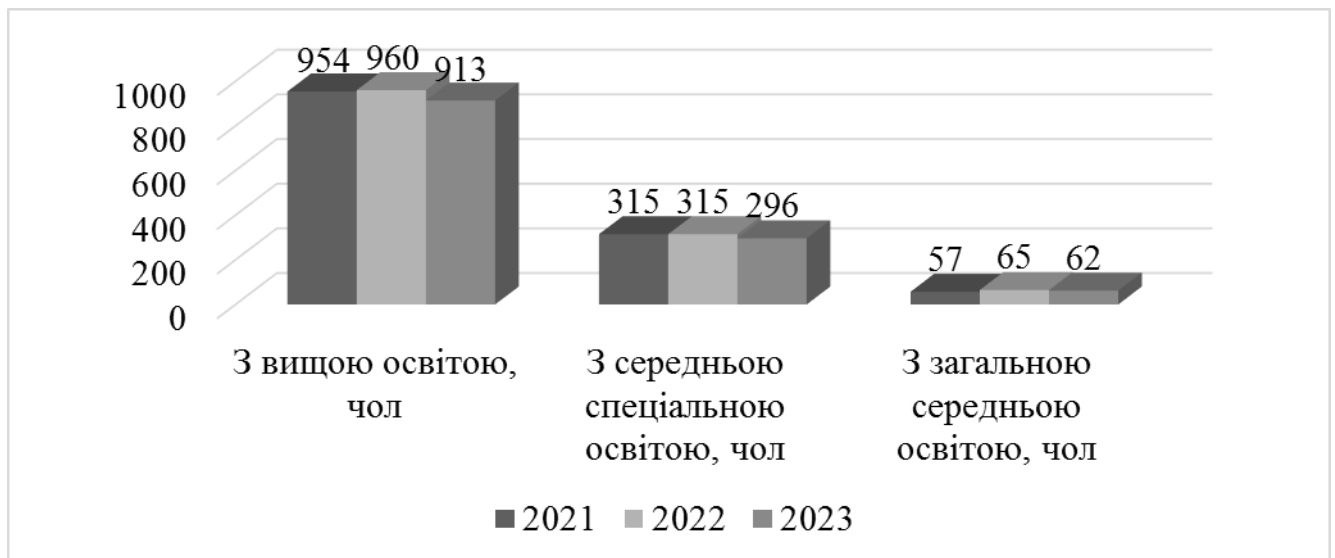


Рисунок 2.9 – Динаміка змін персоналу за освітою, 2021-2023 рр.

Наступним кроком є проведення детальної характеристики персоналу «Кока-Кола Беверіджиз Україна Лімітед» за гендерною ознакою. Для повноцінного дослідження ефективності використання кадрових ресурсів необхідно простежити зміни у складі персоналу за статтю протягом кількох років.

Це дозволить більш точно оцінити тенденції у гендерному розподілі на підприємстві, враховуючи різні роки та вплив різних зовнішніх факторів на ці зміни (табл. 2.14).

Таблиця 2.14 – Характеристика персоналу за освітою та віком Вінницького філіалу «Кока-Кола Беверіджиз Україна Лімітед»

Категорії персоналу	2021		2022		2023		Відхил. 23/22 +/-		Відхил. 23/22 %	
	ч	ж	ч	ж	ч	ж	ч	Ж	ч	ж
Адміністративно-управлінський персонал	9	7	9	5	10	4	1	-1	11	-20
Торгово-оперативний персонал (виробничий)	993	176	1000	178	930	168	-70	-10	-7	-6
Допоміжний персонал	101	40	108	40	111	48	3	8	3	20
Разом	1103	223	1117	223	1051	220	-66	-3	-6	-1

Для більшої зрозумілості зобразимо дані на графіку (рис. 2.10).

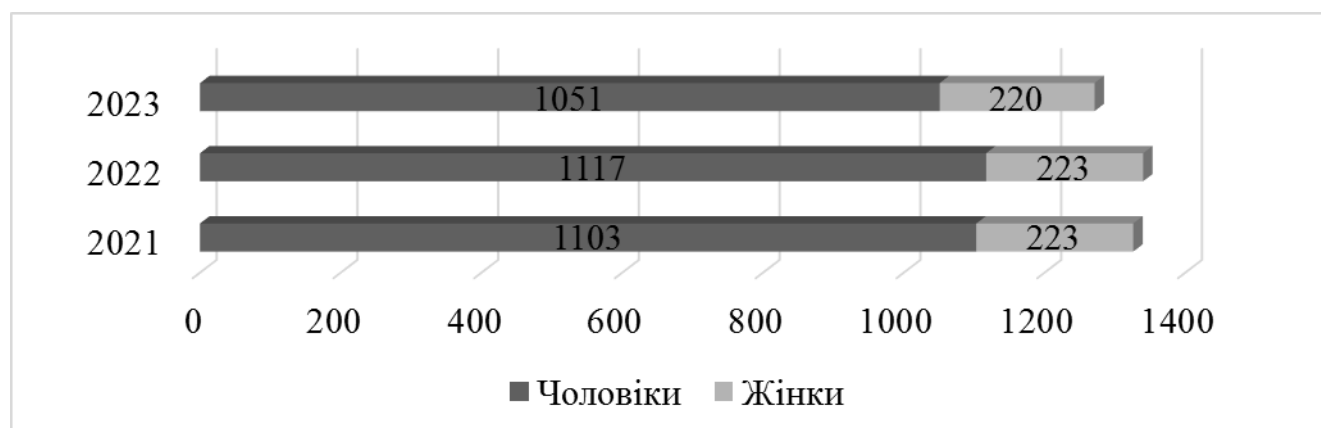


Рисунок 2.10 – Динаміка змін персоналу за статтю, 2021-2023 рр.

На основі таблиці 2.14 за 2023 рік на підприємстві «Кока-Кола Беверіджиз Україна Лімітед» працювало 1051 чоловіків та 220 жінок. У порівнянні з 2019 роком, кількість чоловіків, які залишили компанію, перевищила кількість звільнених жінок. Така тенденція є звичною для компанії, але жодних обмежень щодо гендерного складу немає. Жінки складають близько 20% персоналу, і ті, хто

працює на підприємстві, мають комфортні умови праці. Один із ключових етапів аналізу полягає в дослідженні руху робочої сили за допомогою ключових коефіцієнтів:

- Коефіцієнт обороту з приймання – визначається як відношення кількості нових працівників до середньооблікової кількості співробітників за певний період.

- Коефіцієнт обороту зі звільнення – це співвідношення кількості звільнених до середньооблікової кількості персоналу за аналогічний період.

- Коефіцієнт плинності кадрів – обчислюється як відношення працівників, які звільнилися, до загальної кількості працівників.

- Коефіцієнт загального обороту – це показник співвідношення загальної кількості прийнятих та звільнених працівників до середньооблікової кількості персоналу.

Після обчислення цих коефіцієнтів, ситуація з кадровим рухом стає більш зрозумілою. У таблиці 2.15 наведені дані про рух кадрів, де можна побачити, що середньоспискова чисельність працівників збільшилась на 30 осіб, що свідчить про розширення компанії. Усі показники демонструють позитивну динаміку: коефіцієнт обороту з приймання зростає, а коефіцієнт зі звільнення знижується. Низький коефіцієнт плинності є ознакою гарного клімату в колективі, а коефіцієнт загального обороту на рівні 49% вказує на активний процес оновлення персоналу.

Таблиця 2.15 – Аналіз руху персоналу Вінницького філіалу «Кока-Кола Беверіджиз Україна Лімітед», 2021-2023 рр.

Показники	2021	2022	2023	Відхилення 23/22	
				+/-	%
1	2	3	4	5	6
1. Середньоспискова чисельність працівників, чол.	1326	1340	1271	-69	-5

Продовження табл. 2.15

2. Прийнято на роботу нових працівників протягом року, чол.	431	319	129	-190	-60
3. Вибуло працівників	256	267	200	-67	-25
- з власного бажання	231	240	180	-60	-25
- вибуття на навчання, вихід на пенсію і т.д.	25	27	20	-7	-26
4. Коефіцієнт обороту:					
- з приймання, %	33	24	10	-14	-58
- з звільнення, %	19	20	16	-4	-20
5. Коефіцієнт плинності кадрів, %	17	18	14	-4	-21
6. Коефіцієнт загального обороту, %	52	44	26	-18	-41

Як підсумок, можна зазначити, що події останніх років суттєво вплинули на роботу «Кока-Кола Беверіджиз Україна Лімітед». Середньоспискова чисельність працівників знизилась на 5%, як і зменшилась кількість як новоприйнятих, так і звільнених співробітників. Усі основні показники кадрового обороту також значно знизились. Наприклад, коефіцієнт приймання зменшився на 58%. Проте цей спад не варто розглядати як тривалу тенденцію, оскільки це переважно реакція на кризові умови, зумовлені вторгненням РФ на територію України, яка почалася у 2022 році. Для кращого розуміння, на рис. 2.12 представлено графік змін коефіцієнта приймання за останні три роки.

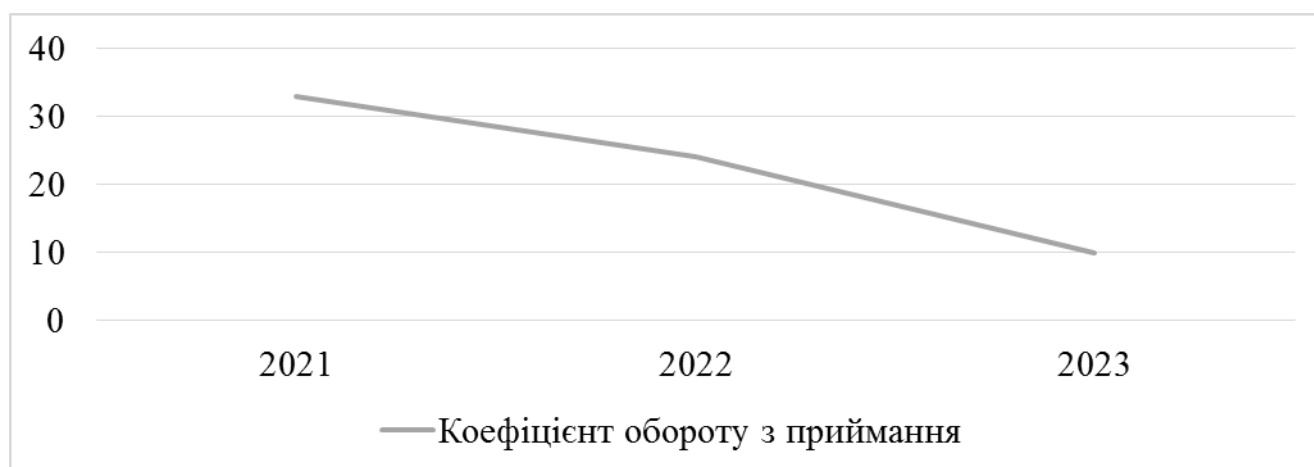


Рисунок 2.12 – Динаміка змін коефіцієнта з приймання, 2021-2023 рр.

Стосовно коефіцієнта плинності кадрів ситуація виглядає не зовсім однозначно. У кризові періоди часто спостерігається збільшення кількості звільнень, як це відбувається у багатьох глобальних компаніях. Однак у випадку з «Кока-Кола Беверіджиз Україна Лімітед» фіксується протилежна тенденція – кількість звільнень зменшилася порівняно з 2022 роком. Це можна пояснити зниженням найму нових працівників, що логічно впливає на пропорційне зменшення звільнень. Проте, підприємство могло б з метою скорочення витрат зменшити кількість працівників шляхом масштабних скорочень, чого не сталося. Такий підхід свідчить про турботу компанії до своїх співробітників і підкреслює продуману кадрову політику.

Незважаючи на це, плинність кадрів все ще є проблемою, адже вона залишилася на рівні 14% у 2023 році, що значно перевищує прийнятний рівень природної плинності в 3-5%, до якого прагнуть компанії.

Ще одна важлива деталь – коефіцієнт загального обороту. Його зниження кожного року вказує на уповільнення кадрового руху в компанії, що потенційно може призвести до застою кадрів. Хоча це означає наявність досвідченого персоналу, відсутність нових кадрів може перешкодити впровадженню інноваційних ідей. Зміни коефіцієнта загального обороту зображені на рис. 2.13.



Рисунок 2.13 – Динаміка змін коефіцієнта загального обороту, 2021-2023 рр.

Висновки до другого розділу

Отже, «Кока-Кола Беверіджиз Україна Лімітед» зарекомендувала себе як один із провідних гравців на ринку безалкогольних напоїв в Україні з моменту свого заснування у 1992 році. Протягом усіх цих років компанія значно вплинула на економіку країни, створюючи нові робочі місця, залучаючи інвестиції та стабільно сплачуючи податки. Це свідчить про її відповідальне ставлення до економічного розвитку та соціального благополуччя.

В умовах глобальних викликів, зокрема наслідків пандемії COVID-2019 та військових дій, «Кока-Кола Беверіджиз Україна Лімітед» адаптувалася до нових реалій, впроваджуючи ефективні стратегії управління. Це дозволило не лише зберегти робочі місця, а й продовжити розвиток підприємства. Наприклад, компанія запровадила нові програми, що забезпечують безпеку співробітників, зокрема, змінила графіки роботи. Це підкреслює відповідальність підприємства перед своїми співробітниками.

Структура персоналу компанії характеризується позитивними тенденціями. Високий відсоток фахівців з вищою освітою та значна частина молоді до 30 років свідчать про те, що компанія інвестує в свій кадровий потенціал. Також привабливі умови праці, що включають конкурентоспроможну заробітну плату та соціальні гарантії, сприяють залученню та утриманню талановитих кадрів. Це дозволяє компанії не лише залишатися на плаву в умовах кризи, а й створювати здорову корпоративну культуру, де кожен працівник відчуває свою значимість і має можливість для розвитку.

Аналіз руху кадрів у 2023 році показав негативні зміни, але, зважаючи на тенденції 2022 року та на постійне зростання доходів компанії, можна з упевненістю прогнозувати відновлення позитивних показників. Останніми роками компанія продемонструвала стійкість до викликів, з якими стикається ринок, а також ефективність у впровадженні інновацій. Завдяки цьому, «Кока-Кола Беверіджиз Україна Лімітед» має всі шанси на подальше зростання та розвиток у післякризовий період.

У процесі аналізу системи управління персоналом у «Кока-Кола Беверіджиз Україна Лімітед» було виявлено низку викликів, пов'язаних із підтримкою мотивації персоналу, адаптацією до сучасних тенденцій ринку праці, підвищенням кваліфікації працівників, інтеграцією міжнародних стандартів управління, а також із подоланням опору до інноваційних змін. Такі труднощі є типовими для великих міжнародних компаній, які працюють на локальних ринках із власними особливостями.

Для подолання цих викликів компанія активно впроваджує інноваційні методи управління, серед яких цифровізація HR-процесів, адаптація політик до потреб ринку, програми розвитку персоналу та інструменти для покращення балансу між роботою та особистим життям.

Результати впровадження цих підходів свідчать про поступове вдосконалення системи управління персоналом, що сприяє підвищенню її конкурентоспроможності, ефективності працівників та зростанню їхньої залученості до діяльності компанії. Це дозволяє компанії залишатися лідером у своїй галузі та відповідати вимогам сучасного ринку праці.

Таким чином, управління персоналом у компанії вимагає більш гнучкого підходу, спрямованого на подолання цих проблем для досягнення максимальної ефективності та підтримання високого рівня мотивації співробітників.

В результаті, всі проведені аналізи підтверджують, що компанія не лише підтримує високу продуктивність праці, а й активно займається розвитком свого кадрового потенціалу. Це робить її привабливим роботодавцем, що дбає про своїх співробітників і здатна надійно реагувати на зміни в зовнішньому середовищі. З огляду на всі ці аспекти, компанія продовжує залишатися важливим гравцем на внутрішньому і зовнішньому ринку, що сприяє не лише своїм інтересам, але й соціальному розвитку в Україні.

3 ПРІОРИТЕТНІ НАПРЯМКИ РОЗВИТКУ МОТИВАЦІЇ ПРАЦІВНИКІВ В СИСТЕМІ ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ ПІДПРИЄМСТВА «КОКА-КОЛА БЕВЕРІДЖИЗ УКРАЇНА ЛІМІТЕД»

3.1 Розробка заходів щодо вдосконалення системи менеджменту персоналом компанії

У сучасних умовах економічної нестабільності та швидких змін на ринку, підприємства, включаючи компанії виробників безалкогольних напоїв, стикаються з необхідністю адаптації своїх систем управління персоналом. Особливо важливою є роль цієї системи для забезпечення ефективності діяльності компанії, що є необхідною умовою для підтримки конкурентоспроможності та стабільності організації на ринку.

Компанія «Кока-Кола Беверіджиз Україна Лімітед», як один із лідерів у виробництві безалкогольних напоїв в Україні, має розвинену систему менеджменту персоналом. Однак, постійні зміни в технологічному середовищі, соціальній ситуації, а також в економічних умовах потребують постійного вдосконалення управлінських практик. Зокрема, важливою є адаптація методів оцінки персоналу, мотивації, розвитку корпоративної культури та лідерських практик до змінюваних умов.

Тому доцільним є розробка конкретних заходів щодо вдосконалення системи менеджменту персоналом у компанії «Кока-Кола Беверіджиз Україна Лімітед». Ці заходи сприятимуть підвищенню ефективності роботи компанії, збереженню лояльності працівників та забезпеченню сталого розвитку бізнесу в умовах сучасної конкурентної боротьби.

Важливість правильної стратегії управління персоналом полягає в тому, що від ефективності цієї системи значною мірою залежить успіх організації в досягненні її стратегічних цілей. Тому розробка та впровадження комплексних заходів щодо удосконалення персоналу є важливою складовою управлінської практики компанії в умовах глобальних викликів і внутрішньої трансформації.

Люди є основним і цінним активом для кожного бізнесу, і щоб мати ефективний і продуктивний бізнес, співробітники повинні працювати в хороших умовах. Завдяки широкому аудиту, навчанню та консалтингу було виявлено, що працівники, які задоволені своєю роботою, є більш ефективними та продуктивними. Наприклад, продуктивність підвищується за рахунок зменшення потреби у лікарняних і постійного найму та адаптації через високу плинність кадрів. Зв'язок також протікає в іншому напрямку: із підвищенням продуктивності та ефективності з'являються можливості покращити заробітну плату та скоротити надмірну тривалість робочого часу без впливу на ціну.

Управління робочою силою (також зване управління людськими ресурсами або управління персоналом) означає спосіб управління людьми в бізнесі. Це не те, що відбувається в одному відділі, але це відповідальність кожного за забезпечення належної практики та розвитку відносин.

У багатьох випадках найбільшою конкурентною перевагою підприємства є знання, навички, компетентність, мотивація та продуктивність його робочої сили. Компанії повинні мати правильні практики та системи, щоб актуалізувати та реально використовувати весь потенціал талантів та цінності робочої сили. Якщо хороший менеджмент робочою силою досягає успіху в підвищенні мотивації та відданості працівників, бізнес отримує значні вигоди, в тому числі нижча плинність кадрів, вищий рівень утримання навичок, нижчі витрати на наймання, вища продуктивність і залучення кваліфікованих і досвідчених працівників (як показано на багатьох діаграмах бізнеспереваг у цьому наборі інструментів).

Справжня вартість плинності кадрів часто недооцінюється. Загальна сума прямих і непрямих витрат становить від 30% до 150% винагороди працівника (для працівників початкової та середньої ланки). Прямі витрати включають час управління та інші витрати на найм і навчання нового персоналу, а непрямі витрати включають втрату продуктивності, зниження рівня продуктивності та непотрібні надбавки за понаднормову роботу, пов'язані з меншою кваліфікацією нового персоналу.

Кожен елемент управління персоналом вписується в один аспект цього циклу: наймання персоналу, мотивація персоналу (включаючи винагорода та умови найму), розвиток персоналу та продуктивність (включаючи навчання та ефективність управління), звільнення або переведення (включаючи звільнення)(рис. 3.1).



Рисунок 3.1 – Життєвий цикл стратегії людських ресурсів

Ключовою частиною цього циклу є «мотивація персоналу». Цінною концепцією в роздумах про мотивацію персоналу є ієрархія потреб Маслоу. Теорія Маслоу припускає, що нижчі або базові потреби (безпека та безпека) повинні бути задоволені до того, як потреби вищого порядку (самооцінка та досягнення потенціалу) стануть проблемою людини. Це припускає, що працівники будуть мотивовані підвищувати продуктивність і розвивати свої навички та здібності, лише якщо першими будуть задоволені потреби нижчого рівня. На рис. 3.2 можна виділити низку факторів, які впливають на мотивацію працівників на роботі.

Також на кожен бізнес впливають як внутрішні, так і зовнішні фактори. Вони впливають на те, як він функціонує та як керує своєю робочою силою.

Внутрішні фактори включають:

- стратегічні цілі бізнесу;
- організаційну структуру;
- культуру/політику підприємства;
- трудові відносини.

Зовнішні чинники включають:

- економічний контекст;
- галузеву політику;
- діяльність конкурентів;
- вимоги клієнтів;
- національні закони та правила;
- міжнародні трудові стандарти;
- демографічну ситуацію;
- питання пропозиції робочої сили.

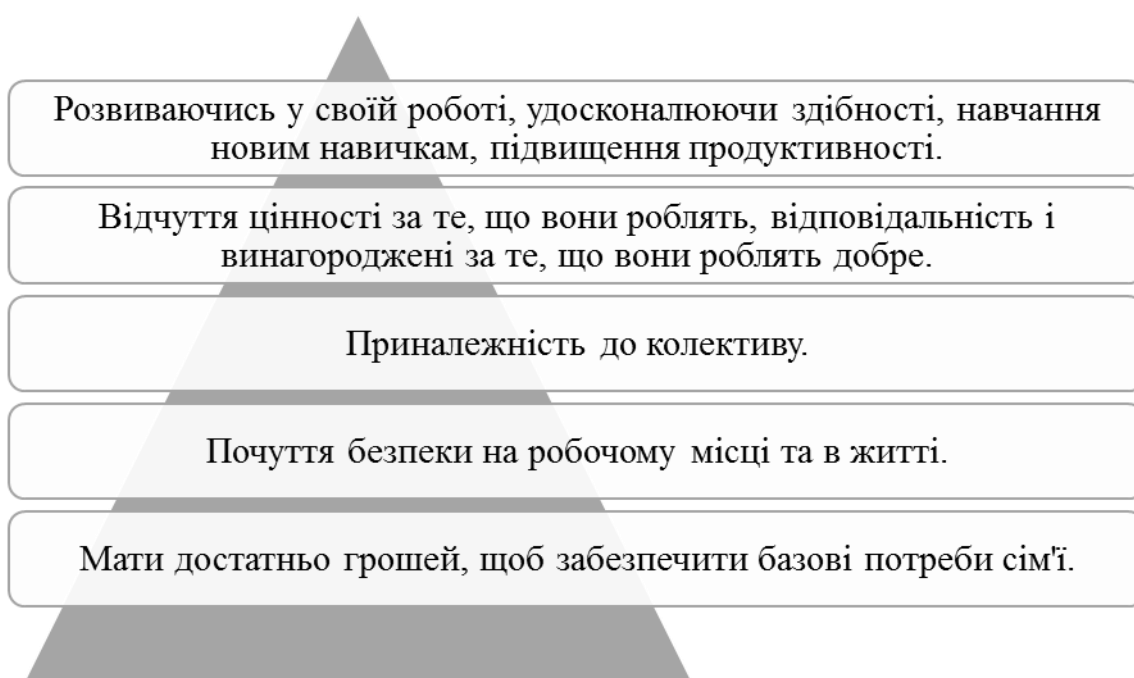


Рисунок 3.2 – Ієрархія потреб працівників (за теорією Маслоу)

Ключовим аспектом зовнішніх факторів, які впливають на ведення бізнесу, є національні закони та правила, які він повинен дотримуватися, щоб отримати ліцензію на діяльність в країні. Ці законодавчі вимоги мають значний вплив на управління персоналом і встановлюють певні мінімальні стандарти для ряду питань.

Заробітна плата та додаткові переваги є ключовими складовими мотиваційної політики будь-якої компанії, адже саме вони впливають на

задоволеність співробітників, рівень їхньої лояльності та продуктивності (рис. 3.3.). Ефективна система оплати праці та комплекс переваг сприяють формуванню сприятливого робочого середовища, що дозволяє компаніям залучати та підтримувати високу кваліфікацію, а також конкурентоспроможність підприємства на ринку праці.

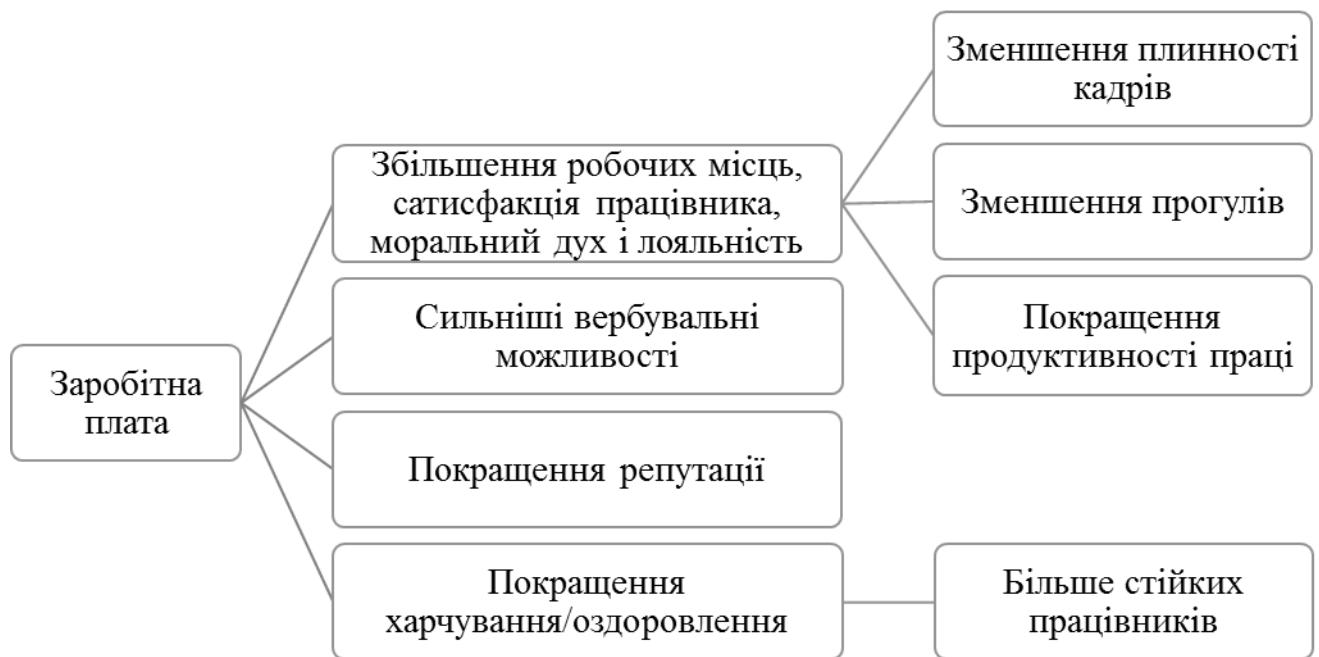


Рисунок 3.3 – Роль заробітної плати у підвищеній мотивації та ефективності працівників

Для компанії «Кока-Кола Беверіджиз Україна Лімітед», як для одного з лідерів галузі, є забезпечення справедливої та конкурентної системи оплати праці, яка відповідає вимогам ринку та очікуванням персоналу. Без основної заробітної плати, значну роль також забезпечують додаткові переваги, такі як медичне страхування, можливості для професійного розвитку, компенсації витрат на транспорт або харчування, а також бонуси та премії за досягнення високих результатів.

Описуючи систему заробітної плати та переваги, слід приділити увагу аналізу ринкових стандартів, сучасних практик у сфері компенсацій та підходів до оцінки ефективності роботи персоналу. У цьому контексті розробка заходів щодо

вдосконалення системи компенсацій є успіхом у підвищенні мотивації працівників і підвищенні загальної продуктивності роботи компанії. Тому доцільним буде інструмент використовувати розроблений бланк самооцінки, цей дає відмітити пункти, які вже вимагають вимоги, та ті, що потребують коригування.

Очікування від системи утримання:

1. Виплачувати заробітну плату відповідно до щонайменше встановлених законом мінімальних стандартів або відповідних галузевих стандартів, залежно від того, які з них вищі.

2. Надавати всім працівникам передбачені законом пільги.

3. Найкраща практика: постачальники повинні працювати над тим, щоб забезпечити працівникам пакет оплати праці та пільг, який підтримує достатній рівень життя («прожитковий мінімум»/«справедлива заробітна плата»).

Детально пояснимо, що це означає на практиці, а може бути використано як інструмент для самооцінки підприємства:

☐ знати, яка мінімальна заробітна плата встановлена законом для вашої країни, вашої галузі, а також для категорій працівників у вашому бізнесі;

☐ знати, які законодавчі вимоги стосуються пільг;

☐ заробітна плата всіх працівників або відповідає встановленому законом мінімальну заробітну плату або галузеві стандарти, залежно від того, яка з них вища (до надбавок та премій за понаднормову роботу);

☐ заробітна плата виплачується працівнику роботодавцем(наприклад, роботодавець може бути постачальником або під субрядником постачальника);

☐ відрахування та штрафи є законними і не є грубими (в тому числі за харчування, житло, транспорт та комунальні послуги);

☐ відрахування із заробітної плати як дисциплінарний захід не допускаються;

☐ надаються платіжні відомості із зазначенням годин, доплати за понаднормову роботу, заробітної плати (відрядної, якщо використовуєте), премій та будь-який відрахування;

□ інформація про заробітну плату та платіжні реквізити повідомте працівникам у письмовій та зрозумілій формі, до вступу на роботу та за кожний платіжний період;

□ працівникам надаються всі передбачені законом пільги (наприклад, оплата відпусток та лікарняних). Це включає розробку системи для працівників запитувати та отримувати дозвіл на відпустку, а також чітку процедуру отримання лікарняного, про це чітко повідомлятися працівникам;

□ якщо вимагає цього місцевого законодавства, роботодавці та працівники беруть участь у соціальних виплатах та соціальному страхуванні, страхові внески сплачуються в повному обсязі та в установлених строках;

□ записи зберігаються щонайменше 12 місяців, включаючи журнал обліку заробітної плати/платіжну звітність, таблиці обліку робочого часу, виробничі записи, відрядні розцінки для всіх працівників.

Отже, підвищуючи продуктивність та ефективність будь-якого виробничого підрозділу, можна з'явитися можливість підвищити заробітну плату працівникам понад мінімальну заробітну плату, а в ідеалі – рухатися до того, щоб забезпечити задовільнення своїх базових потреб на свою заробітну плату. Цей прогрес забезпечує компанію за рахунок витрат, пов'язаних із плинністю кадрів, хворобами та незадоволеністю та незадоволеністю, а також залучає більше кваліфікованих працівників.

Для того, щоб вести переговори про заробітну плату, необхідний позитивний соціальний діалог між працівниками та керівництвом. Це може включати внутрішньозаводські та галузеві механізми колективних переговорів, а також включати більш неформальні методи залучення працівників, такі як фокус-групи та комітети, щоб об'єднати людей разом, щоб обговорити покращення. Якщо компанія працює над встановленням не просто мінімальної заробітної плати за «прожитковим мінімумом» (який дозволяє сім'ї задовольняти свої базові потреби та мати певний дохід на власний розсуд), тоді може бути цікаво провести «дослідження прожиткового мінімуму» на підприємстві, використовуючи методологію Міжнародної організації праці. Також у трудових

відносинах є право кожного працівника на справедливе і рівне ставлення до нього на робочому місці, закріплене в міжнародних трудових конвенціях, національних конституціях і законах.

Розділені команди не функціонують ефективно, але командна робота, повага та хороша комунікація підвищують продуктивність і якість. Працівники, які відчують безпеку та повагу, беруть участь у роботі з більшою мотивацією.

Очікування від застосування розробленої системи:

1. Робочі місця повинні бути вільними від усіх видів переслідувань, залякувань, знущань або зловживань щодо будь-якого працівника, включаючи погрози фізичним покаранням або дисциплінарними стягненнями, або будь-яке фізичне, сексуальне, психологічне чи словесне насильство.

2. Ніяких тілесних покарань.

3. Жодних дисциплінарних відрахувань із заробітної плати працівникам.

4. До всіх працівників слід ставитися справедливо, без будь-якої дискримінації (під час набору, найму, працевлаштування, навчання, компенсації, надання по службі або будь-якому аспекту зайнятості) на основі (але не обмежуючись) таких факторів, як раса, колір шкіри, каста етнічна приналежність, релігія, стать, вік, політичні погляди/приналежність, національна приналежність, інвалідність, сімейний стан, стан здоров'я (включаючи медичний огляд перед працевлаштуванням), членство в профспілці, соціальне походження, вагітність та материнство, сексуальна орієнтація або будь-які інші довільні ознаки.

5. Рішення щодо найму та працевлаштування (в тому числі щодо компенсацій, пільг, просування по службі, навчання, дисципліни та звільнення) приймаються користувачами на підставі звільнення) приймаються на основі навичок, кваліфікації, досвіду, здібностей та результатів роботи працівників.

6. Будь-які заходи безпеки, що вживаються:

- не потрібно завдавати шкоди безпеці членів місцевої громади та інших третіх осіб;

- не треба підривати повагу до прав людини працівників та третіх осіб;

- не повинні приймати силу. якщо сила існує, вона повинна відповідати чинному законодавству і ніколи не повинна перевищувати те, що є суворо необхідним і доречним що є суворо необхідним і доречним у даній ситуації.

Самооцінка є інструментом для розуміння сильних і слабких сторінок вашої компанії у сфері управління персоналом. Використання такого підходу дозволяє об'єктивно оцінити відповідність діяльності стандартам та програмам, аспекти яких вимагають покращення. інструмент завершити відмітити пункти, які вже відповідають вимогам, та вказати на ті, що потребують коригування.

Після самооцінки можна розробити план дій, де для кожного пункту будуть призначені відповідні особи і строки виконання. такі заходи мають систематично та організовано підходити до покращення управління персоналом і відповідати високим стандартам соціальної відповідальності бізнесу.

1. Переслідування

☐ Робоче місце вільне від будь-яких утисків, залякувань і знущань. це означає, що на робочому місці не повинно бути криків і грубого поводження з працівниками, навіть у неробочий час.

☐ Проаналізуйте політику та практикувача, щоб переконатися у багатьох недоречних чи неприйнятних покарань. Що відбувається, коли працівник робить щось не так? Чи кричати на нього? Чи б'ють його? Чи штрафують працівників? Ви коли-небудь чули, щоб таке траплялося? Жодна з цих форм покарання не є непринятною.

☐ На робочому місці немає місць сексуальним домаганням навіть, витонченим формам неналежної мови та поведінки.

☐ Керівники та лідери команди проходять ефективну підготовку з призначення використання таких практик.

☐ Існує культура поваги в трудовому колективі.

☐ Переконайтеся, що процедури оплати праці не передають фінансових відрахувань як покарання за погану поведінку. Можливо, подумати про більш креативні способи винагороди за хорошу поведінку та продуктивність.

2. Безпека

☐ Вжиті заходи безпеки не загрожують безпеці місцевої громади.

☐ Весь персонал служби безпеки пройшов відповідну підготовку і розуміє, що їхня роль і дії ніколи не повинні підтримувати права людини працівників або третіх осіб, і вони завжди повинні намагатися уникати застосування сили, а якщо сила і ви використовуєте, то тільки в разі крайньої необхідності. (Це оплачують і працівники, які працюють за контрактом і надають послуги з охорони).

☐ Прогулюючись виробничим майданчиком і спостерігаючи за взаємодією між співробітниками служби безпеки та працівниками, перевірте, чи не здається працівникам, що вони налякані або залякані? якщо так, можливо, ви зможете провести розслідування, щоб переконатися, що немає місця застосування сили або неналежної поведінки.

3. Дискримінація

☐ Надання робочого місця, вільного від дискримінації.

☐ Тимчасовим працівникам надаються ті ж права, що й постійним працівникам.

☐ Проаналізуйте процедуру найму та питання, що задаються на співбесідах та в опитуваннях. Чи містить вона будь-яку інформацію про працівника, яка, на вашу думку, може бути використана для дискримінації під час найму (наприклад, релігія, раса, вагітність, членство в профспілці)? Перегляньте, що всі співробітники, які беруть участь у підборі персоналу, розуміють важливість дискримінації.

☐ Критерії відбору на основі заслуг при прийомі на роботу.

☐ Переглядайте платіжні відомості. Переконайтеся, що жінки підтримують однакову з чоловіками оплату за однакову роботу. Переконайтеся, що люди різної раси, релігії, національності також підтримують однакову оплату за одну й ту саму роботу. Якщо це не так, вам потрібно поговорити з менеджерами з персоналу, щоб переконатися, що це виправлено.

☐ Проаналізуйте склад працівників, чи існує певна закономірність щодо того, кого частіше підвищують/просують по службі(наприклад, певні статі чи раси)? Вам потрібно запровадити політику, процедури та практику, які б

гарантували, що пропозиція по службі обґрунтовується на досвіді, навичках, характері, результатах роботи та послугах, а не на інших факторах.

☐ Якщо при прийомі на роботу передбачено медичний огляд, то для чого він потрібен? Чи є для цього вагома недискримінаційна причина? Чи можете ви гарантувати, що результати медичного огляду не залишаються під загрозу потенціалу працевлаштування людей?

4. Вирішення проблеми

☐ Існує конфіденційна та ефективна процедура розгляду скарги щодо дискримінаційної чи образливої поведінки.

☐ Якщо скаргу подано, необхідно вжити заходів, не звинувачуючи особу, яка щиро висловила занепокоєння. керівник повинен переконатися, що він повністю поінформований про факти, перш ніж вживати заходи. Заходи повинні бути справедливими, доречними та пропорційними порушеному питанню і сприйматися як такі, що пошкоджені порушеному питанню.

Успішне впровадження змін у систему управління персоналом потребує не лише теоретичних знань, але й практичних інструментів, які допомагають реалізувати заплановані заходи. Далі пропонуються конкретні поради та інструменти, які дозволяють ефективніше планувати, організовувати та контролювати процеси у сфері оплати праці, мотивації, оцінки продуктивності та інших важливих аспектів управління персоналом.

Розроблені рекомендації націлені на те, щоб забезпечити системний підхід до вдосконалення роботи з персоналом, враховуючи специфіку підприємства та актуальні тенденції ринку. Використання практичних інструментів дозволяє оптимізувати ресурси компанії, підвищити ефективність праці та створити сприятливе робоче середовище, що стимулює розвиток і підвищення продуктивності працівників. Розглянемо детальніше:

1. Навчання:

1.1. Розробити політику щодо домагань та дискримінації, обговорити прийнятну та неприйнятну поведінку, а також те, що слід робити, коли демонструється неприйнятна поведінка.

1.2. Переконатися, що це викладено в чіткій листовій заявці.

1.3. Провести навчання персоналу (як працівників, так і керівництва) щодо питань дискримінації та домагання має охоплювати основи:

Чому для бізнесу важливо вирішувати ці питання:

- бізнес буде процвітати лише тоді, коли вся робоча сила рухається разом;
- розділені команди не працюють ефективно, а командна робота, повага та хороші комунікації покращують продуктивність та якість;
- працівники, які відчують безпеку та повагу, беруть участь у роботі з більшою мотивацією;
- працівники, які відчують загрозу та страх, не будуть пропонувати пропозиції щодо того, як можна покращити виробництво/продуктивність/якість можна покращити, а вихід для бізнесу від інновацій та ідей втрачається;
- стрес, страх і тривога, спричинені дискримінацією та переслідуваннями, причиною збільшення кількості прогулів, низької продуктивності та плинності кадрів.

Яка політика щодо цих питань:

- дозволяє обговорювати, що є прийнятною, а що неприйнятною поведінкою.

Як слід вирішувати ситуацію/проблеми:

- переконатися, що всі знають, що роблять, якщо вони відчують або бачать поведінку, яка є неприйнятною;
- має бути зрозуміло, що не буде жодних докорів за висловлення щирого занепокоєння.

Хоча базовий рівень навчання, описаний вище, є корисним, цього фактичного навчання буде недостатньо, щоб змінити культуру у цій організації, якщо дискримінація та домагання мають місце.

3.2 Економічне обґрунтування проєкту вдосконалення системи менеджменту персоналу

Розробка та впровадження проєкту з удосконалення системи управління персоналом є важливим кроком для будь-якого підприємства, що прагне підвищити свою конкурентоспроможність та економічну ефективність. Управління персоналом сьогодні виходить за рамки традиційних функцій і включає активне планування, підвищення мотивації, розвиток навичок співробітників і створення ефективної організаційної культури. У сучасних умовах це не лише інструмент забезпечення продуктивності, а й ключовий фактор у досягненні довгострокових стратегічних цілей.

Для прийняття обґрунтованого рішення щодо впровадження нових методів та процесів в управління персоналом необхідно провести економічне обґрунтування. Цей процес дозволяє оцінити поточні витрати, визначити можливі вигоди та розрахувати ефективність інвестицій, що є особливо важливим в умовах обмежених ресурсів та високої конкуренції.

Отже, розпишемо витрати на проєкт:

1. Інвестиції в нове обладнання та програмне забезпечення: 200 000 грн.

1.1. Програмне забезпечення управління персоналом (HRM-системи).

Одним з основних елементів, який потребує значних інвестицій, є впровадження сучасного програмного забезпечення управління персоналом. Така система дозволяє автоматизувати багато процесів, відбору, адаптації та розвитку співробітників, управління їх трудовою діяльністю, а також ефективно проводити оцінку персоналу(рис. 3.4).

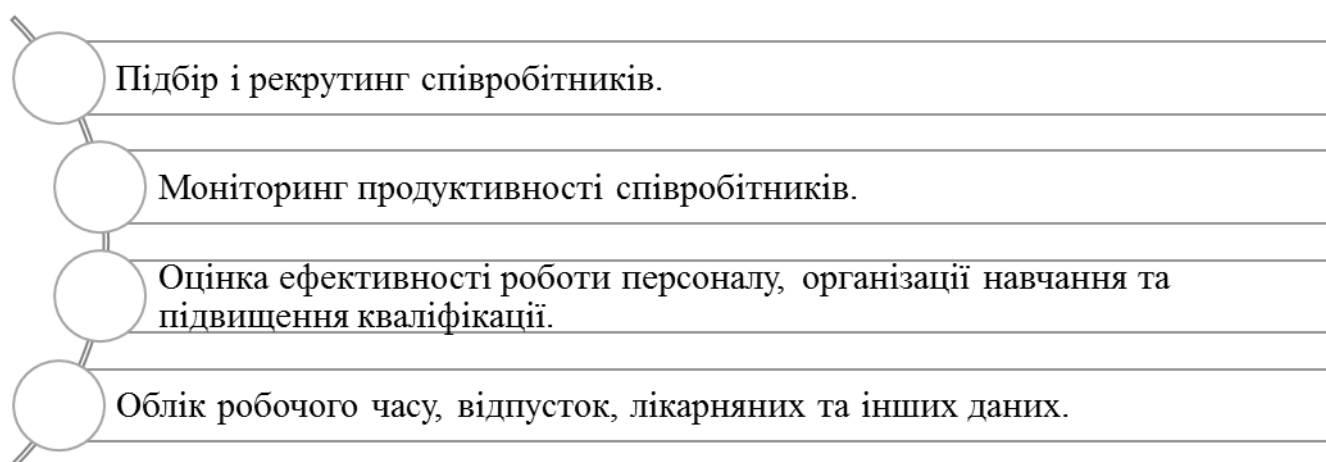


Рисунок 3.4 – Основні функції HRM-системи

Витрати на HRM-систему:

1. Вартість ліцензій на програмне забезпечення для великої кількості користувачів (ліцензія на рік) – 50 000 грн.
2. Вартість впровадження та налаштування системи, інтеграція з іншими корпоративними програмами (якщо вони є) – 30 000 грн.
3. Обслуговування програмного забезпечення, включаючи та оновлення технічної підтримки – 20 000 грн.

Загальна вартість програмного забезпечення: 100 000 грн.

Тому, в загальному, для повної реалізації проєкту HRM-системи витрати на ліцензії та обслуговування зазвичай розраховуються на рік, в той час як впровадження та налаштування є одноразовими витратами.

1.2. Обладнання для автоматизації.

Наступним аспектом є забезпечення відповідного технічного обладнання для ефективного використання нових програмних систем. Сюди входять комп'ютери, сервери, робочі місця для HR-менеджерів та інших співробітників, які будуть активно взаємодіяти з новими технологіями.

Основні витрати:

1. Закупівля комп'ютерного обладнання: ноутбуків, ПК, серверів (на 10 співробітників) – 90 000 грн.
2. Налаштування та технічне забезпечення робочих місць – 10 000 грн.

3. Витрати на комунікаційні системи (наприклад, VPN для дистанційної роботи).

Загальна вартість обладнання: 100 000 грн.

2. Витрати на навчання персоналу: 50 000 грн.

2.1. Тренінги для HR-менеджерів.

Однією з основних складових успіху реалізації проєкту є забезпечення ефективного навчання для співробітників, зокрема, для HR-менеджерів (рис. 3.5, 3.6). Це дозволить їм вміло використовувати нові технології, працювати з новими системами та інструментами для підбору та управління персоналом.

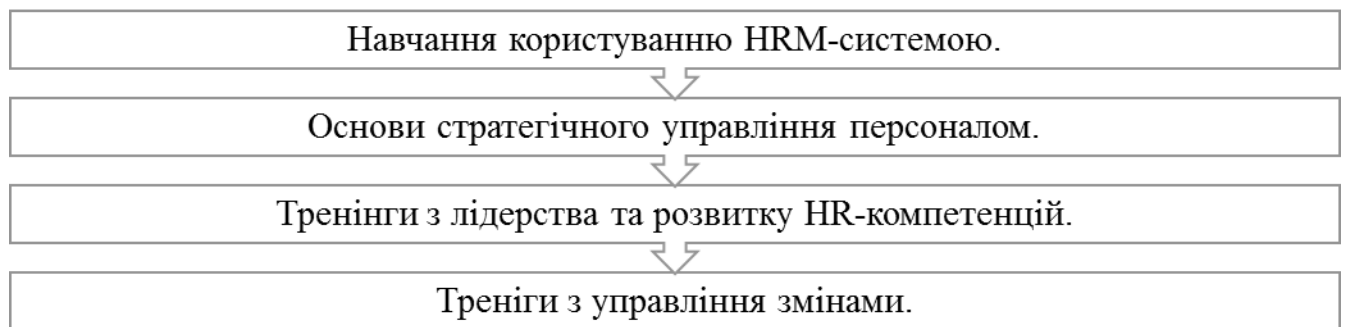


Рисунок 3.5 – Типи навчальних програм

Оплата курсів, тренінгів, семінарів.

- Плата за участь у конференціях, вебінарах, майстер-класах.

Організація внутрішніх навчальних заходів.

Рисунок 3.6 – Витрати на тренінги

Приклад витрат:

1. Курси по роботі з новим HRM-програмним забезпеченням – 10 000 грн.
2. Тренінги з управління персоналом для HR-менеджерів (5 осіб) – 15 000 грн.

3. Проведення семінару по ефективному управлінню змінами – 10 000 грн.

Загальна вартість навчання HR-менеджерів: 35 000 грн.

2.2. Курси для тренерів та співробітників.

Крім того, важливо передбачати навчання для інших співробітників компанії, зокрема для тренерів, які працюватимуть з новими співробітниками, а також для тих, хто проходитиме адаптацію.

Основні курси:

1. Курси для тренерів з мотивації та командної роботи – 5 000 грн.

2. Мотиваційні тренінги для співробітників – 10 000 грн.

Загальна вартість курсів для тренерів та співробітників: 15 000 грн.

3. Заробітна плата спеціалістів (HR-менеджерів, тренерів): 100 000 грн.

3.1. Заробітна плата для HR-менеджерів.

Для ефективного впровадження та реалізації проєкту важливо залучити кваліфікацію ваших HR-менеджерів. Вони будуть відповідати за весь процес: від підбору персоналу до оцінки ефективності співробітників після впровадження нової системи.

Витрати на оплату праці HR-менеджерів:

1. Заробітна плата HR-менеджера (2 особи на повну ставку) – 40 000 грн.

2. Оплата тимчасових або контрактних співробітників, залучених для реалізації проєкту – 30 000 грн.

Загальна вартість на HR-менеджерів: 70 000 грн.

3.2. Оплата праці тренерів.

Тренери, які навчають персонал і забезпечують перехід до нової системи управління, також потребують відповідної оплати праці.

Витрати на оплату праці тренерів:

1. Заробітна плата зовнішніх тренерів або фахівців-консультантів – 20 000 грн.

2. Оплата за розробку навчальних програм та матеріалів – 20 000 грн.

Загальна вартість на тренерів: 20 000 грн.

4. Інші витрати: 20 000 грн

4.1. Адміністративні витрати

Це витрати, які не пов'язані одночасно з основними етапами проєкту, але все це необхідно для забезпечення його нормального функціонування. Включають:

1. Офісні витрати(канцелярія, оргтехніка) – 5 000 грн.
2. Транспортні витрати для співробітників, що проводять тренінги – 5 000 грн.
3. Витрати на зв'язок, включаючи оплатуІ нтернету та телефонії для співробітників проєкту – 5 000 грн.

4.2. Непередбачені витрати.

Це витрати, які можуть виникнути в процесі реалізації проєкту в результаті змін в умовах, додаткових потреб або неоцікуваних ситуацій.

Приклад витрат:

1. Непередбачені витрати на коригування процесів: 10 000 грн.
2. Загальна вартість на інші витрати: 20 000 грн.

У таблиці 3.1, нижче, ще раз, подано детальний розподіл витрат на проєкт, що дозволяє оцінити загальну суму необхіднихі нвестицій та кроки для подальшого планування бюджету проєкту.

Таблиця 3.1 – Розподіл витрат на реалізацію проєкту з покращення системи управління персоналом

Категорія витрат	Сума(грн)
1. Інвестиції в нове обладнання та програмне забезпечення	200 000
Програмне забезпечення для управління персоналом	100 000
Обладнання для автоматизації (ноутбуки, сервери)	100 000
2. Витрати на навчання персоналу	50 000
Тренінги для HR-менеджерів	35 000
Курси для тренерів та співробітників	15 000
3. Заробітна плата спеціалістів (HR-менеджерів, тренерів)	100 000
Заробітна плата HR-менеджерів	70 000
Заробітна плата тренерів	20 000
4. Інші витрати	20 000
Адміністративні витрати	15 000
Непередбачені витрати	5 000
Загальна сума витрат	370 000

Для розгорнутого аналізу очікуваних вигод, на прикладі зменшення плинності кадрів та підвищення продуктивності праці, пропонується детальний розбір кожної складової, що дозволяє оцінити економічний ефект від впровадження запропонованих заходів у системі управління персоналом.

Плинність кадрів – це частина співробітників, яка покидає організацію протягом певного періоду. Вона є важливим показником для будь-якої компанії, оскільки високий рівень плинності може негативно впливати на продуктивність, мотивацію залишкових співробітників, а також викликати додаткові витрати на підбір і навчання нових працівників.

У нашому випадку припускаємо, що поточний рівень плинності на підприємстві становить 20% на рік, а після впровадження запропонованих заходів рівень плинності зменшиться до 10%. Вартість залучення одного нового працівника становить 10,000 грн. Розрахуємо очікувану економію за допомогою формули 3.1:

$$\text{Економ.} = (\text{почат. плин.} - \text{нов. рів. плин.}) \cdot \text{к} - \text{сть працівн.} \cdot \text{в} - \text{сть залучен.} \quad (3.1)$$

$$\text{Економія} = (20\% - 10\%) \cdot 500 \cdot 10000 = 50000 \text{ грн}$$

Отже, загальна економія від зменшення плинності кадрів складає 50 000 грн/ рік.

Підвищення продуктивності праці є ще одним важливим ефектом від впровадження нових заходів у системі управління персоналом. Одним із способів стимулювання продуктивності є програми мотивації, які дозволяють покращити моральний клімат в колективі, зменшити стресові ситуації та підвищити ефективність роботи.

Програми мотивації можуть включати:

- Підвищення заробітної плати або бонусів за досягнення певних результатів.
- Запровадження системи винагород за досягнення особистих і командних цілей.

- Поліпшення умов праці та розвитку співробітників.

Оцінка очікуваного економічного ефекту від підвищення продуктивності може ґрунтуватися на річному доході підприємства. Наприклад, якщо очікується, що нові програми мотивації підвищать продуктивність на 5%, то додатковий дохід можна оцінити за формулою 3.2:

$$\text{Додатк. дохід} = \text{річн. дохід} \cdot 5\% \quad (3.2)$$

$$\text{Річний дохід підприємства} = 10000000 \cdot 5\% = 500000 \text{ грн}$$

Додатковий дохід від підвищення продуктивності праці складе 500 000 грн/рік.

Зменшення плинності кадрів також дозволить знизити витрати на адаптацію нових працівників. Витрати на навчання та введення нових співробітників складаються з різних компонентів, таких як:

- Витрати на орієнтацію та введення нових співробітників.
- Витрати на тренінги, курси та інші програми навчання.

Зменшення плинності дозволить значно скоротити витрати на ці процеси, оскільки буде необхідно проводити менше навчань для нових працівників.

- Вартість адаптації одного нового працівника = 5 000 грн
- Кількість нових працівників, яких потрібно залучити (за старої плинності) = 100 осіб
- Кількість нових працівників, яких потрібно залучити (за нової плинності) = 50 осіб

Отже, економія на витратах на навчання становить:

$$\text{Економія на навчанні} = (100 - 50) \cdot 5000 = 250000 \text{ грн}$$

Таким чином, економія на навчанні нових працівників складе 250 000 грн/рік.

Впровадження програм мотивації та покращення умов праці також має позитивний ефект на моральний клімат в колективі, що, в свою чергу, сприяє зниженню рівня стресу та вигорання серед співробітників.

Оцінка економічного ефекту:

- Зменшення витрат на медичні страховки та лікарняні.
- Зменшення витрат на соціальні виплати через зменшення захворюваності.

Припустимо, що економія на витратах на лікарняні та медичні страховки становить 10% від загальних витрат на цих працівників, що дозволяє компанії заощадити певну суму.

- Загальні витрати на медичні послуги та лікарняні для персоналу = 200 000 грн

- Очікувана економія = 10%

$$\text{Економія на медичних витратах} = 20000 \cdot 10\% = 20000 \text{ гр}$$

Отже, економія на медичних витратах складе 20 000 грн/рік.

Покращення умов праці, розвиток програми мотивації та зменшення плинності кадрів також веде до зростання загальної задоволеності співробітників. Це, в свою чергу, позитивно впливає на ефективність їх роботи, що може сприяти не тільки підвищенню продуктивності, а й поліпшенню іміджу компанії на ринку праці.

Зростання задоволеності також може привести до зменшення витрат на рекрутинг та збільшення кількості кандидатів на вакансії, що знижує витрати на зовнішній набір персоналу.

Підсумок очікуваних вигод:

1. Зменшення плинності кадрів, дозволить заощадити 50 000 грн/рік.
2. Підвищення продуктивності праці, принесе додатковий дохід у розмірі 500 000 грн/рік.
3. Зменшення витрат на навчання нових працівників, дозволить зекономити 250 000 грн/рік.
4. Покращення морального клімату та зменшення витрат на стрес та вигорання, дасть економію в розмірі 20 000 грн/рік.
5. Підвищення задоволеності співробітників, зменшить витрати на рекрутинг і поліпшить імідж компанії.

Загалом, очікувані вигоди від реалізації проєкту можуть перевищити 820 000 грн/рік, що є суттєвим економічним ефектом для підприємства.

Тепер, щоб оцінити економічну доцільність і ефективність запропонованих інвестицій, важливо здійснити розрахунки ключових фінансових показників. Ці показники дозволяють визначити, чи буде проєкт вигідним для підприємства, скільки прибутку він принесе та коли можна очікувати повернення інвестицій.

Основні показники ефективності інвестицій, які ми будемо розглядати в цьому розділі, включають:

1. Рентабельність інвестицій (ROI) – показує, наскільки прибутковими будуть інвестиції в проєкт.

2. Чистий приведений дохід (NPV) – дозволяє визначити сумарну вигоду від проєкту, враховуючи часову вартість грошей.

3. Термін окупності – допомагає оцінити, за який період інвестиції повернуться і проєкт стане прибутковим.

Розрахунок цих показників є основою для прийняття рішення щодо впровадження проєкту, адже вони дозволяють порівняти вкладення з очікуваними результатами та зрозуміти, наскільки ефективно використовуються ресурси підприємства. Вони також допомагають оцінити ризики і прибутковість інвестицій, що дає змогу обґрунтовано планувати подальші дії та стратегічний розвиток підприємства.

Визначення ефективності інвестицій є важливим етапом в обґрунтуванні доцільності проєкту. Існує кілька основних показників, які допомагають оцінити, чи вигідно підприємству здійснювати вкладення в проєкт, а також який буде економічний ефект від впровадження змін у сфері управління персоналом. Основні з цих показників – це рентабельність інвестицій (ROI), чистий приведений дохід (NPV) та термін окупності.

Рентабельність інвестицій (ROI) є важливим фінансовим показником, який дозволяє оцінити, наскільки ефективно підприємство використовує свої інвестиційні ресурси. Вона показує, скільки прибутку приносить кожна вкладена гривня в проєкт. Вищий показник ROI означає, що проєкт є більш вигідним.

Формула 3.3, для розрахунку рентабельності інвестицій:

$$ROI = \frac{\text{Очікуваний дохід} - \text{Витрати}}{\text{Витрати}} \cdot 100\% \quad (3.3)$$

Приблизно підприємство здійснює інвестиції в розмірі 370 000 грн, а очікуваний додатковий дохід від підвищення продуктивності праці складає 500 000 грн/рік.

$$ROI = \frac{500000 - 370000}{370000} \cdot 100\% = \frac{130000}{370000} \cdot 100\% \approx 35,14\%$$

Рентабельність інвестицій в даному випадку складає 35,14%. Це означає, що кожна інвестована гривня принесе 0,35 грн додаткового доходу.

Чистий приведений дохід (NPV) є одним з найважливіших показників для оцінки інвестиційних проєктів, оскільки він дозволяє визначити загальну вартість проєкту з урахуванням часу. NPV відображає різницю між теперішньою вартістю майбутніх грошових потоків і початковими інвестиціями.

Формула 3.4, для розрахунку NPV:

$$NPV = \sum \frac{\text{Чистий дохід в } t \text{ році}}{(1+r)^t} - \text{Інвестиції} \quad (3.4)$$

де:

- r – ставка дисконту,
- t – кількість років.

Припустимо, що проєкт триває 5 років, ставка дисконту складає 10%, а очікувані чисті доходи в кожному році становлять 500 000 грн. Початкові інвестиції складають 370 000 грн.

Розрахуємо NPV для цього проєкту:

$$NPV = \frac{500000}{(1 + 0,1)^1} + \frac{500000}{(1 + 0,1)^2} + \frac{500000}{(1 + 0,1)^3} + \frac{500000}{(1 + 0,1)^4} + \frac{500000}{(1 + 0,1)^5} - 370000 =$$

$$= 454545,45 + 413223,14 + 375657,53 + 341506,59 + 310461,79 - 370,000 = \\ = 1525394,50 \text{ грн}$$

Чистий приведений дохід(NPV) цього проєкту складе 1 525 394, 50 грн. Це означає, що проєкт принесе підприємству чистий прибуток в розмірі 1 525 394,50 грн, після врахування початкових інвестицій та дисконтування майбутніх грошових потоків.

Термін окупності – це період, протягом якого інвестиції в проєкт повністю окупляться за рахунок отриманого доходу. Цей показник допомагає зрозуміти, за який час проєкт почне приносити чистий прибуток.

Формула 3.5, для розрахунку терміну окупності:

$$\text{Термін окупності} = \frac{\text{Сума інвестицій}}{\text{Очікуваний щорічний дохід}} \quad (3.5)$$

Припустимо, сума інвестицій в проєкт складає 370 000 грн, а очікуваний щорічний дохід від підвищення продуктивності праці складає 500 000 грн.

$$\text{Термін окупності} = \frac{370000}{500000} = 0,74 \text{ року}$$

Термін окупності цього проєкту складає 0,74 року, або приблизно 8,8 місяців. Це означає, що проєкт повністю окупить свої витрати менш ніж за один рік.

Отже, використовуючи три основні показники ефективності інвестицій (ROI, NPV, термін окупності), можна зробити висновки про вигідність і економічну доцільність реалізації проєкту:

1. Рентабельність інвестицій (ROI): проєкт має рентабельність 35,14%, що свідчить про хорошу ефективність використання інвестицій.

2. Чистий приведений дохід (NPV): проєкт приносить чистий прибуток 1 525 394,50 грн, що є позитивним сигналом для інвесторів і керівництва підприємства.

3. Термін окупності: проєкт окупиться за 0,74 року, що свідчить про швидкий вихід на беззбитковість і початок прибутковості.

Таким чином, проєкт є економічно ефективним, з високою рентабельністю і швидким терміном окупності, що робить його вигідним для реалізації.

Висновки до третього розділу

Отже, у сучасних умовах економічної нестабільності та швидких змін на ринку, для компаній, зокрема виробників безалкогольних напоїв, важливо забезпечити ефективне управління персоналом, що є основою для збереження конкурентоспроможності та стабільності. Як показує досвід компанії «Кока-Кола Беверіджиз Україна Лімітед», адаптація системи управління персоналом до змінюваних умов має вирішальне значення. Зокрема, важливими є методи оцінки персоналу, мотивація працівників, розвиток корпоративної культури та лідерські практики, які повинні постійно удосконалюватися.

Розробка конкретних заходів для вдосконалення цих аспектів дозволяє підвищити ефективність роботи компанії та зберегти лояльність працівників. Враховуючи ключову роль людського капіталу, компанії необхідно створювати умови для розвитку та зростання своїх співробітників. Це включає в себе не тільки конкурентні умови оплати праці, а й ефективну систему навчання, мотивації та підтримки корпоративних цінностей.

Загалом, ключовим аспектом управління персоналом є створення здорового робочого середовища, де працівники відчувають безпеку та повагу. Це позитивно впливає на їх мотивацію, знижує плинність кадрів, підвищує продуктивність і допомагає залучати кваліфікованих спеціалістів. У свою чергу, ефективне управління дозволяє компанії не лише адаптуватися до змін, але й ставати лідером на ринку, забезпечуючи сталий розвиток у довгостроковій перспективі.

Таким чином, створення і вдосконалення системи управління персоналом є важливим елементом стратегії розвитку компанії «Кока-Кола Беверіджиз Україна Лімітед». Від успіху цієї системи залежить не лише внутрішня стабільність підприємства, а й його здатність досягати стратегічних цілей в умовах глобальних викликів і постійних змін на ринку.

Розробка та впровадження проєктів з удосконалення системи управління персоналом є важливим кроком для будь-якого підприємства, яке прагне підвищити свою конкурентоспроможність та економічну ефективність. У сучасних умовах ефективне управління персоналом не обмежується традиційними функціями, а включає в себе інноваційні підходи, що забезпечують не лише високі результативні показники, але й стійкий розвиток організації.

Для реалізації таких змін важливо було провести детальне економічне обґрунтування, яке дозволяє розрахувати необхідні інвестиції та оцінити потенційні вигоди від впровадження нових технологій і підходів. Зокрема, інвестиції в програмне забезпечення та обладнання для автоматизації управлінських процесів, навчання персоналу та забезпечення належних умов для роботи спеціалістів є основними складовими успішної реалізації проєкту.

Розрахунок витрат на різні етапи проєкту дозволяє чітко визначити бюджети та пріоритети, а також уникнути непередбачених фінансових труднощів. Водночас, оцінка очікуваних економічних вигод, таких як зменшення плинності кадрів, підвищення продуктивності праці та зниження витрат на навчання нових співробітників, вказує на значний позитивний ефект від впровадження змін.

Очікувана економія від зменшення плинності кадрів, підвищення продуктивності та оптимізації витрат на навчання персоналу може скласти понад 820 000 грн на рік, що є суттєвим фінансовим ефектом для підприємства. Також, застосування методів мотивації та підвищення задоволеності працівників допоможе створити позитивний моральний клімат у колективі, знижуючи стрес та вигорання серед співробітників.

Ключові показники ефективності, такі як рентабельність інвестицій (ROI), чистий приведений дохід (NPV) та термін окупності, підтверджують доцільність проєкту та його вигідність для підприємства. Високий рівень ROI, що складає близько 35,14%, вказує на високий рівень прибутковості інвестицій, а швидкий термін окупності дозволяє отримати повернення вкладених коштів протягом короткого періоду.

Отже, проведене економічне обґрунтування демонструє, що запропоновані заходи з удосконалення системи управління персоналом є не лише ефективними з точки зору покращення організації роботи, підвищення продуктивності та злагодженості трудового колективу, але й економічно вигідними для підприємства. Вони сприяють оптимізації витрат, зменшенню плинності кадрів та забезпечують стабільний розвиток підприємства в умовах сучасного конкурентного ринку. Економічні розрахунки підтверджують, що впровадження цих заходів дозволить підприємству підвищити свої фінансові показники в довгостроковій перспективі.

ВИСНОВКИ

Дослідження дозволило розглянути актуальні аспекти управління кадровими ресурсами в умовах глобалізації, автоматизації та зростаючої міжнародної конкуренції. Основна увага була зосереджена на дослідженні практик управління персоналом в міжнародній компанії «Кока-Кола Беверіджиз Україна Лімітед» як прикладі ефективної адаптації глобальних HR-стратегій до локальних умов.

У процесі роботи вдалося виявити основні виклики, з якими стикаються підприємства у сфері зовнішньоекономічної діяльності, і запропонувати практичні рішення для їх подолання. На основі аналізу були визначені підходи, що сприяють підвищенню ефективності кадрових систем, а також методи адаптації до сучасних ринкових умов, які можуть бути застосовані не лише в контексті досліджуваної компанії, але й на інших підприємствах.

Були поставлені та успішно розв'язані ключові завдання, які сприяли досягненню мети роботи – аналізу та розробки рекомендацій щодо підвищення ефективності системи управління кадровими ресурсами підприємства «Кока-Кола Беверіджиз Україна Лімітед» у контексті зовнішньоекономічної діяльності.

1. Управління кадровими ресурсами є важливим елементом стратегії будь-якого підприємства, особливо в умовах глобалізації та цифровізації. Підходи, що включають системність, орієнтацію на результат, гнучкість і персоналізацію політик, а також інтеграцію новітніх технологій у HR-практики, є ключовими для ефективного управління персоналом. У великих міжнародних компаніях, таких як «Кока-Кола Беверіджиз Україна Лімітед», ці підходи адаптуються до локальних реалій, що дозволяє досягти високих результатів у залученні та утриманні кваліфікованих кадрів.

2. В умовах глобалізації та посиленої конкуренції, особливості менеджменту персоналу у компаніях, які займаються зовнішньоекономічною діяльністю, включають високу конкурентність на ринку праці, необхідність врахування культурних та соціальних відмінностей у різних регіонах, а також

інтеграцію глобальних стандартів у кадрову політику. Важливими аспектами є також адаптація до технологічних змін і забезпечення гнучкості в умовах нестабільного ринку.

3. На прикладі компанії «Кока-Кола Беверіджиз Україна Лімітед» було проаналізовано ефективність існуючої системи управління персоналом. Компанія використовує інтегровану систему, яка базується на HR-інноваціях та цифрових технологіях, таких як автоматизація процесів набору та аналізу персоналу, що дозволяє забезпечити високу ефективність управління. Зокрема, впроваджені програми адаптації, навчання та розвитку, а також застосування комплексних систем оцінки ефективності персоналу.

4. Оцінка ефективності кадрових ресурсів у компанії «Кока-Кола Беверіджиз Україна Лімітед» показала, що підприємство успішно використовує як фінансові, так і нефінансові показники для аналізу діяльності персоналу. Висока продуктивність праці, низький рівень плинності кадрів та високий рівень задоволеності співробітників свідчать про ефективне використання кадрових ресурсів. Водночас існують можливості для вдосконалення у частині оптимізації витрат на навчання та підвищення мотивації.

5. На основі проведеного дослідження запропоновано кілька напрямів вдосконалення системи управління кадрами в умовах зовнішньоекономічної діяльності:

- Розширення програм адаптації нових співробітників, що сприяє швидшій інтеграції в корпоративну культуру та покращенню ефективності роботи.
- Інвестування в автоматизацію HR-процесів для зниження витрат і підвищення точності прийняття рішень.
- Посилення стратегій залучення та утримання талантів, що дозволить компанії зберегти свою конкурентоспроможність на міжнародному ринку.
- Підвищення гнучкості в управлінні персоналом, що допоможе компанії швидше адаптуватися до змін у зовнішньому середовищі.

Розроблені рекомендації можуть бути застосовані не тільки для «Кока-Кола Беверіджиз Україна Лімітед», а й для інших компаній, що займаються

зовнішньоекономічною діяльністю, і дозволять підвищити їх адаптивність до глобальних економічних змін.

Загалом, виконане дослідження дозволяє зробити висновок, що запропоновані в роботі теоретичні та практичні розробки сприяють вдосконаленню системи управління персоналом, адаптації до сучасних викликів глобалізації та забезпеченню конкурентоспроможності підприємства на міжнародному ринку. Результати дослідження становлять цінність для подальших наукових розробок та практичної реалізації у сфері HR-менеджменту.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Ахмедова, Л.М. «Стратегічне управління персоналом на підприємствах харчової промисловості.» Київ: Київський університет, 2020.
2. Бажал, Ю. «Інновації в управлінні персоналом: глобальні виклики і перспективи для України.» Харків: Видавництво ХНУ, 2021.
3. Береза, В.О. «Організаційна культура як чинник управління персоналом.» Київ: НАН України, 2022.
4. Bondar, O. «Human Resource Development in the Beverage Industry: A Case Study of Coca-Cola Beverages Ukraine.» *Journal of Business Management*, 2020.
5. Чепурна, С.В. «Система мотивації персоналу в міжнародних компаніях на прикладі безалкогольних напоїв.» Київ: Видавництво КНЕУ, 2021.
6. Driscoll, M. «Innovative Talent Management Practices in the Beverage Industry.» *Journal of Organizational Excellence*, 2019.
7. Finch, D. «Human Capital Management in the Global Beverage Industry.» *International Journal of Human Resource Studies*, 2020.
8. Гаврилюк, О.В. «Ключові аспекти управління персоналом в міжнародних компаніях, що працюють в Україні.» Львів: ЛНУ ім. Івана Франка, 2020.
9. Hasan, A. «Strategic Personnel Management in Beverage Manufacturing Enterprises.» *European Journal of Management Studies*, 2021.
10. Ігнатенко, О.М. «Проблеми та перспективи управління людськими ресурсами в українській харчовій промисловості.» Харків: Харківський національний університет, 2023.
11. Jackson, P. «Coca-Cola's Global HR Strategy: Best Practices in Managing People.» *Journal of Global Management*, 2020.
12. Камінська, А.П. «Ефективність управління персоналом на підприємствах харчової промисловості.» Дніпро: ДНУ ім. О. Гончара, 2020.
13. King, M. «Human Resource Challenges in the Beverage Industry: The Case of Coca-Cola.» *Journal of International Business*, 2021.

14. Kolomiets, Y. «Employee Motivation in Ukrainian Beverage Manufacturing Enterprises.» *Journal of Eastern European Business*, 2022.
15. Лисенко, С.В. «Інтеграція сучасних методів управління персоналом у харчовій промисловості.» Київ: Либідь, 2020.
16. Loffler, A. «Talent Retention Strategies in the Beverage Sector.» *Journal of Human Resource Management*, 2021.
17. McCarthy, K. «Managing Multicultural Teams in the Beverage Industry: The Case of Coca-Cola.» *Journal of Diversity Management*, 2019.
18. Міщенко, В.А. «Вплив міжнародних стандартів на управління персоналом в українських компаніях.» Одеса: ОНУ ім. Мечникова, 2020.
19. Martin, J. «Global Workforce Strategies in Coca-Cola: A Comparative Study .» *Global Human Resource Management Journal*, 2020.
20. Назаренко, О. «Роль лідерства в управлінні персоналом на підприємствах з виробництва напоїв.» Львів: Видавничий центр ЛНУ, 2022.
21. Nguyen, T. «Effective Leadership in Beverage Manufacturing: Insights from Coca-Cola.» *Journal of Leadership Studies*, 2019.
22. Олійник, І.М. «Сучасні підходи до управління персоналом у харчовій промисловості.» Київ: Наукова думка, 2022.
23. Pappas, G. «Human Resource Innovations in the Beverage Industry: A Focus on Coca-Cola.» *Journal of Business Innovation*, 2021.
24. Петров, Ю.О. «Мотивація та стимулювання праці у великих виробничих компаніях.» Київ: Освіта України, 2023.
25. Romero, C. «Organizational Change and HR Management in Coca-Cola.» *International Journal of Organizational Studies*, 2020.
26. Savchuk, V. «Managing HR in Beverage Production Companies in Ukraine.» Kyiv: International Business Review, 2021.
27. Schmidt, H. «HR Practices in Global Beverage Companies.» *Journal of Management*, 2022.
28. Соловей, І.А. «Розвиток кадрового потенціалу на підприємствах з виробництва безалкогольних напоїв.» Київ: КНЕУ, 2022.

29. Tang, Y. «HR Strategies in the Beverage Sector: Coca-Cola Case Study.» *International Journal of Human Resource Planning*, 2021.
30. Thompson, D. «Employee Engagement in the Beverage Industry: Insights from Coca-Cola.» *Journal of Applied Management*, 2020.
31. Волкова, І.М. «Застосування сучасних інструментів управління персоналом в міжнародних компаніях.» Київ: Либідь, 2023.
32. Webster, R. «Global Talent Management in the Beverage Industry.» *Journal of Global Workforce Development*, 2021.
33. Вороненко, Н. «Особливості управління людськими ресурсами в харчовій промисловості України.» Львів: ЛНУ ім. І. Франка, 2021.
34. Wood, A. «Leadership and Human Resource Management in Global Beverage Companies.» *Journal of Business Leadership*, 2020.
35. Zhang, H. «Cultural Differences and HR Management in Coca-Cola's International Operations.» *International Journal of Cultural Management*, 2019.
36. Андрущенко, О.М. «Ефективність управління кадровими ресурсами в міжнародних корпораціях.» Харків: ХНУ, 2022.
37. Березюк, О.В. «Вплив глобалізації на управління персоналом у компаніях з виробництва безалкогольних напоїв.» Київ: НАН України, 2020.
38. Garcia, M. «Human Capital in the Beverage Sector: Challenges and Innovations.» *Journal of Organizational Development*, 2021.
39. Ковальчук, Л. «Управління людським капіталом у виробництві безалкогольних напоїв: досвід України.» Київ: Освіта України, 2023.
40. Walker, D. «HR Management in the Beverage Industry: Best Practices and Future Trends.» *Journal of Business Strategy*, 2021.
41. Поліщук, І.В. «Міжнародні стандарти управління персоналом на підприємствах харчової промисловості.» Київ: Видавництво КНЕУ, 2022.
42. Иванченко, М. «Впровадження інновацій в управлінні персоналом у компаніях харчової промисловості.» Київ: Наукова думка, 2023.
43. Литвин, С.А. «Особливості управління людськими ресурсами у міжнародних компаніях.» Львів: ЛНУ ім. І. Франка, 2021.

44. Mendez, J. «Global HR Policies in the Beverage Industry: A Study of Coca-Cola.» *International Journal of Employment Relations*, 2020.
45. Olson, K. «Developing Talent in Global Beverage Companies.» *Journal of Human Capital Development*, 2021.
46. Беляєва, І.О. «Сучасні підходи до управління персоналом на підприємствах України.» Київ: Освіта України, 2023.
47. Trujillo, R. «HR Innovations in Beverage Production: The Coca-Cola Experience.» *Journal of Management Innovation*, 2019.
48. Васильченко, М. «Управління персоналом в умовах глобалізації: досвід харчової промисловості України.» Київ: Наукова думка, 2021.
49. Silva, P. «Strategic HR Planning in the Global Beverage Sector.» *Journal of Workforce Management*, 2020.
50. Williamson, T. «Talent Management in Beverage Manufacturing Companies .» *International Journal of HR Planning*, 2021.
51. Боднар, І.М. «Проблеми та виклики управління персоналом у міжнародних компаніях.» Київ: Освіта України, 2022.
52. Yang, L. «Cross-Cultural HR Management in Coca-Cola.» *International Journal of Human Resource Studies*, 2021.
53. Захарченко, О.П. «Інноваційні технології управління персоналом у харчовій промисловості України.» Київ: Видавництво НАН України, 2022.
54. Jackson, S. «Managing Change in the Beverage Sector: A Human Resource Perspective.» *Journal of Change*
55. Watson, P. «Performance Management in the Beverage Industry: A Case Study of Coca-Cola.» *Journal of International Business Management*, 2020.
56. Brown, R. «Developing Leadership in the Beverage Sector: A Study of Coca-Cola's HR Practices.» *International Journal of Leadership and Management*, 2021.
57. Parker, L. «Global Workforce Challenges in the Beverage Industry.» *Journal of Business and Global Management*, 2020.

58. Юрченко, В.В. «Методи оцінки ефективності управління персоналом у міжнародних корпораціях.» Київ: НАН України, 2023.
59. Martinez, A. «Innovation in Human Resource Management in Global Beverage Enterprises.» *Journal of Innovation in HR Management*, 2019.
60. Гаврилюк, О.М. «Формування кадрового потенціалу на підприємствах з виробництва напоїв.» Львів: ЛНУ ім. Івана Франка, 2021.
61. Anderson, G. «Leadership Development in the Global Beverage Industry: Insights from Coca-Cola.» *Journal of Business Leadership and Innovation*, 2020.
62. Kovalenko, T. «HR Practices in Ukrainian Beverage Manufacturing Companies.» *Journal of Eastern European Business Studies*, 2022.
63. Davis, M. «Strategic Human Resource Planning in the Beverage Industry: The Case of Coca-Cola.» *International Journal of HR Planning*, 2021.
64. Самойленко, А.П. «Проблеми ефективного управління персоналом у компаніях з виробництва безалкогольних напоїв.» Київ: Освіта України, 2023.
65. Rogers, J. «Employee Retention in Beverage Manufacturing: Coca-Cola's Approach.» *Journal of Organizational Behavior*, 2019.
66. Паращук, Л.М. «Особливості управління персоналом на підприємствах харчової промисловості.» Київ: НАН України, 2022.
67. Jackson, C. «Talent Management in Beverage Companies: A Comparative Analysis.» *Journal of Business Strategy and Development*, 2020.
68. Patel, R. «Managing Diversity in Global Beverage Corporations: A Study of Coca-Cola.» *International Journal of Diversity Management*, 2021.
69. Гришко, О.М. «Інноваційні підходи до управління персоналом у харчовій промисловості України.» Київ: Наукова думка, 2023.
70. Carter, S. «The Role of Leadership in Driving HR Strategy in Beverage Companies.» *Journal of Leadership and Organizational Development*, 2020.
71. O'Connor, D. «Employee Motivation and Performance in the Beverage Sector: A Coca-Cola Case Study.» *Journal of Applied Business Research*, 2019.
72. Піскунов, В.П. «Управління персоналом у великих міжнародних компаніях: досвід харчової промисловості.» Київ: Освіта України, 2023.

73. Singh, A. «Global Human Resource Management in the Beverage Industry: A Focus on Coca-Cola.» *Journal of Global Management Practices*, 2021.

74. Бондаренко, І.М. «Сучасні проблеми та тенденції управління персоналом у міжнародних компаніях.» Київ: Либідь, 2022.

75. Офіційний сайт. URL: <https://ua.coca-colahellenic.com/> (дата звернення 10.10.2024)

76. Фінансова звітність. URL: <https://clarity-project.info/edr/14342901/yearly-finances> (дата звернення: 14.11.2024)

Додаток А
(обов'язковий)Протокол перевірки кваліфікаційної роботи
на наявність текстових запозичень

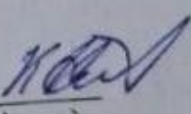
Назва роботи: Управління персоналом в системі менеджменту підприємства з виробництва безалкогольних напоїв (на прикладі ІП «Кока-Кола Беверіджиз Україна Лімітед»)
Тип роботи: магістерська кваліфікаційна робота
Підрозділ кафедра ММЕ, факультет МІБ
(кафедра, факультет)

Показники звіту подібності Turnitin

Оригінальність 83% Схожість 17%

Аналіз звіту подібності (відмітити потрібне)

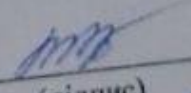
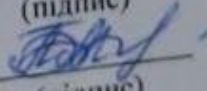
- ☐ Запозичення, виявлені у роботі, оформлені коректно і не містять ознак плагіату.
- ☐ Виявлені у роботі запозичення не мають ознак плагіату, але їх надмірна кількість викликає сумніви щодо цінності роботи і відсутності самостійності її автора. Роботу направити на доопрацювання.
- ☐ Виявлені у роботі запозичення є недобросовісними і мають ознаки плагіату та/або в ній містяться навмисні спотворення тексту, що вказують на спроби приховування недобросовісних запозичень.

Особа, відповідальна за перевірку 
(підпис)

Карачина Н.П.
(прізвище, ініціали)

Ознайомлені з повним звітом подібності, який був згенерований системою Unichesk щодо роботи.

Автор роботи


(підпис)

(підпис)

Стьоба Р.А.
(прізвище, ініціали)
Благодир Л.М.
(прізвище, ініціали)

Керівник роботи

Додаток Б
(обов'язковий)

ФІНАНСОВА ЗВІТНІСТЬ

ІП «Кока-Кола Беверіджиз Україна Лімітед»

за 2021-2023 роки

Фінансова звітність за 2023 рік

2023 рік	2022 рік	2021 рік	2020 рік
----------	----------	----------	----------

Дата звіту	29.02.2024
Період	2023 рік, 12 міс

Баланс (Звіт про фінансовий стан)
Актив

Назва рядка	Код рядка	На початок звітнього періоду, тис. грн	На кінець звітнього періоду, тис. грн
I. Необоротні активи Нематеріальні активи	1000	0.00	0.00
первісна вартість	1001	69.00	69.00
накопичена амортизація	1002	69.00	69.00
Незавершені капітальні інвестиції	1005	3 345.00	
Основні засоби	1010	2 684.00	19 345.00
первісна вартість	1011	15 535.00	32 640.00
знос	1012	12 851.00	13 295.00
Інвестиційна нерухомість	1015	0.00	
первісна вартість	1016	0.00	
знос	1017	0.00	
Довгострокові біологічні активи	1020	0.00	
первісна вартість	1021	0.00	
накопичена амортизація	1022	0.00	
Довгострокові фінансові інвестиції: які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030	0.00	
інші фінансові інвестиції	1035	0.00	
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040	0.00	
Відстрочені податкові активи	1045	0.00	
Гудвіл	1050	0.00	
Відстрочені аквізиційні витрати	1060	0.00	
Залишок коштів у централізованих страхових резервних фондах	1065	0.00	
Інші необоротні активи	1090	834.00	834.00
Усього за розділом I	1095	6 863.00	20 179.00
II. Оборотні активи Запаси	1100	0.00	
Виробничі запаси	1101	0.00	
Незавершене виробництво	1102	0.00	
Готова продукція	1103	0.00	
Товари	1104	0.00	

Поточні біологічні активи	1110	0.00	
Депозити перестрахування	1115	0.00	
Векселі одержані	1120	0.00	
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	39 901.00	63 970.00
Дебіторська заборгованість за розрахунками: за виданими авансами	1130	10 329.00	7 652.00
з бюджетом	1135	159.00	3 226.00
у тому числі з податку на прибуток	1136	0.00	3 059.00
з нарахованих доходів	1140	0.00	
із внутрішніх розрахунків	1145	0.00	
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	5.00	8.00
Поточні фінансові інвестиції	1160	0.00	
Гроші та їх еквіваленти	1165	306 535.00	276 516.00
Готівка	1166	0.00	
Рахунки в банках	1167	306 535.00	
Витрати майбутніх періодів	1170	237.00	1 164.00
Частка перестраховика у страхових резервах	1180	0.00	
у тому числі в: резервах довгострокових зобов'язань	1181	0.00	
резервах збитків або резервах належних виплат	1182	0.00	
резервах незароблених премій	1183	0.00	
інших страхових резервах	1184	0.00	
Інші оборотні активи	1190	2 224.00	7 075.00
Усього за розділом II	1195	359 390.00	359 611.00
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	2 050.00	1 148.00
Баланс	1300	368 303.00	380 938.00

Пасив

Назва рядка	Код рядка	На початок звітного періоду, тис. грн	На кінець звітного періоду, тис. грн
I. Власний капітал Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	114 809.00	114 809.00
Внески до незареєстрованого статутного капіталу	1401	0.00	
Капітал у дооцінках	1405	0.00	
Додатковий капітал	1410	0.00	
Емісійний дохід	1411	0.00	
Накопичені курсові різниці	1412	0.00	
Резервний капітал	1415	0.00	
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	206 764.00	208 515.00
Неоплачений капітал	1425	0.00	

Вилучений капітал	1430	0.00	
Інші резерви	1435	0.00	
Усього за розділом I	1495	321 573.00	323 324.00
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення Відстрочені податкові зобов'язання	1500	0.00	
Пенсійні зобов'язання	1505	0.00	
Довгострокові кредити банків	1510	0.00	
Інші довгострокові зобов'язання	1515	0.00	
Довгострокові забезпечення	1520	0.00	
Довгострокові забезпечення витрат персоналу	1521	0.00	
Цільове фінансування	1525	0.00	
Благодійна допомога	1526	0.00	
Страхові резерви	1530	0.00	
у тому числі: резерв довгострокових зобов'язань	1531	0.00	
резерв збитків або резерв належних виплат	1532	0.00	
резерв незароблених премій	1533	0.00	
інші страхові резерви	1534	0.00	
Інвестиційні контракти	1535	0.00	
Призовий фонд	1540	0.00	
Резерв на виплату джек-поту	1545	0.00	
Усього за розділом II	1595	0.00	0.00
III. Поточні зобов'язання і забезпечення Короткострокові кредити банків	1600	0.00	
Векселі видані	1605	0.00	
Поточна кредиторська заборгованість за: довгостроковими зобов'язаннями	1610	0.00	
товари, роботи, послуги	1615	37 292.00	47 544.00
розрахунками з бюджетом	1620	1 581.00	3 759.00
у тому числі з податку на прибуток	1621	0.00	
розрахунками зі страхування	1625	0.00	
розрахунками з оплати праці	1630	0.00	
за одержаними авансами	1635	0.00	
за розрахунками з учасниками	1640	0.00	
із внутрішніх розрахунків	1645	0.00	
за страховою діяльністю	1650	0.00	
Поточні забезпечення	1660	6 004.00	4 399.00
Доходи майбутніх періодів	1665	0.00	
Відстрочені комісійні доходи від перестраховиків	1670	0.00	
Інші поточні зобов'язання	1690	12.00	

Усього за розділом III	1695	44 889.00	55 702.00
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700	1 841.00	1 912.00
V. Чиста вартість активів недержавного пенсійного фонду	1800	0.00	
Баланс	1900	368 303.00	380 938.00

Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід)

Фінансові результати

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За аналогічний період попереднього року, тис. грн
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	205 066.00	106 586.00
Чисті зароблені страхові премії	2010		0.00
Премії підписані, валова сума	2011		0.00
Премії, передані у перестраховання	2012		0.00
Зміна резерву незароблених премій, валова сума	2013		0.00
Зміна частки перестраховиків у резерві незароблених премій	2014		0.00
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	145 878.00	37 139.00
Чисті понесені збитки за страховими виплатами	2070		0.00
Валовий: прибуток	2090	59 188.00	69 447.00
Дохід (витрати) від зміни у резервах довгострокових зобов'язань	2105		0.00
Дохід (витрати) від зміни інших страхових резервів	2110		0.00
Зміна інших страхових резервів, валова сума	2111		0.00
Зміна частки перестраховиків в інших страхових резервах	2112		0.00
Інші операційні доходи	2120	3 088.00	25 220.00
Дохід від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2121		0.00
Дохід від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2122		0.00
Дохід від використання коштів, вивільнених від оподаткування	2123		0.00
Адміністративні витрати	2130	58 218.00	54 589.00
Витрати на збут	2150		0.00
Інші операційні витрати	2180	898.00	3 830.00
Витрат від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2181		0.00
Витрат від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2182		0.00
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток	2190	3 160.00	36 248.00
Дохід від участі в капіталі	2200		0.00
Інші фінансові доходи	2220		0.00
Інші доходи	2240	1 047.00	13.00
Дохід від благодійної допомоги	2241		0.00

Фінансові витрати	2250		0.00
Втрати від участі в капіталі	2255		0.00
Інші витрати	2270	1 460.00	5 696.00
Прибуток (збиток) від впливу інфляції на монетарні статті	2275		0.00
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток	2290	2 747.00	30 565.00
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	-36.00	-3 656.00
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305	-974.00	-5 527.00
Чистий фінансовий результат: прибуток	2350	1 737.00	21 382.00

Сукупний дохід

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За аналогічний період попереднього року, тис. грн
Дооцінка (уцінка) необоротних активів	2400		0.00
Дооцінка (уцінка) фінансових інструментів	2405		0.00
Накопичені курсові різниці	2410		0.00
Частка іншого сукупного доходу асоційованих та спільних підприємств	2415		0.00
Інший сукупний дохід	2445		0.00
Інший сукупний дохід до оподаткування	2450	0.00	0.00
Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом	2455		0.00
Інший сукупний дохід після оподаткування	2460	0.00	0.00
Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)	2465	1 737.00	21 382.00

Елементи операційних витрат

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За аналогічний період попереднього року, тис. грн
Матеріальні затрати	2500	1 352.00	537.00
Витрати на оплату праці	2505	19 771.00	20 089.00
Відрахування на соціальні заходи	2510	2 535.00	2 797.00
Амортизація	2515	3 502.00	2 439.00
Інші операційні витрати	2520	177 835.00	69 696.00
Разом	2550	204 995.00	95 558.00

Розрахунок показників прибутковості акцій

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, грн	За аналогічний період попереднього року, грн
Дивіденди на одну просту акцію	2650		0.00

Рух коштів у результаті інвестиційної діяльності

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, грн	За аналогічний період попереднього року, грн
Надходження від реалізації: фінансових інвестицій	3200		0.00
необоротних активів	3205	1 172.00	1 376.00
Надходження від отриманих: відсотків	3215		0.00
дивідендів	3220		0.00
Надходження від деривативів	3225		0.00
Надходження від погашення позик	3230		0.00
Надходження від вибуття дочірнього підприємства та іншої господарської одиниці	3235		0.00
Інші надходження	3250		0.00
Витрачання на придбання: фінансових інвестицій	3255		0.00
необоротних активів	3260		14 211.00
Виплати за деривативами	3270		0.00
Витрачання на надання позик	3275		0.00
Витрачання на придбання дочірнього підприємства та іншої господарської одиниці	3280		0.00
Інші платежі	3290		2 048.00
Чистий рух коштів від інвестиційної діяльності	3295	1 172.00	-14 883.00

Рух коштів у результаті фінансової діяльності

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, грн	За аналогічний період попереднього року, грн
Надходження від: Власного капіталу	3300		0.00
Отримання позик	3305		0.00
Надходження від продажу частки в дочірньому підприємстві	3310		0.00
Інші надходження	3340		0.00
Витрачання на: Викуп власних акцій	3345		0.00
Погашення позик	3350		0.00
Сплату дивідендів	3355		0.00
Витрачання на сплату відсотків	3360		0.00
Витрачання на сплату заборгованості з фінансової оренди	3365		0.00
Витрачання на придбання частки в дочірньому підприємстві	3370		0.00
Витрачання на виплати неконтрольованим часткам у дочірніх підприємствах	3375		0.00
Інші платежі	3390		0.00
Чистий рух коштів від фінансової діяльності	3395	0.00	0.00
Чистий рух грошових коштів за звітний період	3400	-33 030.00	2 542.00
Залишок коштів на початок року	3405	306 535.00	279 497.00

Фінансова звітність за 2022 рік

2023 рік	2022 рік	2021 рік	2020 рік
----------	----------	----------	----------

Дата звіту	05.03.2024
Період	2022 рік, 12 міс

Баланс (Звіт про фінансовий стан)

Актив

Назва рядка	Код рядка	На початок звітного періоду, тис. грн	На кінець звітного періоду, тис. грн
I. Необоротні активи Нематеріальні активи	1000	0.00	0.00
первісна вартість	1001	69.00	69.00
накопичена амортизація	1002	69.00	69.00
Незавершені капітальні інвестиції	1005	0.00	3 345.00
Основні засоби	1010	6 982.00	2 684.00
первісна вартість	1011	24 002.00	15 535.00
знос	1012	17 020.00	12 851.00
Інвестиційна нерухомість	1015	0.00	
первісна вартість	1016	0.00	
знос	1017	0.00	
Довгострокові біологічні активи	1020	0.00	
первісна вартість	1021	0.00	
накопичена амортизація	1022	0.00	
Довгострокові фінансові інвестиції: які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030	0.00	
інші фінансові інвестиції	1035	0.00	
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040	0.00	
Відстрочені податкові активи	1045	0.00	
Гудвіл	1050	0.00	
Відстрочені аквізиційні витрати	1060	0.00	
Залишок коштів у централізованих страхових резервних фондах	1065	0.00	
Інші необоротні активи	1090	942.00	834.00
Усього за розділом I	1095	7 924.00	6 863.00
II. Оборотні активи Запаси	1100	14.00	
Виробничі запаси	1101	14.00	
Незавершене виробництво	1102	0.00	
Готова продукція	1103	0.00	
Товари	1104	0.00	

Поточні біологічні активи	1110	0.00	
Депозити перестрахування	1115	0.00	
Векселі одержані	1120	0.00	
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	98 348.00	39 901.00
Дебіторська заборгованість за розрахунками: за виданими авансами	1130	1 892.00	10 329.00
з бюджетом	1135	1 317.00	159.00
у тому числі з податку на прибуток	1136	846.00	
з нарахованих доходів	1140	0.00	
із внутрішніх розрахунків	1145	0.00	
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	83.00	5.00
Поточні фінансові інвестиції	1160	0.00	
Гроші та їх еквіваленти	1165	279 497.00	306 535.00
Готівка	1166	0.00	
Рахунки в банках	1167	279 497.00	306 535.00
Витрати майбутніх періодів	1170	1 741.00	237.00
Частка перестраховика у страхових резервах	1180	0.00	
у тому числі в: резервах довгострокових зобов'язань	1181	0.00	
резервах збитків або резервах належних виплат	1182	0.00	
резервах незароблених премій	1183	0.00	
інших страхових резервах	1184	0.00	
Інші оборотні активи	1190	2 577.00	2 224.00
Усього за розділом II	1195	385 469.00	359 390.00
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200		2 050.00
Баланс	1300	393 393.00	368 303.00

Пасив

Назва рядка	Код рядка	На початок звітного періоду, тис. грн	На кінець звітного періоду, тис. грн
I. Власний капітал Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	114 809.00	114 809.00
Внески до незареєстрованого статутного капіталу	1401	0.00	
Капітал у дооцінках	1405	0.00	
Додатковий капітал	1410	0.00	
Емісійний дохід	1411	0.00	
Накопичені курсові різниці	1412	0.00	
Резервний капітал	1415	0.00	
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	185 755.00	205 835.00
Неоплачений капітал	1425	0.00	

Вилучений капітал	1430	0.00	
Інші резерви	1435	0.00	
Усього за розділом I	1495	300 564.00	320 644.00
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення Відстрочені податкові зобов'язання	1500	0.00	
Пенсійні зобов'язання	1505	0.00	
Довгострокові кредити банків	1510	0.00	
Інші довгострокові зобов'язання	1515	0.00	
Довгострокові забезпечення	1520	0.00	
Довгострокові забезпечення витрат персоналу	1521	0.00	
Цільове фінансування	1525	0.00	
Благодійна допомога	1526	0.00	
Страхові резерви	1530	0.00	
у тому числі: резерв довгострокових зобов'язань	1531	0.00	
резерв збитків або резерв належних виплат	1532	0.00	
резерв незароблених премій	1533	0.00	
інші страхові резерви	1534	0.00	
Інвестиційні контракти	1535	0.00	
Призовий фонд	1540	0.00	
Резерв на виплату джек-поту	1545	0.00	
Усього за розділом II	1595	0.00	0.00
Ш. Поточні зобов'язання і забезпечення Короткострокові кредити банків	1600	0.00	
Векселі видані	1605	0.00	
Поточна кредиторська заборгованість за: довгостроковими зобов'язаннями	1610	0.00	
товари, роботи, послуги	1615	79 826.00	37 292.00
розрахунками з бюджетом	1620	7 774.00	2 510.00
у тому числі з податку на прибуток	1621	0.00	
розрахунками зі страхування	1625	0.00	
розрахунками з оплати праці	1630	344.00	
за одержаними авансами	1635	0.00	
за розрахунками з учасниками	1640	0.00	
із внутрішніх розрахунків	1645	0.00	
за страховою діяльністю	1650	0.00	
Поточні забезпечення	1660	4 885.00	6 004.00
Доходи майбутніх періодів	1665	0.00	
Відстрочені комісійні доходи від перестраховиків	1670	0.00	
Інші поточні зобов'язання	1690	0.00	12.00

Усього за розділом III	1695	92 829.00	45 818.00
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700		1 841.00
V. Чиста вартість активів недержавного пенсійного фонду	1800	0.00	
Баланс	1900	393 393.00	368 303.00

Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід)

Фінансові результати

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За аналогічний період попереднього року, тис. грн
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	106 586.00	320 347.00
Чисті зароблені страхові премії	2010		0.00
Премії підписані, валова сума	2011		0.00
Премії, передані у перестрахування	2012		0.00
Зміна резерву незароблених премій, валова сума	2013		0.00
Зміна частки перестраховиків у резерві незароблених премій	2014		0.00
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	37 139.00	233 044.00
Чисті понесені збитки за страховими виплатами	2070		0.00
Валовий прибуток	2090	69 447.00	87 303.00
Дохід (витрати) від зміни у резервах довгострокових зобов'язань	2105		0.00
Дохід (витрати) від зміни інших страхових резервів	2110		0.00
Зміна інших страхових резервів, валова сума	2111		0.00
Зміна частки перестраховиків в інших страхових резервах	2112		0.00
Інші операційні доходи	2120	25 220.00	2 350.00
Дохід від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2121		0.00
Дохід від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2122		0.00
Дохід від використання коштів, вивільнених від оподаткування	2123		0.00
Адміністративні витрати	2130	54 589.00	74 674.00
Витрати на збут	2150		0.00
Інші операційні витрати	2180	3 830.00	4 466.00
Витрат від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2181		0.00
Витрат від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2182		0.00
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток	2190	36 248.00	10 513.00
Дохід від участі в капіталі	2200		0.00
Інші фінансові доходи	2220		0.00
Інші доходи	2240	13.00	2 418.00
Дохід від благодійної допомоги	2241		0.00

Фінансові витрати	2250	0.00	
Втрати від участі в капіталі	2255	0.00	
Інші витрати	2270	5 696.00	8 006.00
Прибуток (збиток) від впливу інфляції на монетарні статті	2275		0.00
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток	2290	30 565.00	4 925.00
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	-4 585.00	-3 397.00
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305	-5 527.00	
Чистий фінансовий результат: прибуток	2350	20 453.00	1 528.00

Сукупний дохід

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За аналогічний період попереднього року, тис. грн
Дооцінка (уцінка) необоротних активів	2400		0.00
Дооцінка (уцінка) фінансових інструментів	2405		0.00
Накопичені курсові різниці	2410		0.00
Частка іншого сукупного доходу асоційованих та спільних підприємств	2415		0.00
Інший сукупний дохід	2445		0.00
Інший сукупний дохід до оподаткування	2450	0.00	0.00
Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом	2455		0.00
Інший сукупний дохід після оподаткування	2460	0.00	0.00
Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)	2465	20 453.00	1 528.00

Елементи операційних витрат

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За аналогічний період попереднього року, тис. грн
Матеріальні затрати	2500	537.00	1 485.00
Витрати на оплату праці	2505	20 089.00	25 400.00
Відрахування на соціальні заходи	2510	2 797.00	3 342.00
Амортизація	2515	2 439.00	5 222.00
Інші операційні витрати	2520	69 696.00	276 735.00
Разом	2550	95 558.00	312 184.00

Розрахунок показників прибутковості акцій

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, грн	За аналогічний період попереднього року, грн
Дивіденди на одну просту акцію	2650		0.00

Звіт про рух грошових коштів (за прямим методом)
Рух коштів у результаті операційної діяльності

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, грн	За аналогічний період попереднього року, грн
Надходження від: Реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	3000	187 958.00	356 930.00
Повернення податків і зборів	3005		0.00
у тому числі податку на додану вартість	3006		0.00
Цільового фінансування	3010	480.00	49.00
Надходження від отримання субсидій, дотацій	3011		0.00
Надходження авансів від покупців і замовників	3015		0.00
Надходження від повернення авансів	3020	2 267.00	116.00
Надходження від відсотків за залишками коштів на поточних рахунках	3025		0.00
Надходження від боржників неустойки (штрафів, пені)	3035		0.00
Надходження від операційної оренди	3040		0.00
Надходження від отримання роялті, авторських винагород	3045		0.00
Надходження від страхових премій	3050		0.00
Надходження фінансових установ від повернення позик	3055		0.00
Інші надходження	3095	1 806.00	0.00
Витрачання на оплату: Товарів (робіт, послуг)	3100	126 070.00	271 056.00
Праці	3105	17 278.00	23 923.00
Відрахувань на соціальні заходи	3110	3 229.00	3 397.00
Зобов'язань з податків і зборів	3115	20 252.00	23 924.00
Витрачання на оплату зобов'язань з податку на прибуток	3116	1 934.00	62.00
Витрачання на оплату зобов'язань з податку на додану вартість	3117	13 654.00	17 452.00
Витрачання на оплату зобов'язань з інших податків і зборів	3118	4 663.00	6 410.00
Витрачання на оплату авансів	3135		0.00
Витрачання на оплату повернення авансів	3140		0.00
Витрачання на оплату цільових внесків	3145	6 018.00	692.00
Витрачання на оплату зобов'язань за страховими контрактами	3150		0.00
Витрачання фінансових установ на надання позик	3155		0.00
Інші витрачання	3190	2 239.00	653.00
Чистий рух коштів від операційної діяльності	3195	17 425.00	33 450.00

Рух коштів у результаті інвестиційної діяльності

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, грн	За аналогічний період попереднього року, грн
Надходження від реалізації: фінансових інвестицій	3200		0.00

необоротних активів	3205	1 376.00	3 539.00
Надходження від отриманих: відсотків	3215		0.00
дивідендів	3220		0.00
Надходження від деривативів	3225		0.00
Надходження від погашення позик	3230		0.00
Надходження від вибуття дочірнього підприємства та іншої господарської одиниці	3235		0.00
Інші надходження	3250		0.00
Витрачання на придбання: фінансових інвестицій	3255		0.00
необоротних активів	3260	14 211.00	949.00
Виплати за деривативами	3270		0.00
Витрачання на надання позик	3275		0.00
Витрачання на придбання дочірнього підприємства та іншої господарської одиниці	3280		0.00
Інші платежі	3290	2 048.00	0.00
Чистий рух коштів від інвестиційної діяльності	3295	-14 883.00	2 590.00

Рух коштів у результаті фінансової діяльності

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, грн	За аналогічний період попереднього року, грн
Надходження від: Власного капіталу	3300		0.00
Отримання позик	3305		0.00
Надходження від продажу частки в дочірньому підприємстві	3310		0.00
Інші надходження	3340		0.00
Витрачання на: Викуп власних акцій	3345		0.00
Погашення позик	3350		0.00
Сплату дивідендів	3355		0.00
Витрачання на сплату відсотків	3360		0.00
Витрачання на сплату заборгованості з фінансової оренди	3365		0.00
Витрачання на придбання частки в дочірньому підприємстві	3370		0.00
Витрачання на виплати неконтрольованим часткам у дочірніх підприємствах	3375		0.00
Інші платежі	3390		0.00
Чистий рух коштів від фінансової діяльності	3395	0.00	0.00
Чистий рух грошових коштів за звітний період	3400	2 542.00	36 040.00
Залишок коштів на початок року	3405	279 497.00	246 086.00
Вплив зміни валютних курсів на залишок коштів	3410	24 496.00	-2 629.00
Залишок коштів на кінець року	3415	306 535.00	279 497.00

Фінансова звітність за 2021 рік

2023 рік

2022 рік

2021 рік

2020 рік

Дата звіту 20.07.2022

Період 2021 рік, 12 міс

Баланс (Звіт про фінансовий стан)

Актив

Назва рядка	Код рядка	На початок звітного періоду, тис. грн	На кінець звітного періоду, тис. грн
I. Необоротні активи Нематеріальні активи	1000	0.00	0.00
первісна вартість	1001	69.00	69.00
накопичена амортизація	1002	69.00	69.00
Незавершені капітальні інвестиції	1005	0.00	
Основні засоби	1010	17 780.00	6 982.00
первісна вартість	1011	37 937.00	24 002.00
знос	1012	20 157.00	17 020.00
Інвестиційна нерухомість	1015	0.00	
первісна вартість	1016	0.00	
знос	1017	0.00	
Довгострокові біологічні активи	1020	0.00	
первісна вартість	1021	0.00	
накопичена амортизація	1022	0.00	
Довгострокові фінансові інвестиції: які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030	0.00	
інші фінансові інвестиції	1035	0.00	
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040	0.00	
Відстрочені податкові активи	1045	0.00	
Гудвіл	1050	0.00	
Відстрочені аквізиційні витрати	1060	0.00	
Залишок коштів у централізованих страхових резервних фондах	1065	0.00	
Інші необоротні активи	1090	1 176.00	942.00
Усього за розділом I	1095	18 956.00	7 924.00
II. Оборотні активи Запаси	1100	2 469.00	14.00
Виробничі запаси	1101	2 469.00	14.00
Незавершене виробництво	1102	0.00	
Готова продукція	1103	0.00	
Товари	1104	0.00	

Поточні біологічні активи	1110	0.00	
Депозити перестрахування	1115	0.00	
Векселі одержані	1120	0.00	
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	71 537.00	98 348.00
Дебіторська заборгованість за розрахунками: за виданими авансами	1130	4 525.00	1 892.00
з бюджетом	1135	4 489.00	1 429.00
у тому числі з податку на прибуток	1136	4 244.00	958.00
з нарахованих доходів	1140	0.00	
із внутрішніх розрахунків	1145	0.00	
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	10.00	83.00
Поточні фінансові інвестиції	1160	0.00	
Гроші та їх еквіваленти	1165	246 086.00	279 497.00
Готівка	1166	0.00	
Рахунки в банках	1167	246 086.00	279 497.00
Витрати майбутніх періодів	1170	536.00	1 741.00
Частка перестраховика у страхових резервах	1180	0.00	
у тому числі в: резервах довгострокових зобов'язань	1181	0.00	
резервах збитків або резервах належних виплат	1182	0.00	
резервах незароблених премій	1183	0.00	
інших страхових резервах	1184	0.00	
Інші оборотні активи	1190	902.00	2 701.00
Усього за розділом II	1195	330 554.00	385 705.00
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	0.00	
Баланс	1300	349 510.00	393 629.00

Пасив

Назва рядка	Код рядка	На початок звітного періоду, тис. грн	На кінець звітного періоду, тис. грн
I. Власний капітал Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	114 809.00	114 809.00
Внески до незареєстрованого статутного капіталу	1401	0.00	
Капітал у дооцінках	1405	0.00	
Додатковий капітал	1410	0.00	
Емісійний дохід	1411	0.00	
Накопичені курсові різниці	1412	0.00	
Резервний капітал	1415	0.00	
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	184 227.00	185 867.00
Неоплачений капітал	1425	0.00	

Вилучений капітал	1430	0.00	
Інші резерви	1435	0.00	
Усього за розділом I	1495	299 036.00	300 676.00
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення Відстрочені податкові зобов'язання	1500	0.00	
Пенсійні зобов'язання	1505	0.00	
Довгострокові кредити банків	1510	0.00	
Інші довгострокові зобов'язання	1515	0.00	
Довгострокові забезпечення	1520	0.00	
Довгострокові забезпечення витрат персоналу	1521	0.00	
Цільове фінансування	1525	0.00	
Благодійна допомога	1526	0.00	
Страхові резерви	1530	0.00	
у тому числі: резерв довгострокових зобов'язань	1531	0.00	
резерв збитків або резерв належних виплат	1532	0.00	
резерв незароблених премій	1533	0.00	
інші страхові резерви	1534	0.00	
Інвестиційні контракти	1535	0.00	
Призовий фонд	1540	0.00	
Резерв на виплату джек-поту	1545	0.00	
Усього за розділом II	1595	0.00	0.00
Ш. Поточні зобов'язання і забезпечення Короткострокові кредити банків	1600	0.00	
Векселі видані	1605	0.00	
Поточна кредиторська заборгованість за: довгостроковими зобов'язаннями	1610	0.00	
товари, роботи, послуги	1615	34 242.00	79 950.00
розрахунками з бюджетом	1620	6 783.00	7 774.00
у тому числі з податку на прибуток	1621	0.00	
розрахунками зі страхування	1625	0.00	
розрахунками з оплати праці	1630	6 192.00	344.00
за одержаними авансами	1635	0.00	
за розрахунками з учасниками	1640	0.00	
із внутрішніх розрахунків	1645	0.00	
за страховою діяльністю	1650	0.00	
Поточні забезпечення	1660	3 257.00	4 885.00
Доходи майбутніх періодів	1665	0.00	
Відстрочені комісійні доходи від перестраховиків	1670	0.00	
Інші поточні зобов'язання	1690	0.00	

Усього за розділом III	1695	50 474.00	92 953.00
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700	0.00	
V. Чиста вартість активів недержавного пенсійного фонду	1800	0.00	
Баланс	1900	349 510.00	393 629.00

Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід)

Фінансові результати

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За аналогічний період попереднього року, тис. грн
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	320 347.00	165 062.00
Чисті зароблені страхові премії	2010		0.00
Премії підписані, валова сума	2011		0.00
Премії, передані у перестрахування	2012		0.00
Зміна резерву незароблених премій, валова сума	2013		0.00
Зміна частки перестраховиків у резерві незароблених премій	2014		0.00
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	231 359.00	82 523.00
Чисті понесені збитки за страховими виплатами	2070		0.00
Валовий: прибуток	2090	88 988.00	82 539.00
Дохід (витрати) від зміни у резервах довгострокових зобов'язань	2105		0.00
Дохід (витрати) від зміни інших страхових резервів	2110		0.00
Зміна інших страхових резервів, валова сума	2111		0.00
Зміна частки перестраховиків в інших страхових резервах	2112		0.00
Інші операційні доходи	2120	2 350.00	14 802.00
Дохід від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2121		0.00
Дохід від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2122		0.00
Дохід від використання коштів, вивільнених від оподаткування	2123		0.00
Адміністративні витрати	2130	76 359.00	77 239.00
Витрати на збут	2150		0.00
Інші операційні витрати	2180	4 466.00	3 641.00
Витрат від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2181		0.00
Витрат від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2182		0.00
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток	2190	10 513.00	16 461.00
Дохід від участі в капіталі	2200		0.00
Інші фінансові доходи	2220		0.00
Інші доходи	2240	2 418.00	610.00
Дохід від благодійної допомоги	2241		0.00

Фінансові витрати	2250		0.00
Втрати від участі в капіталі	2255		0.00
Інші витрати	2270	8 006.00	1 370.00
Прибуток (збиток) від впливу інфляції на монетарні статті	2275		0.00
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток	2290	4 925.00	15 701.00
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	-3 285.00	-2 650.00
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305		0.00
Чистий фінансовий результат: прибуток	2350	1 640.00	13 051.00

Сукупний дохід

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За аналогічний період попереднього року, тис. грн
Дооцінка (уцінка) необоротних активів	2400		0.00
Дооцінка (уцінка) фінансових інструментів	2405		0.00
Накопичені курсові різниці	2410		0.00
Частка іншого сукупного доходу асоційованих та спільних підприємств	2415		0.00
Інший сукупний дохід	2445		0.00
Інший сукупний дохід до оподаткування	2450	0.00	0.00
Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом	2455		0.00
Інший сукупний дохід після оподаткування	2460	0.00	0.00
Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)	2465	1 640.00	13 051.00

Елементи операційних витрат

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За аналогічний період попереднього року, тис. грн
Матеріальні затрати	2500	1 485.00	2 886.00
Витрати на оплату праці	2505	22 367.00	33 720.00
Відрахування на соціальні заходи	2510	6 375.00	4 143.00
Амортизація	2515	5 222.00	6 044.00
Інші операційні витрати	2520	276 666.00	116 610.00
Разом	2550	312 115.00	163 403.00

Розрахунок показників прибутковості акцій

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, грн	За аналогічний період попереднього року, грн
Дивіденди на одну просту акцію	2650		0.00

Звіт про рух грошових коштів (за прямим методом)
Рух коштів у результаті операційної діяльності

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, грн	За аналогічний період попереднього року, грн
Надходження від: Реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	3000	356 930.00	240 023.00
Повернення податків і зборів	3005		0.00
у тому числі податку на додану вартість	3006		0.00
Цільового фінансування	3010	49.00	125.00
Надходження від отримання субсидій, дотацій	3011		0.00
Надходження авансів від покупців і замовників	3015		0.00
Надходження від повернення авансів	3020	116.00	1 235.00
Надходження від відсотків за залишками коштів на поточних рахунках	3025	0.00	706.00
Надходження від боржників неустойки (штрафів, пені)	3035		0.00
Надходження від операційної оренди	3040		0.00
Надходження від отримання роялті, авторських винагород	3045		0.00
Надходження від страхових премій	3050		0.00
Надходження фінансових установ від повернення позик	3055		0.00
Інші надходження	3095		0.00
Витрачання на оплату: Товарів (робіт, послуг)	3100	271 056.00	169 147.00
Праці	3105	23 923.00	22 603.00
Відрахувань на соціальні заходи	3110	3 397.00	4 078.00
Зобов'язань з податків і зборів	3115	23 924.00	16 963.00
Витрачання на оплату зобов'язань з податку на прибуток	3116	62.00	0.00
Витрачання на оплату зобов'язань з податку на додану вартість	3117	17 452.00	10 366.00
Витрачання на оплату зобов'язань з інших податків і зборів	3118	6 410.00	6 597.00
Витрачання на оплату авансів	3135		0.00
Витрачання на оплату повернення авансів	3140		0.00
Витрачання на оплату цільових внесків	3145	692.00	4 218.00
Витрачання на оплату зобов'язань за страховими контрактами	3150		0.00
Витрачання фінансових установ на надання позик	3155		0.00
Інші витрачання	3190	653.00	1 013.00
Чистий рух коштів від операційної діяльності	3195	33 450.00	24 067.00

Рух коштів у результаті інвестиційної діяльності

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, грн	За аналогічний період попереднього року, грн
Надходження від реалізації: фінансових інвестицій	3200		0.00
необоротних активів	3205	3 539.00	732.00
Надходження від отриманих: відсотків	3215		0.00
дивідендів	3220		0.00
Надходження від деривативів	3225		0.00
Надходження від погашення позик	3230		0.00
Надходження від вибуття дочірнього підприємства та іншої господарської одиниці	3235		0.00
Інші надходження	3250		0.00
Витрачання на придбання: фінансових інвестицій	3255		0.00
необоротних активів	3260	949.00	3 583.00
Виплати за деривативами	3270		0.00
Витрачання на надання позик	3275		0.00
Витрачання на придбання дочірнього підприємства та іншої господарської одиниці	3280		0.00
Інші платежі	3290		0.00
Чистий рух коштів від інвестиційної діяльності	3295	2 590.00	-2 851.00

Рух коштів у результаті фінансової діяльності

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, грн	За аналогічний період попереднього року, грн
Надходження від: Власного капіталу	3300		0.00
Отримання позик	3305		0.00
Надходження від продажу частки в дочірньому підприємстві	3310		0.00
Інші надходження	3340		0.00
Витрачання на: Викип власних акцій	3345		0.00
Погашення позик	3350		0.00
Сплату дивідендів	3355		0.00
Витрачання на сплату відсотків	3360		0.00
Витрачання на сплату заборгованості з фінансової оренди	3365		0.00
Витрачання на придбання частки в дочірньому підприємстві	3370		0.00
Витрачання на виплати неконтрольованим часткам у дочірніх підприємствах	3375		0.00
Інші платежі	3390		0.00
Чистий рух коштів від фінансової діяльності	3395	0.00	0.00
Чистий рух грошових коштів за звітний період	3400	36 040.00	21 216.00

Додаток В
(обов'язковий)

ІЛЮСТРАТИВНА ЧАСТИНА

УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ В СИСТЕМІ МЕНЕДЖМЕНТУ ПІДПРИЄМСТВА
З ВИРОБНИЦТВА БЕЗАЛКОГОЛЬНИХ НАПОЇВ (НА ПРИКЛАДІ
ІНОЗЕМНОГО ПІДПРИЄМСТВА «КОКА-КОЛА БЕВЕРІДЖИЗ УКРАЇНА
ЛІМІТЕД»)

Таблиця В.1 – Визначення поняття «управління кадровими ресурсами»

Автор	Визначення
Гончарук В. О.	Управління кадровими ресурсами – це процес, що охоплює всі етапи роботи з людьми в організації, включаючи планування, підбір, навчання та розвиток працівників. [4]
Коваленко А. П.	Управління кадровими ресурсами – це система заходів, спрямованих на залучення, розвиток і утримання працівників, що забезпечують ефективність діяльності підприємства. [4]
Джонсон Г.	Управління людськими ресурсами – це стратегічний підхід до управління людьми в організації з метою максимізації їхньої продуктивності та сприяння досягненню цілей компанії. [5]
Беккер Г. С.	Управління людськими ресурсами включає в себе всі аспекти взаємодії з працівниками, від набору до розвитку, включаючи їх мотивацію та оцінку. [5]
Тейлор Ф.	Управління кадрами – це наука, яка займається оптимізацією взаємодії між працівниками для підвищення продуктивності та зменшення витрат. [5]
Петрова Н. А.	Кадрові ресурси підприємства – це цілеспрямоване управління людьми, яке включає підбір, навчання, оцінку та розвиток кадрів для досягнення стратегічних цілей. [6]
Васильєва О. П.	Управління персоналом є частиною загального менеджменту, яка фокусується на досягненні результатів через людей, включаючи їхнє навчання та розвиток. [6]
Саймон Г.	Управління людськими ресурсами зосереджується на підборі персоналу, управлінні та наданні рекомендацій людям, які працюють в організації. [5]

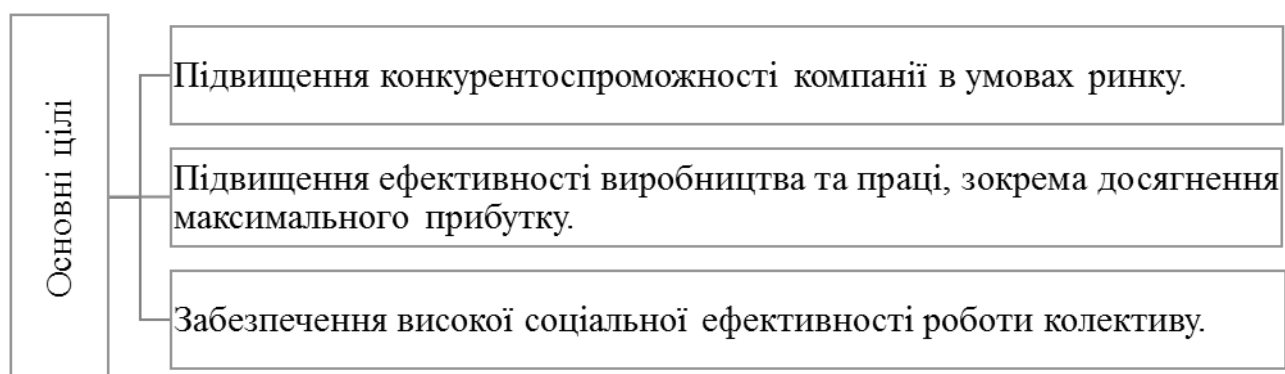


Рисунок В.1 – Основні цілі управління кадровими ресурсами підприємства

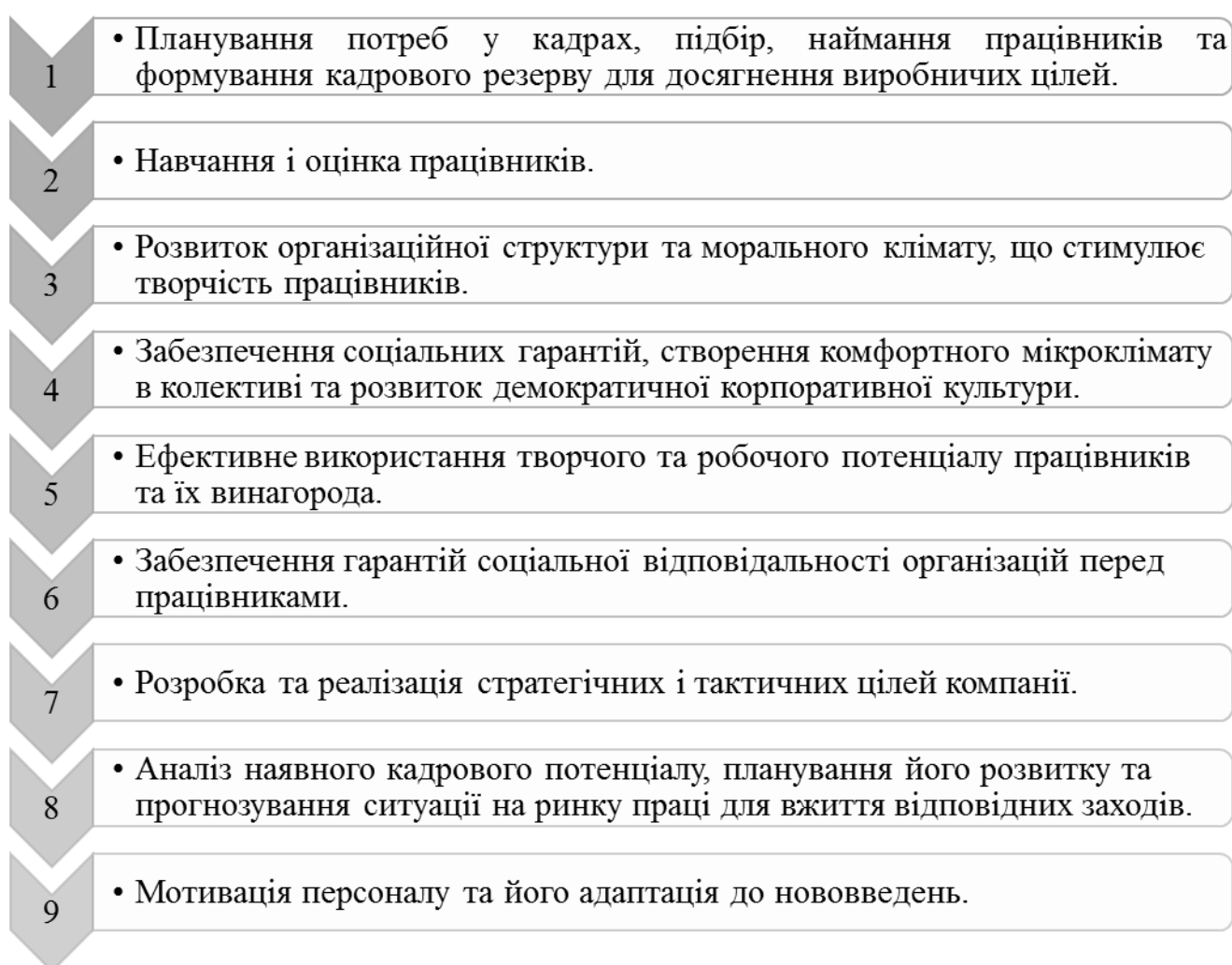


Рисунок В.2 – Функції управління персоналом

Таблиця В.2 – Типи управління кадровими ресурсами

Назва	Опис
1	2
Управління за результатами	Процес, в якому працівник бажає досягти поставлених перед ним завдань і цілей. Основний акцент робиться на мотивацію людини і створення для нього сприятливих умов для ефективної роботи.
Управління через мотивацію	Система вибудовується через задоволення потреб персоналу, а також синхронізацію інтересів працівника і організації. При такому підході перевагою є реалізовані соціальні програми і сприятливий клімат в колективі.
Рамочне управління	Керівником встановлюються певні рамки, в межах яких співробітники вільні в прийнятті рішень. При такому управлінні співробітники більш ініціативні творчо, відповідальні і працюють більш ефективно.
Управління через делегування	Цей тип управління характеризується: якістю завдань, чітко окресленими рамками, в яких може діяти співробітник та розмежуванням відповідальності за результат.
Партисипативне управління	Тут вибудовується система, при якій працівник максимально втягується в справи організації. В результаті цього, працівник отримує задоволення від роботи і, як результат, виконує її більш якісно, відповідально і ефективно.
Підприємницьке управління	Тобто створення всередині організації такої атмосфери, при якій зростає підприємницька активність серед персоналу. Кадри представляють не просто окремими робочими одиницями, а спільнотою підприємців і творців.

Таблиця В.3 – Теоретичні підходи до визначення поняття «оцінювання персоналу»

Автор(и)	Визначення
Гончарук В.О.	Оцінювання персоналу – це процес систематичної перевірки кваліфікаційних, професійних та особистісних якостей працівника для визначення його відповідності вимогам посади
Коваленко А.П.	Оцінка персоналу передбачає порівняння досягнутих результатів працівника з очікуваними стандартами і критеріями, з метою підвищення ефективності його діяльності.
Джонсон Г.	Оцінювання працівника – це структурований виробничий процес, призначений для оцінки розвинених показників і метод компетенцій індивідуального вигорання порівняно з меншими організаційними цілями і стандартами розвитку.
Беккер Г.С.	Оцінювання персоналу включає аналіз продуктивності працівника та його внеску в організаційні цілі, з акцентом на розвиток і кар'єрне зростання.
Петрова Н.А.	Оцінювання персоналу – це регулярна діяльність, спрямована на аналіз результатів роботи працівника і його відповідності очікуванням організації.
Васильєва О.П.	Оцінка персоналу є систематизованим процесом, який допомагає організаціям визначити ефективність співробітників у досягненні поставлених завдань.
Армстронг М.	Оцінювання персоналу – це ключовий процес в управлінні персоналом, що дозволяє визначити рівень відповідності працівників організаційним цілям і стандартам.



Рисунок В.4 – Складові системи оцінювання персоналу

Таблиця В.4 – Аналіз «П’яти сил Портера» для «Кока-Кола Беверіджиз Україна Лімітед», «Оболонь», «PepsiCo»

Сили Портера	Кока-Кола Беверіджиз Україна Лімітед	Оболонь	PepsiCo
Конкуренція всередині галузі	Висока конкуренція, сильна глобальна позиція та активні маркетингові кампанії.	Місцевий лідер, але з меншою часткою на ринку безалкогольних напоїв.	Прямий конкурент Coca-Cola з аналогічною глобальною стратегією та брендом.
Загроза нових конкурентів	Низька, висока вартість входу на ринок і розвинена дистрибуція.	Низька, має сильну позицію в Україні, але поступається глобальним гравцям.	Низька, глобальний бренд із сильною інфраструктурою.
Загроза замінників	Висока, зростає попит на воду, соки, та інші альтернативи газованим напоям.	Висока, місцеві споживачі все більше цікавляться здоровими альтернативами.	Висока, ті самі загрози від альтернативних напоїв.
Влада постачальників	Низька, великі обсяги закупівель дають змогу укласти вигідні контракти.	Помірна, локальні постачальники можуть мати вплив.	Низька, великі масштаби дозволяють контролювати закупівлі.
Влада покупців	Помірна, сильна лояльність до бренду, але вплив великих рітейлерів значний.	Помірна, локальна популярність та роздрібна мережа важливі.	Помірна, аналогічна до Coca-Cola ситуація з рітейлерами.

Таблиця В.5 – Аналіз PEST Кока-Кола Беверіджиз Україна Лімітед

Р – політичні фактори	Е – економічні фактори
1. Регулювання харчової галузі – урядові вимоги до зниження вмісту в продуктах та використання екологічно чистих матеріалів. 2. Політична стабільність – операції в різних країнах можуть залежати від політичної стабільності регіонів. 3. Митні та експортні тарифи – вплив змін у зовнішньоекономічній політиці країни, де працює.	1. Економічне зростання ринків, що розвиваються – країни Африки та Азії можуть запропонувати нові можливості для зростання. 2. Колювання валюти – зміни в курсі валюти можуть вплинути на вартість імпортованих матеріалів. 3. Інфляція – зростання цін на сировину та енергоносії може підвищити виробничі витрати.
С – соціальні фактори	Т – технологічні фактори
1. Зміна поведінки споживачів – споживачі все більше дають переваги здоровим та екологічно чистим продуктам. 2. Зростання обізнаності про охорону здоров'я – це може спонукати компанію до інновацій у продукті та зниженні вмісту цукру. 3. Демографічні зміни – збільшення молодого населення в країнах, що розвиваються.	1. Інновації у виробництві – нові технології можуть зменшити витрати та підвищити ефективність. 2. Розвиток електронної комерції – зростаюче значення онлайн-каналів продажу створює нові можливості для дистрибуції. 3. Впровадження екологічних технологій – необхідність впровадження більших екологічних виробничих процесів.

Таблиця В.6 – SWOT аналіз Кока-Кола Беверіджиз Україна Лімітед

С – сильні сторони	W – слабкі сторони
1. Сильний бренд – є одним із найбільш відомих брендів у світі. 2. Широка географія – працює в понад 28 країнах, що забезпечує диверсифікацію ринків. 3. Інновації в продуктах – компанія постійно вдосконалює свою продукцію, пропонуючи нові напої, зокрема без цукру. 4. Ефективна дистрибуція – володіє добре розвиненою логістичною мережею.	1. Залежність від одного продукту – хоча асортимент продуктів зростає, основна частина доходів все залежить від газованих напоїв. 2. Негативне сприйняття цукрових напоїв – збільшення вмісту до здорового способу життя може зменшити попит на деякі ключові продукти. 3. Залежність від макроекономічних факторів – зміни економічних умов на ринках можуть негативно вплинути на продажі.

Продовження таблиці В.6

О – можливості	Т – загрози
1. Розширення асортименту – можливість впровадження нових продуктів у сегменті здорових напоїв. 2. Зростання ринків, що розвиваються – країни Африки та Азії надають значний потенціал для розширення. 3. Цифровізація – можливість використання цифрових інструментів для оптимізації продажів та маркетингу.	1. Регулювання в сфері охорони здоров'я – зростаюче регулювання вживання цукру та пластику може підвищити витрати. 2. Зміни споживчих уподобань – споживачі можуть віддавати перевагу альтернативам, як-от рослинні або органічні напої. 3. Економічна нестабільність – коливання на фінансових ринках і девальвація валюти можуть вплинути на прибутки.

Таблиця В.7 – Основні економічні показники господарської діяльності «Кока-Кола Беверіджиз Україна Лімітед» за 2021-2023 рр., тис. грн. [75]

Показники	Роки			Відхилення, 2023/2022	
	2021	2022	2023	Абсолютне, +/-	Відносне, %
Чистий дохід від реалізації продукції	320347	106586	205066	98480	92,39
Собівартість реалізованої продукції	231359	37139	145878	108739	292,79
Валовий прибуток	88988	69447	59188	-10259	-14,77
Прибуток (збиток) від операційної діяльності	10513	36248	3160	-33088	-91,28
Чистий прибуток (збиток)	1640	20453	1737	-18716	-91,51

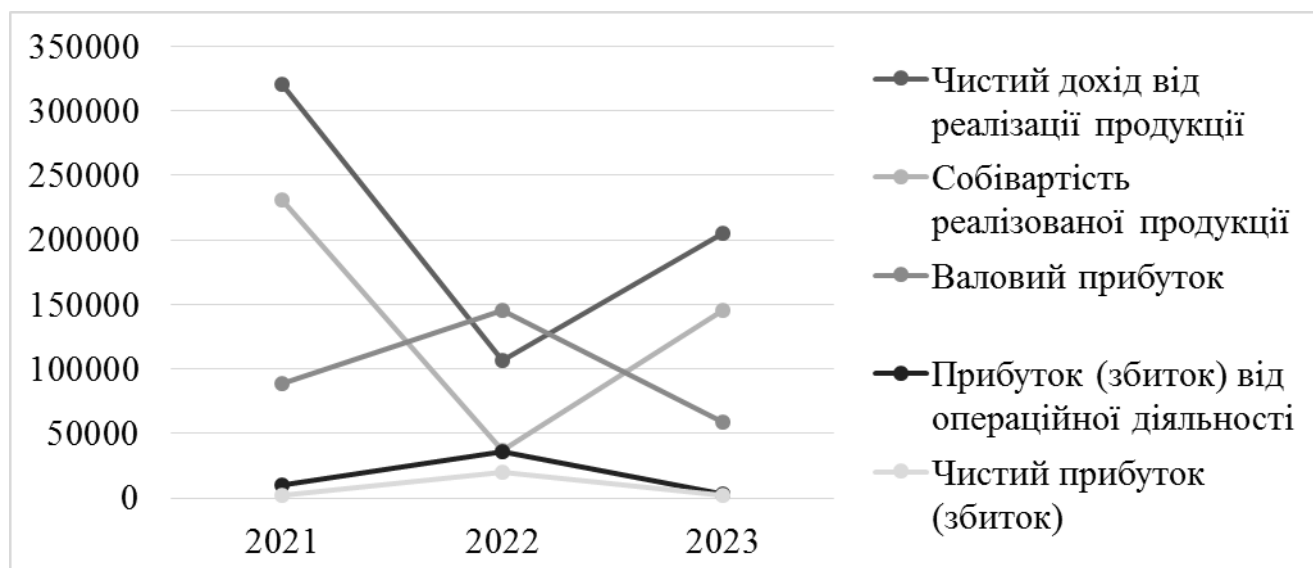


Рисунок В.5 – Економічні показники діяльності «Кока-Кола Беверіджиз Україна Лімітед»

Таблиця В.8 – Структурний аналіз активів та пасивів «Кока-Кола Беверіджиз Україна Лімітед», тис. грн. [75]

	Показники	Роки			Відхилення, 2023/2022	
		2021	2022	2023	Абсолютне, +/-	Відносне, %
Актив	Необоротні активи	7924	6863	20179	13316	194,03
	Оборотні активи	385705	359390	359611	221	0,06
	Баланс	393629	368303	380938	12635	3,43
Пасиви	Власний капітал	300676	320644	323324	2680	0,84
	Довгострокові зобов'язання і забезпечення	-	-	-	-	-
	Поточні зобов'язання і забезпечення	92953	45818	55702	9884	21,57
	Баланс	393629	368303	380938	12635	3,43

Таблиця В.9 – Тенденції кадрових показників «Кока-Кола Беверіджиз Україна Лімітед», 2021-2023 рр. [75]

Показник	2021 рік	2022 рік	2023 рік
Плинність кадрів	10-12%	12-14%	10-11%
Продуктивність праці	1,2 млн грн на працівника	1,4 млн грн на працівника	1,6 млн грн на працівника
Час на заповнення вакансій	35-45 днів	40-50 днів	30-35 днів
Рівень задоволеності співробітників	70%	75%	78-80%
Рентабельність витрат на навчання	120%	130%	140-150%



Рисунок В.6 – Система управління кадровими ресурсами «Кока-Кола Беверіджиз Україна Лімітед»

Таблиця В.10 – Якісні показники управління кадровими ресурсами «Кока-Кола Беверіджиз Україна Лімітед» [75]

Показник	Опис	Значення/результат
Репутація роботодавця	Сильний імідж завдяки соціальній відповідальності, участі у благодійних проєктах, позитивні відгуки співробітників .	Нагороди в HR-індустрії, високий рейтинг на платформах відгуків (наприклад, Glassdoor).

Продовження таблиці В.10

Відповідність корпоративної культури	Корпоративні цінності: команда, якість, інновації та відповідальність. Підтримка командного духу та відкритої комунікації.	Високий рівень залученості співробітників, позитивна оцінка культури компанії.
Інноваційність HR практик	Використання аналітики даних, цифрових платформ для навчання та розвитку, впровадження гнучких моделей роботи.	Підвищення продуктивності, швидка адаптація до змін у ринковому середовищі.

Таблиця В.11 – Характеристика руху кадрів Вінницького філіалу «Кока-Кола Беверіджиз Україна Лімітед», 2021-2023 рр.

Показники	2021	2022	2023	Абсолютне, +/-		Відносне, %	
				22/21	23/22	22/21	23/22
Прийнято працівників, люд	431	319	129	-112	-190	-26	-60
Вибуло працівників, люд	256	267	200	11	-67	4	-25
Загальна чисельність персоналу, люд	1326	1340	1271	14	-69	1	-5

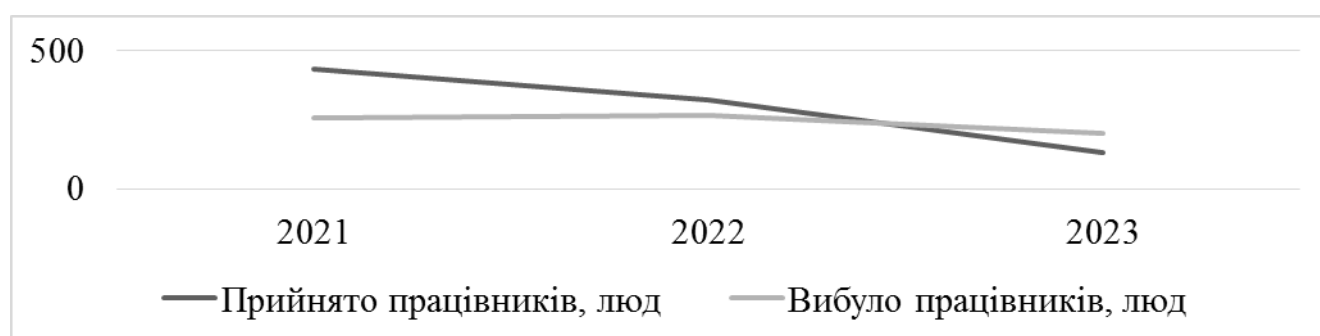


Рисунок В.7 – Динаміка руху кадрів за 2021-2023 роки

Таблиця В.12 – Кадровий склад Вінницького філіалу «Кока-Кола Беверіджиз Україна Лімітед»

Категорії персоналу	2021		2022		2023		Відхилення 23/22	
	люд.	%	люд.	%	люд.	%	Абсолютне, +/-	Відносне, %
Адміністративно-управлінський персонал	16	1	14	1	14	1	0	0
Торгово-оперативний персонал (виробничий)	1169	88	1178	88	1098	86	-80	-7
Допоміжний персонал	141	11	148	11	159	13	11	7
Разом	1326	100	1340	100	1271	100	-69	-5

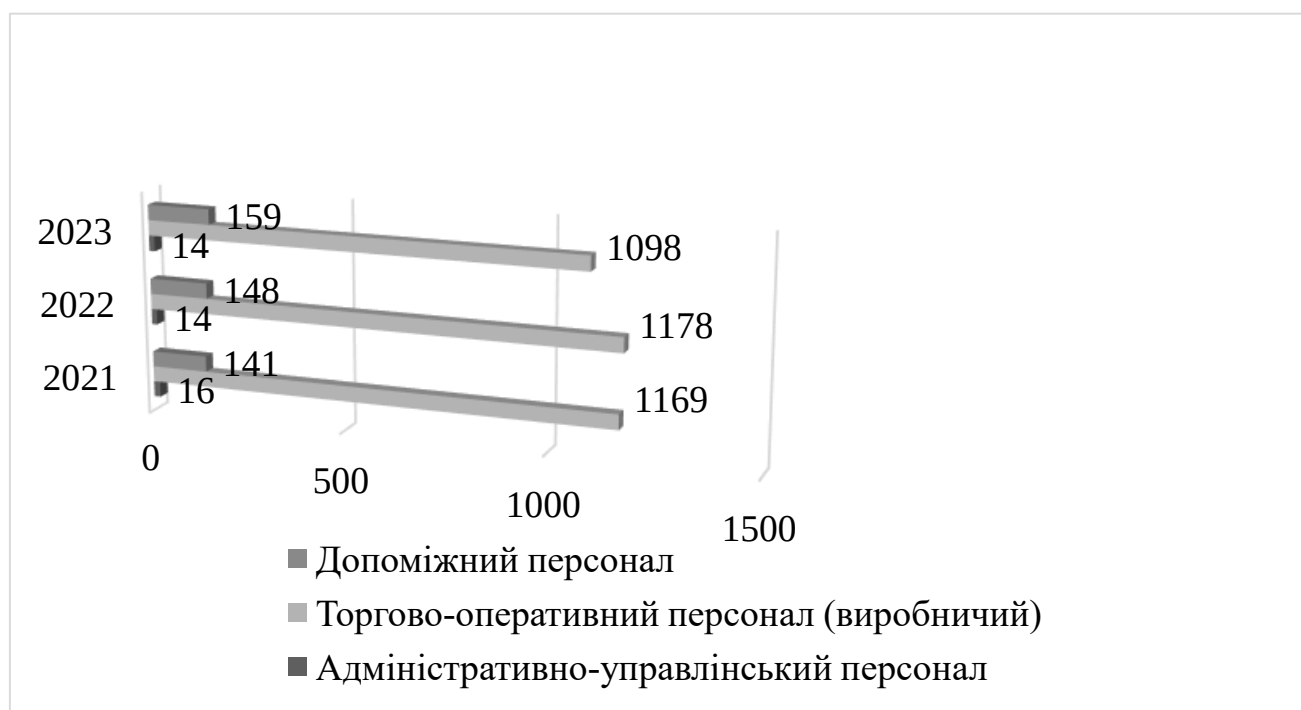


Рисунок В.8 – Динаміка змін кадрового складу, 2021-2023 рр.

Таблиця В.13 – Характеристика персоналу за освітою та віком Вінницького філіалу «Кока-Кола Беверіджиз Україна Лімітед»

Вік	З вищою освітою, чол.			З середньою спеальною освітою, чол			З загальною середньою освітою, чол		
	2021	2022	2023	2021	2022	2023	2021	2022	2023
До 30 років	299	288	228	145	139	125	3	0	0
Від 30 до 50	588	605	621	139	145	143	44	55	53
Понад 60	67	67	64	31	31	28	10	10	9
Разом	954	960	913	315	315	296	57	65	62

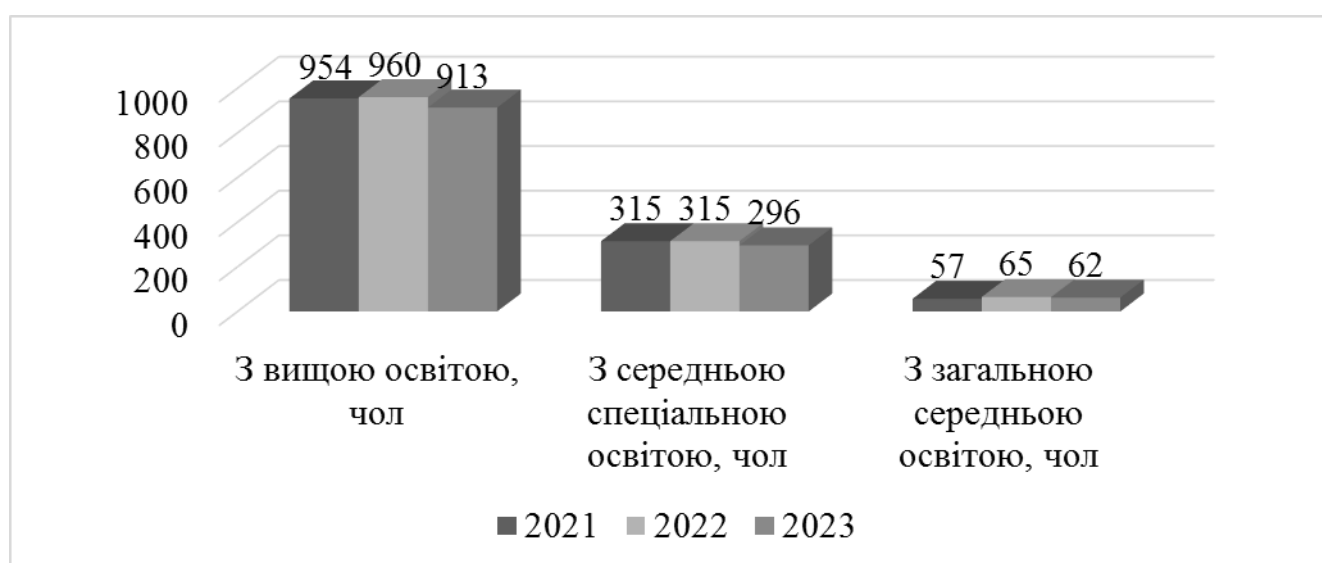


Рисунок В.9 – Динаміка змін персоналу за освітою, 2021-2023 рр.

Таблиця В.14 – Характеристика персоналу за освітою та віком Вінницького філіалу «Кока-Кола Беверіджиз Україна Лімітед»

Категорії персоналу	2021		2022		2023		Відхил. 23/22 +/-		Відхил. 23/22 %	
	ч	ж	ч	ж	ч	ж	ч	ж	ч	ж
Адміністративно-управлінський персонал	9	7	9	5	10	4	1	-1	11	-20
Торгово-оперативний персонал (виробничий)	993	176	1000	178	930	168	-70	-10	-7	-6
Допоміжний персонал	101	40	108	40	111	48	3	8	3	20
Разом	1103	223	1117	223	1051	220	-66	-3	-6	-1

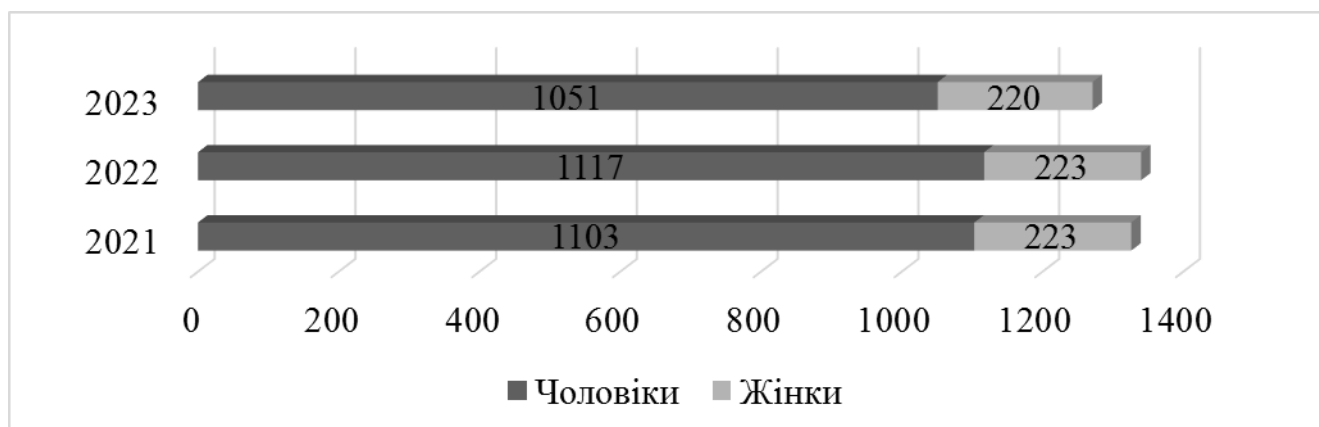


Рисунок В.10 – Динаміка змін персоналу за статтю, 2021-2023 рр.

Таблиця В.15 – Аналіз руху персоналу Вінницького філіалу «Кока-Кола Беверіджиз Україна Лімітед», 2021-2023 рр.

Показники	2021	2022	2023	Відхилення 23/22	
				+/-	%
1	2	3	4	5	6
1. Середньоспискова чисельність працівників, чол.	1326	1340	1271	-69	-5
2. Прийнято на роботу нових працівників протягом року, чол.	431	319	129	-190	-60
3. Вибуло працівників	256	267	200	-67	-25
- з власного бажання	231	240	180	-60	-25
- вибуття на навчання, вихід на пенсію і т.д.	25	27	20	-7	-26
4. Коефіцієнт обороту:					
- з приймання, %	33	24	10	-14	-58
- з звільнення, %	19	20	16	-4	-20
5. Коефіцієнт плинності кадрів, %	17	18	14	-4	-21
6. Коефіцієнт загального обороту, %	52	44	26	-18	-41

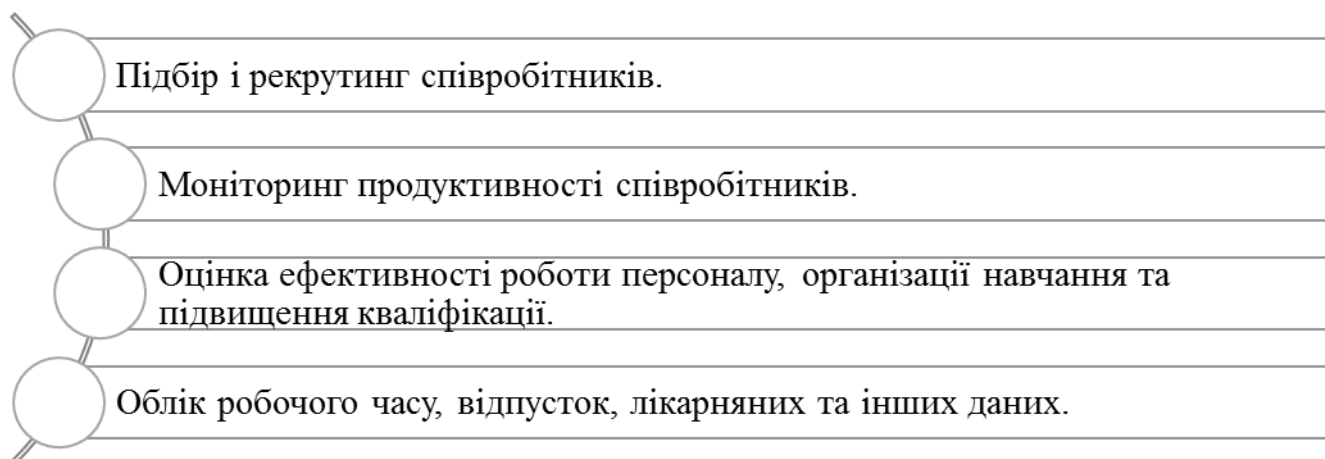


Рисунок В.11 – Основні функції HRM-системи

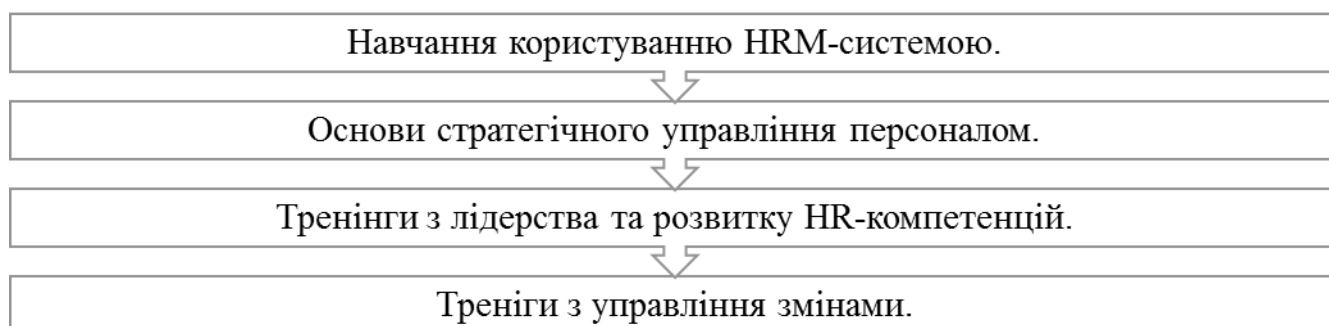


Рисунок В.12 – Типи навчальних програм

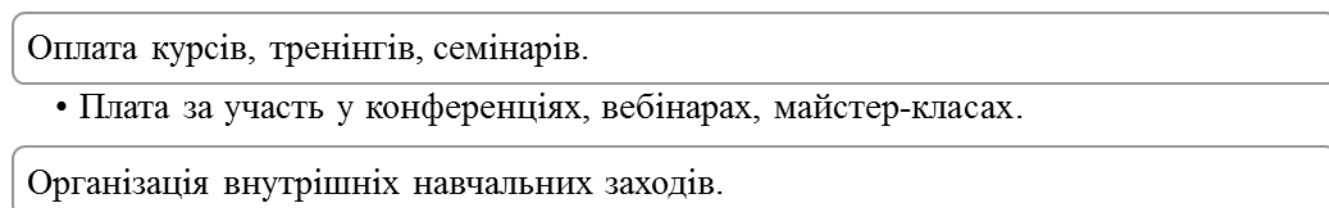


Рисунок В.13 – Витрати на тренінги

Таблиця В.16 – Розподіл витрат на реалізацію проєкту з покращення системи управління персоналом

Категорія витрат	Сума(грн)
1. Інвестиції в нове обладнання та програмне забезпечення	200 000
Програмне забезпечення для управління персоналом	100 000
Обладнання для автоматизації (ноутбуки, сервери)	100 000
2. Витрати на навчання персоналу	50 000
Тренінги для HR-менеджерів	35 000
Курси для тренерів та співробітників	15 000
3. Заробітна плата спеціалістів (HR-менеджерів, тренерів)	100 000
Заробітна плата HR-менеджерів	70 000
Заробітна плата тренерів	20 000
4. Інші витрати	20 000
Адміністративні витрати	15 000
Непередбачені витрати	5 000
Загальна сума витрат	370 000