

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ДОНЕЦЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ІМЕНІ ВАСИЛЯ СТУСА

ЯЩУК БОГДАН ОЛЕКСАНДРОВИЧ

Допускається до захисту:
завідувач кафедри менеджменту
та поведінкової економіки,
д.е.н., професор
_____ Ольга ДОРОНІНА
« ____ » _____ 2025 р.

ФОРМУВАННЯ КАДРОВОЇ ПОЛІТИКИ ПІДПРИЄМСТВА

Спеціальність 073 Менеджмент

Кваліфікаційна (бакалаврська) робота

Науковий керівник:

Ганна Серeda, доцент кафедри
менеджменту та поведінкової
економіки, к.е.н., доцент

(підпис)

Оцінка: ____ / ____ / ____
(бали/за шкалою ЄКТС/за національною шкалою)

Голова ЕК: _____
(підпис)

Вінниця 2025

АНОТАЦІЯ

Ящук Б. О. Формування кадрової політики підприємства. Спеціальність 073 Менеджмент, освітня програма «Менеджмент» Донецький національний університет імені Василя Стуса, Вінниця, 2025.

Кваліфікаційна (бакалаврська) робота присвячена дослідженню теоретичних та практичних аспектів формування кадрової політики підприємства з метою підвищення ефективності його роботи.

У процесі дослідження розглянуто теоретичні основи кадрової політики, методи підбору, мотивації та розвитку персоналу.

Практична значущість роботи полягає у розробці заходів, спрямованих на оптимізацію кадрових процесів підприємства. Висновки та рекомендації можуть бути використані у діяльності компанії для вдосконалення управління персоналом, підвищення продуктивності працівників та формування ефективної кадрової стратегії.

Ключові слова: кадрова політика, управління персоналом, рекрутинг, мотивація працівників.

45 с., 8 табл., 4 рис., 40 джерел.

ANNOTATION

Yashchuk B.O. Formation of personnel policy of the enterprise. Specialty 073 Management, educational program "Management", Vasyl Stus Donetsk National University, Vinnytsia, 2025.

The bachelor's thesis is dedicated to studying the theoretical and practical aspects of forming an enterprise's personnel policy to enhance its operational efficiency. The research examines the theoretical foundations of personnel policy, methods of recruitment, motivation, and employee development.

The practical significance of the study lies in the development of measures aimed at optimizing the company's personnel processes. The conclusions and recommendations can be applied to improve personnel management, increase employee productivity, and establish an effective HR strategy for the company.

Keywords: personnel policy, human resource management, recruiting, employee motivation, personnel development.

45 pages, 8 tables, 4 figures, 40 sources.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	4
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ КАДРОВОЇ ПОЛІТИКИ	6
1.1 Поняття та сутність кадрової політики	6
1.2 Основні принципи формування кадрової політики	10
1.3 Вплив кадрової політики на діяльність підприємства	14
РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ КАДРОВОЇ ПОЛІТИКИ ПРАТ «ВІННИЦЬКИЙ ОЖК». 17	
2.1 Загальна характеристика підприємства.....	17
2.2 Оцінка кадрової політики компанії.....	24
РОЗДІЛ 3 ШЛЯХИ ВДОСКОНАЛЕННЯ КАДРОВОЇ ПОЛІТИКИ	
ПІДПРИЄМСТВА	29
3.1 Впровадження сучасних підходів до управління персоналом.....	29
3.2 Оптимізація процесів найму та мотивації працівників.....	32
3.3 Розвиток корпоративної культури та навчання персоналу	38
ВИСНОВКИ.....	44
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	46
ДОДАТКИ.....	51

ВСТУП

Актуальність дослідження. Актуальність обраної теми пов'язана з тим, що сучасні методи управління та організаційні структури, націлені на стимулювання підприємливості та забезпечення його сталого розвитку, часто виявляються недостатньо ефективними і не досягають поставлених цілей. Це обумовлено, зокрема, нестачею кваліфікованих кадрів, особливо в умовах довготривалої війни. Чітко розроблена кадрова політика організації може вирішити цю проблему. Одним з ключових завдань для успішного розвитку підприємства є підбір та формування кваліфікованого та працездатного персоналу. Наразі у виробничій діяльності часто виникають нестандартні ситуації, які потребують нестандартного підходу у їх вирішенні. Тому для керівника важливо мати компетентну і відповідальну команду співробітників для забезпечення стабільного розвитку підприємства. Створення такої команди та ефективне управління нею є одними з основних чинників підприємницького успіху. Підбір команди — це мистецтво, необхідне керівнику для забезпечення успішної діяльності фірми. Практика підтверджує, що значних успіхів досягають ті підприємці, які здатні сформувати організовану і ефективну команду кадрів. Нестача теоретичних і методичних напрацювань щодо формування кадрової стратегії в контексті специфіки галузей і діяльності підприємства підкреслює актуальність та практичну значимість цього дослідження.

Мета дослідження. Аналіз науково-теоретичних підходів та розробка практичних рекомендацій для формування кадрової політики, яка виступає основною конкурентною перевагою підприємства в умовах сучасного розвитку національної економіки.

Завдання дослідження:

- Дослідити суть кадрової політики та її основні завдання
- Визначити основні принципи формування кадрової політики
- Встановити чинники, що впливають на формування кадрової політики

- Надати характеристику ПрАТ «Вінницький ОЖК» з метою розуміння кадрової політики підприємства
- Оцінити кадрову політику ПрАТ «Вінницький ОЖК».
- Обґрунтувати напрямки удосконалення кадрової політики ПрАТ «Вінницький ОЖК»

Об’єкт дослідження - кадрова політика ПрАТ «Вінницький ОЖК»

Предмет дослідження теоретичні та практичні аспектах формування та удосконалення кадрової політики підприємства.

Методи дослідження: конкретно-історичний та структурно-функціонального аналізу, які є проявами системного підходу. При аналізі кадрового потенціалу підприємства використано методи статистичного аналізу соціально-економічних показників.

У дослідженні проблем кадрової політики та кадрового менеджменту на підприємствах активно працюють як вітчизняні, так і зарубіжні вчені, такі як О. Васін, М. Бабій, С. Кравчук, І. Драч та О. Шевченко.

Практичне значення одержаних результатів полягає в удосконаленні наукових підходів до розробки кадрової політики з урахуванням сучасних тенденцій ринку праці, аналізі чинників, що впливають на ефективність кадрової політики, формуванні методичних основ для оцінки ефективності кадрових стратегій підприємств; розробленні рекомендацій для підприємства з метою покращення кадрової політики, зокрема інструментів автоматизації рекрутингу, застосування командного підходу в корпоративному навчанні з метою підвищення ефективності управління персоналом.

Структура кваліфікаційної (бакалаврської роботи). Робота складається зі вступу, трьох розділів, списку використаних джерел з 40 найменувань та 4 додатків.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ КАДРОВОЇ ПОЛІТИКИ

1.1 Поняття та сутність кадрової політики

Кадрова політика – це комплекс дій управлінського персоналу, який має на меті забезпечити організацію необхідними кадрами, а також їх організацію, розстановку, адаптацію, підвищення кваліфікації та інші процеси, пов'язані з управлінням персоналом.

Кадри – ключовий складник успішної реалізації будь-якої справи, як у діловому світі, так і в царині державного та муніципального управління.[1]

Поняття «кадри» стало об'єктом дослідження багатьох вчених, проте єдиного визначення цього терміна досі не існує. Це призводить до того, що різні науковці розглядають його з різних перспектив (табл. 1.1).

Таблиця 1.1 – Аспекти трактування терміна «кадри»

Автор, джерело	Визначення
Н.П. Базалійська [21]	Кадри – це комплексне відображення можливостей працівника та колективу в цілому для вирішення нових стратегічних завдань організації. Вони включають наявні здібності, нереалізовані потенціали, а також майбутні людські резерви, які потрібно формувати в довгостроковій перспективі для забезпечення конкурентних переваг організації в складному ринковому середовищі.
Ю. Г. Лелі, [22]	Кадрова політика організації являє собою комплексну стратегію управління персоналом. Її основна мета — забезпечення високої якості кадрів, тому сучасні керівники приділяють значну увагу її правильному формуванню.
С. М. Макланов, [23]	Кадрову політику слід розглядати як комплексну стратегію управління персоналом, що включає різноманітні форми, методи, цілі та завдання кадрової діяльності. Її основною метою є створення висококваліфікованого, продуктивного та згуртованого колективу.

Автор, джерело	Визначення
Т. В. Давидюк, [24]	Кадри є економічною категорією та інтегральною оцінкою якості населення, що відображає його людські можливості, рівень розвитку та якісні характеристики
В. І. Дериховська, [25]	Кадри – це показник наявних ресурсів і можливостей, які постійно формуються протягом усього життя особистості. Вони втілюються в трудовій діяльності та визначають реальну продуктивність
Л. В. Шитікова, [26]	Кадрову політику визначають як основні філософські засади та принципи, які керівництво реалізує у відношенні до персоналу, з акцентом на довгострокову перспективу. Головною метою цієї політики є забезпечення оптимального балансу між процесами оновлення та збереження чисельного і якісного складу кадрів, враховуючи потреби компанії, вимоги ринку праці та законодавство.

Складено автором на основі [21-26].

Завдання будь-якого керівника відділу кадрів полягає у налагодженні ефективної співпраці з працівниками, що націлена на збільшення продуктивності праці, утриманню кваліфікованого персоналу, вибудовуванні конструктивного стилю комунікації та управлінні людськими ресурсами загалом.

Кадрова політика – це система методів, принципів, підходів, заходів та правил, які демонструють форми непрямого та прямого впливу на найманих працівників з метою ефективного використання людського капіталу організації

Система кадрової політики охоплює такі складники:

- стиль керівництва;
- зміст колективного договору;
- положення внутрішнього трудового розпорядку;
- принципи відбору працівників;
- штатний розпис;
- порядок атестації та професійного розвитку кадрів;
- заходи заохочення та дисциплінарного впливу;

- план побудови кар'єри, тощо.

Кадрова політика також визначається як сукупність правил та принципів, відповідно до яких персонал певного об'єкта взаємодіє між собою при вирішенні робочих завдань.

Кадрова політика має на меті вирішення кількох ключових завдань, серед яких:

1. Забезпечення балансу між збереженням та оновленням колективу.
2. Оптимізація співвідношення молодих і досвідчених працівників, враховуючи їх кваліфікацію та чисельність.
3. Підвищення ефективності використання персоналу відповідно до потреб ринку та вимог організації.
4. Проведення моніторингу та прогнозування впливу на кадровий склад.
5. Реалізація заходів, спрямованих на розвиток потенціалу кадрів. [1]

Політика організації складається з набору принципів і правил, які визначають загальне функціонування підприємства. Реалізація цілей та завдань управління персоналом відбувається через впровадження кадрової політики. Це поняття має два аспекти: широкий і вузький. У широкому сенсі кадрова політика є системою усвідомлених і обґрунтованих правил та норм, що спрямовані на вирішення стратегічних завдань організації шляхом управління людськими ресурсами. У вузькому розумінні вона охоплює конкретні правила та відносини між працівниками і організацією. [2]

Отже, загально визначеним поняттям кадрової політики підприємства є сукупність принципів та методів впливу для створення належних умов праці, добір та використання задіяних людських ресурсів, їх розвиток та мотивацію з метою досягнення, як стратегічно встановлених цілей, так і соціальних та особистих проблем працівників різних рівнів відповідальності. Механізмом здійснення кадрової політики є комплексний набір заходів, які включають у себе плани, стандарти, правила, а також організаційні, адміністративні і соціальні заходи, спрямовані на вирішення проблем, пов'язаних з персоналом, та задоволення потреб організації у кадрах. Забезпечення достатньою кількістю та

якістю персоналу на підприємстві, що відповідає стратегії розвитку компанії, раціональне використання кадрового потенціалу, а також формування та підтримка ефективної діяльності організації є основною метою існування кадрової політики на підприємстві.[3]

Кадрова політика має значну різноманітність у своїй організації. Основою класифікації типів кадрової політики є різні ознаки.

В залежності від рівня усвідомленості управлінського персоналу щодо впливу на персонал та особливостей їх застосування, можна виділити кілька типів кадрової політики:

Пасивна кадрова політика. Цей тип політики притаманний організаціям, які вживають мінімум зусиль для управління персоналом. Для пасивної кадрової політики характерне обмежене втручання в діяльність співробітників, що проявляється через використання каральних заходів у критичних ситуаціях або спроби пом'якшити негативні наслідки їх роботи. Керівництво, яке дотримується цього підходу, не прагне аналізувати потреби в людських ресурсах або прогнозувати вплив різних кадрових заходів на персонал, оскільки постійно змушене вирішувати проблеми, що виникають. У такій політиці переважають тактичні дії над стратегічним управлінням персоналом. Пасивну кадрову політику можна вважати найменш ефективною.

Реактивна кадрова політика. Цей тип кадрової політики спрямований на виявлення причин і наслідків негативних аспектів, пов'язаних із персоналом. Управлінська діяльність у рамках такої політики зосереджується на вирішенні таких проблем, як конфлікти між співробітниками, усунення невдоволення умовами праці, подолання нестачі кваліфікованих кадрів та запобігання зниженню мотивації працівників. Реактивна кадрова політика прагне аналізувати виниклі ситуації, щоб уникнути їх повторення, а також вирішувати конфлікти, забезпечуючи взаємну вигоду. Основні недоліки цього типу кадрової політики стають очевидними в довгостроковій перспективі.

Превентивна кадрова політика. Цей тип кадрової політики зосереджений на майбутньому розвитку кадрів. Працівники кадрової служби в даному випадку

займаються прогнозуванням можливих ситуацій на внутрішньому та зовнішньому ринку праці. Організації, що використовують цей підхід, розробляють довгострокові плани розвитку персоналу, не забуваючи про поточне управління кадрами. Ефективність такої політики є досить високою, проте можуть виникати труднощі при створенні програм для досягнення конкретних кадрових цілей.

Активна кадрова політика. Цей тип кадрової політики базується не лише на прогнозуванні середньострокових і довгострокових тенденцій, а й на виборі конкретних засобів впливу на актуальні кадрові ситуації. Кадрова служба такого управлінського об'єкта націлена на реалізацію політики, яка постійно моніторить кадровий стан, розробляє програми для кризових ситуацій, аналізує внутрішні та зовнішні фактори, що можуть вплинути на кадровий склад, коригує заплановані заходи та формує методи і завдання для ефективного розвитку людського потенціалу організації.

За ознакою взаємодії із середовищем, існує два типи кадрової політики: відкритий та закритий.

По-перше, *відкритий тип кадрової політики.* Цей тип характеризується максимальною прозорістю для всіх працівників організації. У рамках відкритої кадрової політики при побудові кар'єри враховується лише кваліфікація працівника, тоді як особистий досвід зазвичай не має значення. Відкрита кадрова політика спрямована на залучення персоналу з різних джерел.

По-друге, *закритий тип кадрової політики.* Цей тип зосереджений на внутрішньому заміщенні вакансій та забезпеченні кар'єрного зростання власних працівників шляхом підвищення їх кваліфікації, а також на формуванні корпоративного духу. [1]

1.2 Основні принципи формування кадрової політики

Кадрова політика є основною і досить важливою частиною корпоративної культури всіх підприємств незалежно від їхньої форми власності. Від

грамотності побудови та ефективного використання кадрової політики залежить не лише процвітання компанії, але й успіх кожного її співробітника.

Кадрова політика являє собою сукупність ідей і завдань, спрямованих на управління персоналом певної організації. Основною метою такого підходу є гармонізація мотивів і цінностей працівників зі стратегією компанії. Таким чином, кадрова політика стає інструментом, який покликаний підвищити ефективність роботи співробітників з урахуванням їх цілей та цілей організації

Попри те, що кадрова політика тісно пов'язана з управлінням персоналом, ці поняття не є тотожними. Кадрова політика виступає одним із компонентів системи управління персоналом, яка має значно ширший спектр завдань. Кадрову політику можна розглядати як науку та практику, які досліджують і застосовують методи наповнення компанії висококваліфікованими фахівцями.

Одним із ключових завдань у створенні ефективного управлінського апарату є виявлення потенційних ресурсів у сфері роботи з персоналом. На наступному етапі визначаються основні напрямки діяльності з кадрами, які коригуються відповідно до корпоративної стратегії. Формування успішної кадрової стратегії залежить як від внутрішніх, так і зовнішніх чинників. До зовнішнього середовища належать фактори, на які підприємство впливати не може, але повинно адаптуватися до них для точного визначення потреби в кадрах і вибору оптимальних джерел їх залучення.

Напрямки діяльності управлінського апарату нерозривно пов'язані з роботою кадрової служби підприємства. Відповідно, управлінська стратегія формується на основі завдань і цілей системи управління персоналом конкретної організації.

[4]

Кадрова політика підприємства має забезпечувати:

- Організаційну інтеграцію, коли вище керівництво та лінійні керівники сприймають розроблену і добре скоординовану стратегію управління людськими ресурсами як власну, активно впроваджують її у свою оперативну роботу та співпрацюють із функціональними підрозділами.

- Високий рівень відповідальності працівників, що охоплює ідентифікацію з базовими цінностями підприємства та наполегливу реалізацію поставлених цілей у практичній діяльності.

- Функціональність, що передбачає варіативність завдань, відмову від суворого розмежування різних видів робіт і застосування гнучких форм трудових контрактів (повна, часткова зайнятість або погодинна робота).

- Структурність, яка включає адаптацію до безперервного навчання, організаційних змін, забезпечення гнучкості кадрово-організаційного потенціалу, а також створення умов для високої якості роботи, задоволення співробітників і покращення робочого середовища.

Основними цілями кадрової політики є:

1. Дотримання норм і правил трудового законодавства.
2. Формування штату компетентними й ефективними спеціалістами відповідно до заявлених вимог.
3. Раціональне використання кадрових ресурсів.
4. Створення дружньої та згуртованої корпоративної атмосфери.
5. Підтримка працездатності співробітників.
6. Визначення критеріїв для відбору персоналу, його навчання та професійного розвитку.
7. Реалізація заходів з підвищення кваліфікації й розвитку працівників.
8. Оцінка ефективності впроваджених заходів.

До інструментів кадрової політики відносяться:

- щоденна робота з кадрами;
- планування майбутньої діяльності у сфері управління персоналом;
- управління співробітниками;
- розробка й реалізація заходів для розвитку персоналу;
- впровадження механізмів вирішення соціальних проблем;
- визначення системи винагород і стимулювання працівників.

Ефективне застосування зазначених інструментів дозволяє корегувати поведінку працівників та підвищувати їхню продуктивність.

При розробці кадрової політики важливо врахувати різні чинники, які впливають на її формування та розвиток на підприємстві. (Таблиця 1.2)

Таблиця 1.2 – Чинники, що впливають на формування та розвиток кадрової політики

Назва чинника	Характеристика
Політика розвитку	Розробка програм розвитку, планування індивідуального кар'єрного зростання, формування команди, навчання та підвищення кваліфікації.
Фінансова політика	Визначення принципів розподілу фінансів та створення ефективної системи мотивації праці.
Розробка загальних засад	Встановлення пріоритетних завдань.
Організаційна політика	Аналіз потреби в робочій силі, формування структур і команди, призначення, резерви та переміщення.
Інформаційна політика	Розробка та підтримка функціонування інформаційної системи управління персоналом.

Джерело: складено автором на основі[20]

У сучасних умовах ринок і суспільство ставлять якість людського капіталу на перше місце, роблячи його основною цінністю та конкурентною перевагою. Підприємство повинне активно сприяти розвитку працівників, адже саме їхній прогрес стає запорукою загального розвитку організації. Здатність підприємства навчатися й удосконалюватися швидше за конкурентів стає джерелом його економічних, соціальних і стратегічних переваг.

Система управління кадрами повинна бути організована таким чином, щоб постійно сприяти збільшенню кількості працівників із високим рівнем компетентності у складі робочої сили підприємства. Важливо стежити за тим, аби кількість таких співробітників зростала в кожному підрозділі. Не менш значущим є стратегічне планування кадрової політики компанії на довгострокову перспективу.

Рекомендується проводити аналіз зовнішніх факторів, щоб упевнитись у наявності потрібних фахівців на ринку, які могли б зміцнити штат організації й покрити дефіцит необхідних професій.

Також варто розробити узгоджену кадрову політику, яка охоплюватиме системи найму, навчання, підвищення кваліфікації, оплату праці, а також врегулювання відносин між керівництвом і персоналом.

Максимального успіху в діяльності можна досягти, коли всі функціональні підсистеми управління персоналом узгоджені між собою в часі, просторі та впроваджуються комплексно.[4]

1.3 Вплив кадрової політики на діяльність підприємства

Питання кадрової стратегії стоїть гостро й досліджується чималою кількістю науковців, таких як: Г. В. Щокіна, О. А. Дороніної, В. Г. Щербак, О. І. Яковенко, адже є однією з найважливіших соціально-економічних ознак будь-якого бізнесу. Це зумовлено високим рівнем важливості цього процесу у загальній діяльності підприємства. Кадрова робота спирається на систему правил, традицій, процедур, комплекс заходів, що прямо пов'язані із здійсненням добору працівників, їх належної підготовки, розстановки, використання, перепідготовки, мотивації та кар'єрного зростання. Відповідно до цього кадрова політика інтерпретується фахівцями по-різному, застосовуючи різноманітні методики та підходи. [5]

Соціально орієнтована кадрова політика повинна стимулювати працівників до підвищення ефективності та якості їхньої праці, створюючи необхідні умови для розвитку трудового потенціалу. Це включає постійне вдосконалення ділової кваліфікації та професіоналізму, можливості кар'єрного зростання, підвищення розряду та заробітної плати, поліпшення соціального забезпечення, а також залучення працівників до управління виробництвом і створення умов для високопродуктивної праці. Щоб залишатися конкурентоспроможними на ринку праці, були впроваджені нові підходи до управління персоналом. Найбільш поширеним методом стало змінення графіку роботи, скорочення робочих годин і впровадження досвіду позмінної роботи.

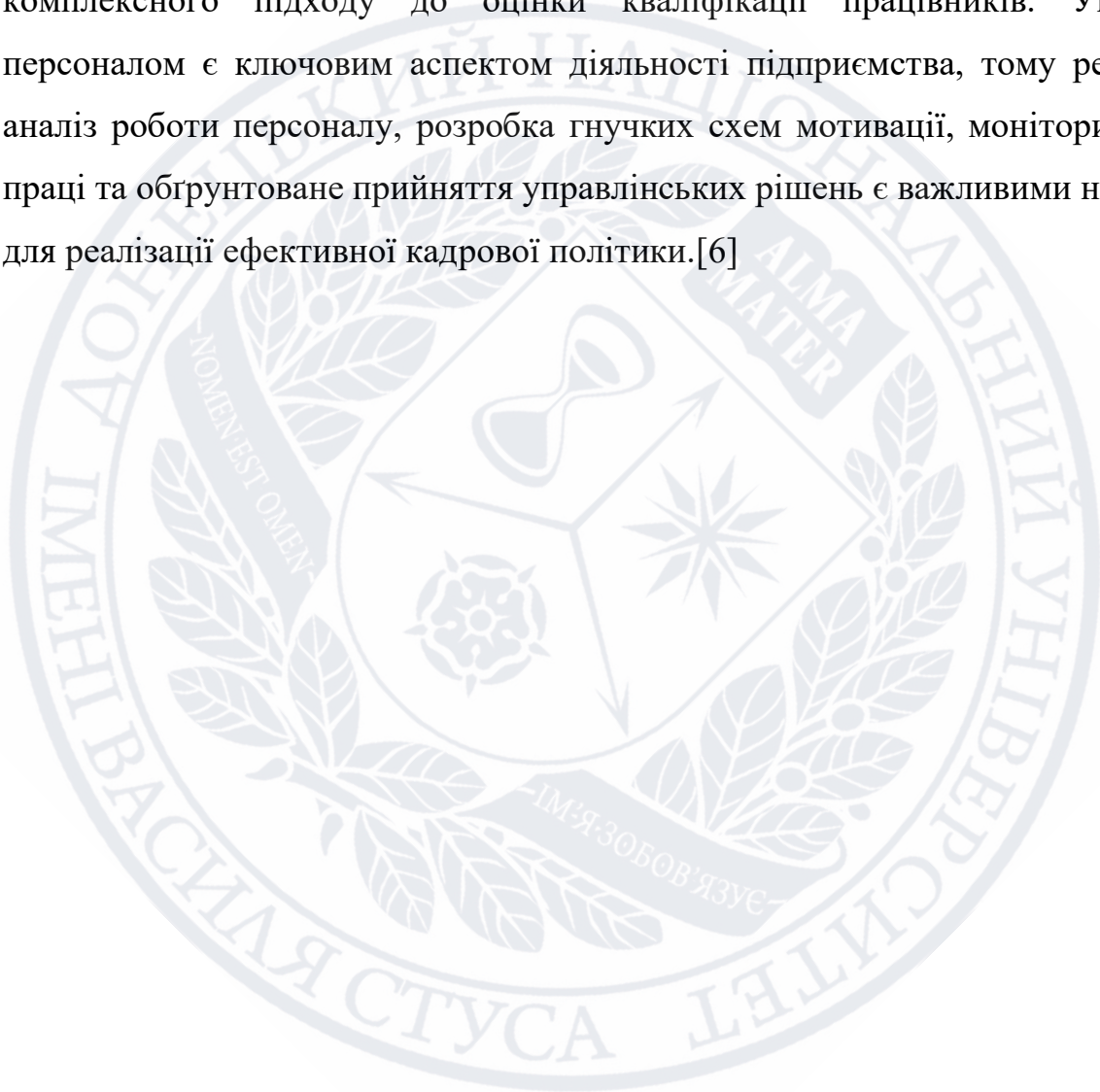
Кадрова політика має ключове значення для господарської діяльності підприємства, оскільки всі основні функції залежать від людських ресурсів. Сучасний ринок вимагає впровадження нових підходів і методів у сфері кадрової політики. У майбутньому ринок праці в Україні суттєво зміниться в порівнянні з минулим. Нові елементи кадрової політики стають необхідною умовою для ефективного функціонування будь-якого підприємства в сучасних умовах. До таких елементів можна віднести: психологічну підтримку працівників, управління корисними чатами, гарантії соціального пакета та своєчасне інформування. [5]

Кадрова політика визначає основний напрямок роботи з персоналом підприємства, спрямований на формування висококваліфікованих працівників, які сприятимуть його розвитку. Основні складові кадрової політики включають: політику набору, відбору та розстановки кадрів; політику профорієнтації, адаптації та підвищення кваліфікації; політику зайнятості; політику управління службовим зростанням; політику стимулювання та соціальну політику. Кадрова політика підприємства повинна бути орієнтована на довгострокову перспективу і мати чітку спрямованість на розвиток людських ресурсів, вдосконалення кадрів, а також враховувати економічний, політичний і культурний розвиток суспільства.

Мета кадрової політики полягає в досягненні оптимального балансу між потребами підприємства, вимогами чинного законодавства, ситуацією на ринку праці та процесами комплектування, збереження і розвитку персоналу. На підприємствах розробляються концепції управління персоналом, які визначають нові вимоги до майбутніх менеджерів з персоналу. Серед цих вимог – цілеспрямованість, масштабність, комунікабельність, а також здатність аналізувати та вирішувати складні проблеми, синтезувати рішення в умовах невизначеності та обмеженої інформації.

Ефективність кадрової політики залежить від того, наскільки персонал підприємства здатен максимально реалізувати свій потенціал для виконання поставлених завдань. На жаль, на ринку праці спостерігається дисбаланс: в одних

галузях вивільняються спеціалісти, тоді як в інших їх не вистачає. Крім того, робоча сила постійно старіє, а кількість працівників, які отримали освіту багато років тому, зростає, що призводить до невідповідності їхніх компетенцій сучасним вимогам новітніх технологій. Підготовка кваліфікованого персоналу, що відповідає актуальним стандартам, можлива лише за умови налагодження зв'язку між ринком праці та освітніми закладами, а також впровадження комплексного підходу до оцінки кваліфікації працівників. Управління персоналом є ключовим аспектом діяльності підприємства, тому регулярний аналіз роботи персоналу, розробка гнучких схем мотивації, моніторинг ринку праці та обґрунтоване прийняття управлінських рішень є важливими напрямками для реалізації ефективної кадрової політики.[6]



РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ КАДРОВОЇ ПОЛІТИКИ ПРАТ «ВІННИЦЬКИЙ ОЖК»

2.1 Загальна характеристика підприємства

Приватне акціонерне товариство «Вінницький олійножировий комбінат» (ПрАТ «Вінницький ОЖК») є одним із провідних підприємств в Україні у сфері переробки олійних культур та виробництва рослинних олій, жирів і супутньої продукції. Засноване 12 березня 1996 року (ЄДРПОУ 00373758), підприємство успішно функціонує на ринку вже понад чверть століття. Адреса головного офісу: 21002, Вінницька область, м. Вінниця, вул. Немирівське шосе, 26 [7].

Історія комбінату розпочалася ще в 1951 році, коли було розпочато будівництво підприємства. Вже у 1955 році комбінат випустив першу продукцію – соняшникову олію. У 1961 році асортимент продукції було розширено за рахунок саломаси та маргаринових виробів. З 2000-х років підприємство активно впроваджує модернізацію технологічного обладнання, що дозволяє нарощувати обсяги виробництва та удосконалювати технологічні процеси [7].

Організаційно-правова форма компанії – приватне акціонерне товариство. Статутний капітал підприємства становить 147 373 500 грн. Уся сума внесена акціонерами згідно з реєстром. Кінцевим бенефіціаром є громадянин України Пономарчук Олексій Євгенович, який здійснює непряний вирішальний вплив на діяльність підприємства. Управління компанією здійснює Чаленко Дмитро Андрійович, головний бухгалтер – Зоря Ірина Олександрівна (станом на 2024 рік) [7].

ПрАТ «Вінницький ОЖК» перебуває на податковому обліку в Центральному міжрегіональному управлінні ДПС по роботі з великими платниками податків з 1996 року, а також у реєстрі платників єдиного внеску та Державної служби статистики [7]. Компанія здійснює багатоаспектну господарську діяльність, основними напрямками якої є: виробництво нерафінованої та рафінованої олії, тваринних жирів, маргаринової продукції,

промислових газів, пелет із лушпиння соняшника, а також фосфатидного концентрату (табл. 2.1).

Таблиця 2.1 – Загальна характеристика ПрАТ «Вінницький ОЖК»

Показник	Значення
Повна назва підприємства	Приватне акціонерне товариство «Вінницький олійножировий комбінат»
Скорочена назва	ПрАТ «Вінницький ОЖК»
Назва англійською мовою	VINNITSA OIL SEEDS CRUSHING FACTORY PRIVATE JOINT STOCK COMPANY (VINNITSA OSCF PRJSC)
Код ЄДРПОУ	00373758
Організаційно-правова форма	Акціонерне товариство
Юридична адреса	21002, Вінницька обл., м. Вінниця, вул. Немирівське шосе, буд. 26
Дата реєстрації	12.03.1996
Керівник	Чаленко Дмитро Андрійович
Головний бухгалтер	Зоря Ірина Олександрівна (станом на 29.10.2024)
Статутний капітал	147 373 500 грн
Засновники	Акціонери згідно з реєстром
Кінцевий бенефіціар	Пономарчук Олексій Євгенович (Кіпр, громадянин України, непрямий вирішальний вплив)
Власник 100% акцій	ТОВ «Актив-ОЖК» (код ЄДРПОУ: 45021303)
Основні види діяльності (КВЕД)	10.41, 10.42, 20.11, 36.00, 46.11, 46.33
Контактна інформація	Тел: +38 (043) 262-10-77, Email: vmjk@vioil.com
Податковий облік	Центральне міжрегіональне управління ДПС по роботі з великими платниками податків
Дата взяття на облік	19.03.1996 (реєстр платників податків), 21.02.1991 (реєстр ЄСВ)
Дата взяття на облік Держстату	22.03.1994
Рік заснування підприємства (будівництво)	1951
Введення в експлуатацію	1955 (перша продукція – соняшникова олія)
Основна продукція	Нерафінована та рафінована рослинна олія, шрот, маргарин, фосфатидний концентрат, пелети з лушпиння
Сировина, що переробляється	Насіння соняшника, ріпаку, сої, льону
Потужності заводу №1	До 1000 тонн насіння соняшника на добу
Потужності заводу №2	До 1840 тонн насіння соняшника на добу
Інші потужності	Рафінована олія – 80 т/добу, фасування – 50 т/добу, пелети – 300 т/добу
Елеватори	Насіння – 24 000 т, шрот – 4 000 т, силос – 2500 м³
Резервуари для зберігання олії	Загальний об'єм – 12 505 м³
Інфраструктура	Котельня, допоміжні та обслуговуючі підрозділи
Екологічність	Власна котельня на лушпинні соняшника як альтернативне джерело енергії
Сертифікація	Відповідність міжнародним стандартам якості та безпеки
Модернізація	Постійне оновлення технічного обладнання та збільшення потужності з 2007 року

Джерело: складено автором за [7]

Приватне акціонерне товариство «Вінницький олійножировий комбінат» (ПрАТ «Вінницький ОЖК») було засновано в 1944 році як державне підприємство, яке з часом пройшло трансформацію в сучасну організаційно-правову форму – приватне акціонерне товариство. Основною формою власності є приватна, що передбачає розподіл акцій серед фізичних та юридичних осіб. Підприємство має високий ступінь самостійності у прийнятті господарських рішень у межах чинного законодавства України. Місією підприємства є забезпечення населення України та зарубіжних споживачів високоякісною продукцією з переробки олійних культур, сприяння розвитку агропромислового комплексу та створення цінності для акціонерів і працівників. ПрАТ «Вінницький ОЖК» має всі необхідні права та обов'язки суб'єкта господарювання відповідно до Господарського кодексу України: здійснювати виробничу діяльність, укладати договори, нести відповідальність за свої зобов'язання. Підприємство зареєстровано у встановленому законодавством порядку та веде діяльність відповідно до вимог державної реєстрації й нормативно-правової бази.

ПрАТ «Вінницький ОЖК» спеціалізується на переробці насіння олійних культур, зокрема соняшника, та виробництві рослинної олії, маргаринів, майонезів, шротів, технічних жирів і мильних основ. Основні бізнес-операції підприємства включають закупівлю сировини у фермерських господарств, переробку продукції та її реалізацію через оптову та роздрібну мережу. Поряд із основною спеціалізацією, підприємство здійснює діяльність у сфері логістики, зберігання продукції, надання супутніх послуг (наприклад, очищення сировини), а також співпрацює з закордонними партнерами, експортує продукцію до країн ЄС та Азії [7].

Діяльність ПрАТ «Вінницький ОЖК» регулюється законодавчими актами України, зокрема Законами України «Про акціонерні товариства» [8], «Про підприємництво» [9], «Про захист прав споживачів» [10] та іншими нормативно-правовими актами. Контроль здійснюють державні органи, зокрема Державна податкова служба, Державна служба з питань безпечності харчових продуктів та

захисту споживачів, Міністерство аграрної політики та продовольства України. Підприємство регулярно проходить перевірки щодо дотримання вимог охорони праці, санітарних норм, екологічної безпеки та стандартів якості. На сьогодні підприємство дотримується встановлених державою норм та стандартів, зокрема має відповідні сертифікати якості та харчової безпеки.

Власники ПрАТ «Вінницький ОЖК» реалізують свої права через участь у Загальних зборах акціонерів – вищому органі управління підприємства. Збори проводяться не рідше одного разу на рік, де розглядаються питання щодо затвердження річної фінансової звітності, розподілу прибутку, змін у статуті, обрання наглядової ради та виконавчих органів. Контроль за діяльністю виконавчого органу здійснює наглядова рада, яка діє на постійній основі. Виконавчим органом є дирекція підприємства на чолі з генеральним директором. Права акціонерів захищені відповідно до законодавства, включаючи право на отримання дивідендів, інформації про діяльність товариства та участі в управлінні [7].

До структури ПрАТ «Вінницький ОЖК» входять два потужні олійноекстракційні заводи. Перший завод має добову потужність переробки до 1000 тонн насіння соняшника або 600 тонн ріпаку. Другий завод, відкритий пізніше, демонструє ще вищі показники – до 1840 тонн соняшника або 1350 тонн ріпаку на добу [7]. Також до складу комбінату входить виробництво рафінованої дезодорованої олії (80 тонн/добу), фасувальна дільниця, потужна дільниця гранулювання лушпиння (300 тонн/добу), елеватори для зберігання сировини та продукції, резервуари для зберігання олії, котельня та допоміжні цехи.

Організаційна структура управління ПрАТ «Вінницький ОЖК» є лінійно-функціональною (рис. 2.1.), що дозволяє ефективно поєднувати централізоване керівництво з децентралізованою відповідальністю окремих підрозділів. Структура підприємства включає генерального директора, підпорядкованих йому заступників (з виробництва, економіки, збуту тощо), а також функціональні відділи: бухгалтерський, юридичний, відділ збуту, маркетингу, логістики, кадрів, технічного контролю якості тощо (рис. 2.1). Така побудова відповідає

цілям і завданням підприємства, забезпечує чіткий розподіл праці, ієрархічність управління та високий ступінь координації дій. Крім того, система управління стимулює професійну активність персоналу через участь у прийнятті рішень та систему мотивації. Структура підприємства гнучко реагує на зміни у зовнішньому середовищі, що особливо важливо в умовах ринкової нестабільності.



Рисунок 2.1 – Організаційна структура управління ПрАТ «Вінницький ОЖК»

ПрАТ «Вінницький ОЖК» використовує лінійно-функціональну організаційну структуру управління, що забезпечує чіткий розподіл обов'язків та відповідальності між підрозділами підприємства, сприяє ефективній координації діяльності та оперативності в ухваленні управлінських рішень.

Лінійно-функціональна організаційна структура управління ПрАТ «Вінницький ОЖК» дозволяє забезпечити чітку підпорядкованість і розмежування функцій між різними рівнями управління. Така структура сприяє спеціалізації працівників за функціональними напрямками, підвищує професіоналізм виконавців і забезпечує ефективну координацію між підрозділами. Крім того, вона дозволяє оперативно реагувати на зміни у виробничому процесі та приймати більш зважені управлінські рішення.

Попри низку переваг, дана структура має і певні недоліки. Основним з них є ускладнена взаємодія між функціональними підрозділами, що може призводити до затримок в обміні інформацією та зниження гнучкості управління. Також існує ризик дублювання функцій і відповідальності, що іноді ускладнює процес ухвалення рішень та може створювати конфлікти між підрозділами. Крім того, надмірна формалізація управління обмежує ініціативність працівників та уповільнює впровадження інновацій.

Таблиця 2.3 показує нам фінансово-економічні показники та їх зміну за період 2021-2023 роки.

Таблиця 2.3 – Фінансово-економічні показники ПрАТ «Вінницький ОЖК», 2021-2023 рр.(тис. грн)

№	Показники в тис. грн	Періоди			Відхилення, 2023 р. у порівнянні з 2021 р.	
		2021 р.	2022 р.	2023 р.	Абс. (+/-)	Відн.,%
1.	Обсяг виробництва продукції					
2.	Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції	1859223	3405001	1801010	-58213	-3.13%
3.	Інші операційні доходи	135984	308716	184252	48268	35.49%
4.	Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	1901664	2527695	1319454	-582210	-30.63%
5.	Інші операційні витрати	149935	358134	160413	10478	6.99%
6.	Інші витрати	0	0	0	-	-
7.	Валовий прибуток(збиток)	-42441	877306	481556	524997	1237.09%
8.	Чистий прибуток (збиток)	-160130	105893	101269	261399	163.29%

У 2021 році підприємство зазнало валових збитків (відповідно -42441 тис. грн), що свідчить про перевищення витрат над доходами. Найуспішнішим роком став 2022, коли чистий дохід зріс до 3405 001 тис. грн, а валовий прибуток – до 877306 тис. грн. Це могло бути наслідком ефективного планування виробничих процесів, зменшення собівартості або сприятливої ринкової кон'юнктури. У 2023 році зберігався позитивний тренд, хоча прибутковість знизилася. Отже, планово-економічна служба має враховувати ці коливання при формуванні виробничих і фінансових планів.

У 2021 роках ПрАТ «Вінницький ОЖК» отримало збитки, що свідчить про неефективність управління витратами або зниження попиту на продукцію. Водночас у 2022 та 2023 роках зафіксовано позитивні фінансові результати – зокрема, у 2022 році чистий прибуток становив 105893 тис. грн, що є наслідком вдалих планових рішень, реструктуризації витрат або зміни асортиментної політики.

Отже, планово-економічна діяльність ПрАТ «Вінницький ОЖК» у 2021–2024 рр. демонструє складну, але стратегічно керовану динаміку розвитку. Незважаючи на зовнішні економічні виклики, підприємству вдавалося зберігати відносну стабільність кадрового потенціалу, підтримувати високий рівень основних засобів, а також досягати прибутковості в окремі роки завдяки ефективним управлінським та фінансовим рішенням. Однак наявність збиткових періодів, зниження оборотних активів і негативні фінансові результати в окремі роки свідчать про потребу у вдосконаленні планування витрат, оптимізації виробничих процесів і підвищенні адаптивності до змін ринкової кон'юнктури.

Особливу увагу підприємство приділяє питанням енергоефективності та екологічної безпеки. Власна котельня спалює лушпиння соняшника, що дозволяє забезпечити виробничі потреби в тепловій енергії та зменшити вплив на довкілля. Вся продукція ПрАТ «Вінницький ОЖК» сертифікована та відповідає міжнародним стандартам якості та безпечності.

На сьогодні ПрАТ «Вінницький ОЖК» є універсальним мультикультурним підприємством із глибокою переробкою трьох основних

видів олійних культур – соняшнику, ріпаку та сої. Завдяки технічному переоснащенню, стратегічному управлінню та інноваційним підходам до виробництва, комбінат стабільно залишається лідером української олієжирової промисловості.

2.2 Оцінка кадрової політики компанії

Формування кадрової політики є важливим елементом управлінської діяльності будь-якого підприємства, оскільки вона визначає стратегію щодо використання, розвитку та збереження трудових ресурсів. У ПрАТ «Вінницький ОЖК» ефективна кадрова політика передбачає оцінку змін у складі персоналу, його гендерній, віковій та освітній структурах, а також аналіз фонду оплати праці. Визначення ключових показників, таких як зміни в середньосписковій чисельності працівників, структура заробітної плати та рівень освіти співробітників, допомагає сформулювати стратегії для покращення кадрової політики, оптимізації витрат та підвищення ефективності роботи підприємства. Табл. 2.1 надає аналіз зміни складових персоналу ПрАТ «Вінницький ОЖК» протягом 2021-2024 років.

Таблиця 2.1 – Динаміка складових персоналу ПрАТ «Вінницький ОЖК» за 2021-2024 роки, осіб

Показник	2021 р.	2022 р.	2023 р.	2024 р.	2024 р. до 2021 р.	
					+/-	%
Середньоспискова чисельність персоналу організації, в т.ч.	708	673	703	691	-17	-2,4
- керівники та спеціалісти	150	140	145	160	+10	+6,7
- службовці	180	160	170	165	-15	-8,3
- робітники основної діяльності	250	240	250	240	-10	-4,0
- робітники допоміжної діяльності	128	133	138	126	-2	-1,6

Середньоспискова чисельність персоналу на підприємстві знизилася на 2,4% у період з 2021 по 2024 рік. Водночас кількість керівників та спеціалістів зросла на 6,7%, що свідчить про підвищення вимог до кваліфікації працівників

на управлінських посадах. Зменшення чисельності службовців (-8,3%) та робітників основної діяльності (-4,0%) вказує на оптимізацію структури підприємства, а також впровадження більш ефективних методів організації роботи. Найменше змінилася чисельність робітників допоміжної діяльності, зменшення яких становить лише 1,6%.

Рис. 2.2 відображає гендерну структуру персоналу ПрАТ «Вінницький ОЖК» у 2024 році. Гендерна рівність є важливим аспектом управління персоналом, оскільки вона впливає на корпоративну культуру, ефективність роботи та соціальну відповідальність підприємства. Визначення частки чоловіків та жінок у компанії, а також кількість жінок на керівних посадах є важливими показниками для аналізу кадрової політики та рівних можливостей на підприємстві.



Рисунок 2.2 – Гендерна структура персоналу ПрАТ «Вінницький ОЖК» у 2024 р.

За рис. 2.2, у гендерній структурі ПрАТ «Вінницький ОЖК» значно переважають чоловіки (80%). Однак частка жінок на керівних посадах становить 24%, що є позитивним фактором для розвитку гендерної рівності в управлінні компанією. Підвищення частки жінок на керівних посадах є важливим кроком до забезпечення рівних можливостей і створення більш інклюзивної робочої середовища.

Рис. 2.3 демонструє вікову структуру персоналу ПрАТ «Вінницький ОЖК» на 2024 рік. Розподіл працівників за віковими категоріями є важливим

інструментом для розуміння складу кадрів та можливих потреб у навчанні і розвитку. Молоді співробітники, працівники середнього віку та старші працівники мають різні потреби в професійному розвитку, що повинно враховуватися при формуванні кадрової стратегії.

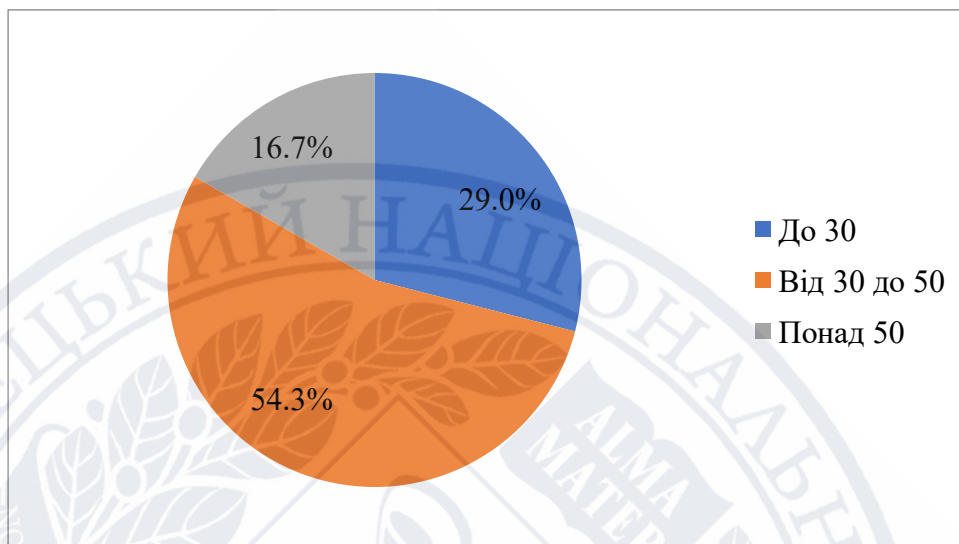


Рисунок 2.3 – Вік персоналу ПрАТ «Вінницький ОЖК» у 2024 р.

Згідно з результатами рис. 2.3 більшість працівників (54,3%) перебувають у найбільш економічно активному віці від 30 до 50 років, що є хорошим показником для стабільної діяльності підприємства. Однак значна частка молодих працівників (29%) свідчить про наявність потенціалу для майбутнього розвитку. Водночас, наявність 160 працівників старше 55 років вказує на необхідність розвитку політики підтримки досвідчених працівників і врахування їхнього внеску в роботу компанії.

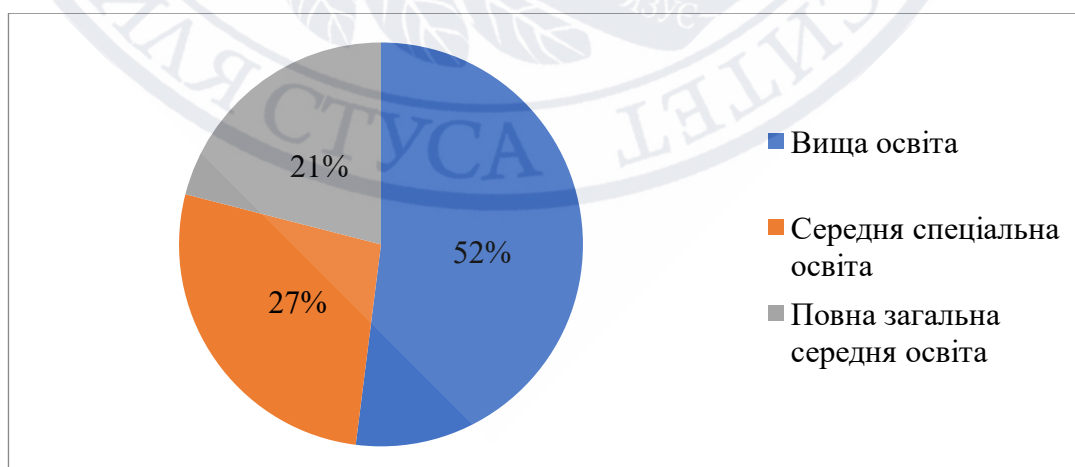


Рисунок 2.4 – Розподіл працівників ПрАТ «Вінницький ОЖК» за рівнем освіти у 2024 р.

Згідно з даними рис. 2.4, більшість працівників компанії мають вищу освіту, що є важливим фактором для забезпечення високої кваліфікації персоналу. Вища освіта сприяє впровадженню інновацій, підвищенню ефективності роботи та здатності до адаптації до змін. Підприємству важливо продовжувати підтримувати високий рівень освітньої кваліфікації працівників і забезпечувати можливості для їх подальшого професійного розвитку.

Табл. 2.2 містить інформацію про зміни в складі фонду оплати праці працівників ПрАТ «Вінницький ОЖК» у період з 2021 по 2024 роки.

Таблиця 2.2 – Динаміка складових фонду оплати праці працівників ПрАТ «Вінницький ОЖК» упродовж 2021-2024 рр. (тис. грн)

Показники	Роки				Відхилення 2024 / 2021 рр.	
	2021	2022	2023	2024	тис. грн	%
Фонд оплати праці штатних працівників усього (тис. грн.), у т.ч.:	97546,0	128620,0	172125,0	196851,0	99305,0	101,80
Фонд основної заробітної плати, тис. грн.	90093,5	120967,1	161883,5	185650,2	95556,7	106,06
Фонд додаткової заробітної плати, тис. грн.	7452,5	7652,9	10241,5	11200,8	3748,3	50,30

Згідно з даними табл. 2.2, загальний фонд оплати праці зріс на 101,8% за період з 2021 по 2024 рік, що свідчить про збільшення витрат на оплату праці. Зокрема, фонд основної заробітної плати збільшився на 106,06%, що відображає зростання заробітних плат працівників основної діяльності. Однак фонд додаткової заробітної плати зріс лише на 50,3%, що вказує на необхідність оптимізації виплат у цій категорії для забезпечення більш збалансованої політики оплати праці.

Отже, проведений аналіз кадрового складу ПрАТ «Вінницький ОЖК» за період 2021-2024 років показує, що на підприємстві відбувається оптимізація чисельності персоналу, зокрема серед службовців та робітників основної діяльності, що свідчить про вдосконалення організаційних процесів. Підвищення кваліфікації керівників та спеціалістів і зростання їхньої частки в загальному

складі персоналу є позитивним знаком для розвитку компанії. Однак необхідно звернути увагу на збільшення витрат на оплату праці, особливо в частині основних виплат, що вимагає балансування між заробітною платою та додатковими виплатами. Врахування гендерної, вікової та освітньої структури персоналу дозволяє підприємству не тільки підвищувати рівень кваліфікації працівників, але й створювати більш інклюзивну та соціально відповідальну робочу середу, що є ключовим чинником для забезпечення сталого розвитку компанії в майбутньому.



РОЗДІЛ 3

ШЛЯХИ ВДОСКОНАЛЕННЯ КАДРОВОЇ ПОЛІТИКИ ПІДПРИЄМСТВА

3.1 Впровадження сучасних підходів до управління персоналом

Сучасні підходи до управління персоналом підприємства зазнають значних змін під впливом динамічних трансформацій в економічній системі. Найбільш вагомий вплив на ці процеси має швидкий технологічний розвиток суспільства, що призводить до появи нових форм зайнятості та активного впровадження цифрових і інформаційних технологій у діяльність на всіх етапах бізнес-процесів.

Водночас варто зазначити, що впровадження інформаційних рішень у робочі процеси стосується не лише виробництва, а й стає невід'ємною частиною управлінської діяльності, торгівлі та сфери послуг. Це ускладнює систему управління персоналом підприємства, оскільки кожен працівник виконує свої обов'язки не лише відповідно до управлінських вказівок, а й орієнтуючись на складну систему цифрових програмних рішень, які є основою для виконання поставлених завдань.

Наслідком таких тенденцій є суттєва трансформація підходів до управління персоналом, що повинна враховувати специфіку сучасних технологічних інновацій. Саме на їх основі формуються виробничі та управлінські зв'язки між окремими працівниками, що, в свою чергу, значно підвищує ефективність виконання завдань безпосередніми виконавцями.

Іншою, але надзвичайно важливою особливістю, що впливає на створення ефективної системи управління персоналом у суб'єкта господарювання, є впровадження цифрових програмних рішень. Ці рішення інтегруються в управлінський процес і забезпечують постійний контроль за ефективністю роботи кожного працівника. Це охоплює не лише обсяг виконуваних завдань, а й аналіз використання робочого часу та автоматичну хронометрію виконуваних робіт. Крім того, новітні інноваційні технології дозволяють автоматизувати частину управлінських функцій, таких як планування роботи персоналу та

контроль за виконанням виробничих планів. Це здійснюється за допомогою автоматизованих систем, які базуються на штучному інтелекті та когнітивних технологіях.

Саме тому, на сучасному етапі динамічного зростання технологічного розвитку та впровадження новітніх інформаційних і цифрових рішень у практику управління персоналом підприємств, виникає об'єктивна потреба в дослідженні специфічних особливостей трансформації управлінських систем у цій сфері. Це й обумовлює актуальність наукового дослідження даної проблематики. [11]

Сучасна специфіка трансформації системи управління персоналом на рівні підприємств визначається активним впровадженням новітніх інформаційних та цифрових технологій в управлінські процеси. Однією з характерних рис цих змін є тісне поєднання цифрових програмних рішень з виробничими процесами та їх контролем. В цьому контексті широко використовуються спеціалізовані рішення, такі як штучний інтелект, чат-боти та когнітивні технології. Це, в свою чергу, призводить до зміни характеру зайнятості та вимагає формування нових підходів до управління персоналом в нових умовах.

Зокрема, в останні роки значно зросло поширення дистанційної зайнятості. Тепер працівники можуть виконувати свої обов'язки з будь-якої віддаленої точки в онлайн-режимі, не будучи прив'язаними до конкретного робочого місця.

Практика показує, що продуктивність виконання завдань суттєво не змінилася. У деяких сферах діяльності вона навіть зростає. Однак така організація праці змусила управлінський контур підприємств кардинально змінити підходи до управління персоналом. Це стосується як постановки завдань і виробничих планів, так і формування нових систем контролю за якістю виконання робіт персоналом у цих умовах. [11]

Впровадження інновацій є необхідною умовою для підвищення якості та ефективності управління персоналом у сучасних умовах. Щоб зберегти свою конкурентоспроможність на ринку праці, сучасні роботодавці повинні зосередитися на реалізації кадрової стратегії, створенні системи управління талантами, інвестуванні в розвиток співробітників, підтримці кар'єрних планів та

активному використанні інформаційних і аналітичних технологій у сфері управління кадрами. Наступні дослідження повинні бути спрямовані на вивчення впливу окремих кадрових інновацій на ефективність управління персоналом та загальну організаційну ефективність.[12]

Згідно з сучасною концепцією управління персоналом, існує кілька ключових напрямків, які необхідно враховувати для успішної діяльності конкурентоспроможного підприємства. По-перше, важливо усвідомлювати, що персонал є основним об'єктом управління, який відіграє вирішальну роль у розвитку організації. Його слід розглядати як інтелектуальний капітал, що потребує впровадження ефективних інструментів для розвитку. По-друге, формування ефективних систем управління персоналом неможливе без проведення системних організаційних змін, які спрямовані на досягнення стратегічних цілей підприємства. По-третє, необхідно шукати ефективні технології для організації відбору та прийому кадрів, а також стимулювати їх всебічний розвиток. У світлі зростаючої нестабільності глобальної економіки, підприємствам стає все важливіше формувати конкурентні переваги на основі інновацій, що вимагає впровадження нових, інноваційних методів управління персоналом.

Персонал, як на рівні сучасної науки управління, так і в практичному контексті, розглядається як ключовий фактор у вирішенні проблем, пов'язаних із конкурентоспроможністю, економічним зростанням та ефективністю функціонування підприємств. Управління персоналом стає невід'ємною частиною системи управління сучасним підприємством, оскільки всі цілі організації реалізуються завдяки ідеям, підходам та енергії її співробітників. Система кадрового менеджменту в українських підприємствах потребує вдосконалення методів роботи з персоналом, а також впровадження досягнень міжнародної науки та кращого практичного досвіду. Це вимагає суттєвих змін у сприйнятті ролі персоналу в розвитку сучасного підприємства та усвідомлення важливості його професійного зростання, що стає стратегічним завданням не лише для працівника, а й для самого підприємства. Це, в свою чергу, вимагає

зміни філософії відносин між роботодавцями та найманими працівниками. Отже, важливим стає досягнення балансу між використанням традиційних організаційно-економічних, соціально-психологічних і правових методів управління та пошуком нових механізмів і інноваційних підходів до впливу на персонал.[13]

3.2 Оптимізація процесів найму та мотивації працівників

Складно переоцінити важливість оптимізації процесу найму.

Зважаючи на важливість правильного відбору кандидатів, необхідно визначити чіткі критерії оцінки, за якими будуть оцінюватися потенційні претенденти на позиції.

Технології та інструменти є одним із ключових критеріїв, що свідчать про наявність необхідних навичок і знань для виконання обов'язків на певній посаді. Це можуть бути технічні вміння, мови програмування, спеціалізовані програми тощо.

Область роботи визначає конкретну сферу діяльності або напрямок, в якому працівник буде займатися.

Досвід роботи є важливим показником успішності кандидата. Оцінюються якість, тривалість та відповідність досвіду вимогам конкретної позиції.

Очікувана заробітна плата вказує на суму, яку кандидат сподівається отримати за певну позицію. Цей показник може відігравати важливу роль, особливо якщо роботодавець пропонує конкурентоспроможну зарплату в порівнянні з іншими компаніями на ринку праці.

Місце розташування вакансії є дуже важливе. Цей критерій може бути важливим для кандидатів, які враховують географічні обмеження або бажають жити в певному регіоні.

Місце роботи визначає точне розташування, наприклад, віддалену роботу, офіс у конкретному місті або регіоні. Це може вплинути на доступність кандидата до роботи та його готовність до переїзду.[14]

Цифровізація в рекрутингу охоплює різноманітні діджитал-інструменти, кожен з яких має свої переваги та недоліки. Однак, проблеми виникають через недостатню увагу до теоретичних і методичних аспектів впровадження цифрових технологій у практику підбору персоналу. Навіть за умов активної цифровізації багато рекрутерів продовжують використовувати застарілі методи, що знижує їхню продуктивність, особливо в умовах дистанційної роботи. Основною проблемою є вибір відповідних цифрових технологій серед широкого спектра доступних рішень. Успішна цифровізація та автоматизація процесів рекрутингу вимагають ретельного аналізу сучасних HRM-систем та загальних цифрових технологій, таких як програмне забезпечення, соціальні мережі, мобільні додатки, технологічні партнери та інші. У світлі сучасних досягнень науки та глобалізації важливо знайти оптимальні підходи до впровадження новітніх технологій, які підвищують ефективність роботи рекрутерів. Це підкреслює необхідність проведення наукового дослідження цифрових технологій у сфері рекрутингу та їх потенційного впровадження в практику внутрішніх служб, підбору персоналу та рекрутингових агентств. Важливо враховувати всі сучасні аспекти та тенденції в цій галузі.

Сучасний розвиток управління людськими ресурсами (HR) значною мірою зумовлений впливом пандемії та війни, які призвели до суттєвої цифрової та структурної трансформації. Основні напрямки цього розвитку включають акцент на дбайливого ставленні до працівників, підкреслення важливості фахівців у компанії, автоматизацію рекрутингових процесів та впровадження штучного інтелекту для пошуку нових кадрів і управління талантами вже наявного персоналу.

Сучасні тренди в управлінні персоналом переважно зумовлені цифровою трансформацією, яку реалізують сотні компаній по всьому світу. Наприклад, ODUM.digital представила цифрову екосистему для управління кадровими ресурсами та найму, що об'єднує всі актуальні можливості, характерні для цифрового рекрутингу в сфері пошуку та підбору персоналу.

Таблиця 3.1 Переваги та недоліки віддаленого рекрутингу

Переваги	Недоліки
<i>Географічна гнучкість</i>	<i>Брак особистого контакту</i>
<i>Зменшення витрат</i>	<i>Потенційна ізоляція</i>
<i>Більший вибір інструментів</i>	<i>Проблема з безпекою даних</i>
<i>Економія часу</i>	<i>Технічні труднощі</i>

Віддалений рекрутинг має достатньо переваг, але також вимагає уваги до його недоліків та їх вирішення, щоб забезпечити ефективний і продуктивний процес підбору кадрів.

В Україні віддалений рекрутинг стає все більш популярним завдяки розвитку цифрових технологій та змінам у робочому середовищі. Існує безліч інструментів для віддаленого рекрутингу, які можуть бути використані для успішного пошуку та відбору персоналу.

Таблиця 3.2 – Інструменти віддаленого рекрутингу

Інструменти	Характеристика
Відеоспівбесіди	Використання відеоконференційних платформ дає змогу проводити співбесіди з кандидатами в онлайн-форматі. Цей підхід допомагає заощадити час і кошти, які могли б бути витрачені на особисті зустрічі. Рекрутеру важливо заздалегідь проаналізувати резюме кандидата, підготувати якісні запитання та створити комфортну і позитивну атмосферу для спілкування, щоб забезпечити зручність для кандидатів під час відеоспівбесіди. Серед популярних платформ можна виділити Zoom, Skype, Microsoft Teams та Google Meet
Тестування	Віддалені тести та оцінювання можуть слугувати для визначення навичок, здібностей та культурної відповідності кандидатів. Це може включати психометричні тести, завдання на вирішення проблем, оцінку технічних навичок, а також відеоінтерв'ю. Деякі компанії також застосовують асесменти для оцінки потенціалу кандидатів. Прикладами платформ, що надають такі послуги, є Criteria Corp, SHL та TalentQ.

Продовження таблиці 3.2

Інструменти	Характеристика
Онлайн-портали та платформи	В Україні функціонують онлайн-портали та платформи, що спеціалізуються на рекрутингу та пошуку роботи. Рекрутери мають можливість використовувати ці ресурси для публікації вакансій, пошуку кандидатів та комунікації з ними. Серед таких платформ можна виділити Robota.ua, Work.ua та GRC.
Соц. мережі	Соціальні мережі можуть слугувати ефективним інструментом для залучення уваги кандидатів до вакансій компанії або для пошуку потенційних співробітників. Рекрутери мають можливість створювати особисті профілі на цих платформах, публікувати інформацію про відкриті позиції та налагоджувати зв'язки з потенційними кандидатами. Вони також можуть запрошувати кандидатів ознайомитися з вакансіями, вести з ними переговори та обговорювати деталі можливої співпраці. Прикладами соціальних мереж є LinkedIn, Facebook, Instagram та Telegram.
Програми опрацювання та аналізу резюме	Рекрутери можуть використовувати програми для обробки та аналізу резюме кандидатів. Це дозволяє швидше і ефективніше працювати з великою кількістю резюме, виділяючи найбільш підходящих кандидатів та виявляючи ключові навички і досвід. Ці інструменти здатні сканувати резюме, визначати ключові слова за запитом, оцінювати кандидатів, формувати власну базу даних кандидатів, проводити аналіз за заданими параметрами та багато іншого. Прикладами таких програм є Applicant Tracking System (ATS), LinkedIn Talent Solutions, Zoho Recruit та інші.
Онлайн-освітні платформи	Рекрутерам необхідно постійно вдосконалювати свої навички та слідкувати за останніми тенденціями в галузі. Онлайн-курси, вебінари та конференції можуть суттєво розширити їхні знання та вміння. Кожна платформа пропонує курси в різних напрямках, тому вибір залежить від конкретних цілей і потреб. Серед популярних платформ можна виділити Coursera, Udemy та LinkedIn Learning.
Платформи та сервіси управління кандидатами	Рекрутери мають можливість співпрацювати з різними технологічними партнерами та платформами, які пропонують інструменти для ефективного віддаленого рекрутингу, зокрема системи управління кандидатами (ATS) та інші HR-технології. Ці платформи сприяють оптимізації процесу найму та взаємодії з потенційними кандидатами. Серед прикладів партнерів можна назвати Bullhorn, WorkN та Harver.

Джерело: складено автором

Ці інструменти та платформи можуть доповнювати один одного, формуючи ефективну стратегію віддаленого рекрутингу в Україні. Важливо обирати ті засоби, які найкраще відповідають специфічним потребам компанії та

галузі, а також постійно вдосконалювати свої підходи і адаптуватися до змін у сучасному робочому середовищі.

Сучасна цифрова трансформація суттєво вплинула на управління персоналом, відкриваючи нові можливості та виклики. Незалежно від етапу цифрового розвитку, на якому знаходиться конкретна організація, управління персоналом та автоматизація бізнес-процесів стають ключовими стратегічними пріоритетами, що визначають умови для довгострокового зростання та успіху. Інструменти цифрової трансформації в сфері рекрутингу значно розширюють можливості для професіоналів, які займаються пошуком і підбором кадрів. Вони спрощують процес рекрутингу, що дозволяє фахівцям ефективніше використовувати свій час і автоматизувати рутинні завдання. Витрачений час на глибший аналіз і вирішення стратегічних завдань управління персоналом дає змогу спеціалістам точніше відповідати на потреби компанії та сприяти її довгостроковому успіху. [15]

Ефективне управління персоналом є одним із ключових факторів, що забезпечують підприємству конкурентоспроможність та можливість для саморозвитку на ринку праці. Сучасні підприємства та організації потребують управлінця, який орієнтується на актуальні управлінські пріоритети, здатний до особистісної та професійної самоактуалізації, а також володіє лідерськими якостями для успішної діяльності в управлінні.

У сучасних умовах українські підприємства, на жаль, вважають, що єдиним правильним способом мотивації працівників є грошові винагороди (премії, заохочувальні виплати тощо). Проте вони не враховують інших важливих чинників, таких як умови праці, зміст виконуваної роботи та взаємодія працівників у рамках колективу. Також поширеним є використання покарань як засобу мотивації. Однак система мотивації не буде ефективною, якщо ґрунтуватиметься лише на фінансових стимулах і не включатиме нематеріальні елементи. Комплексне застосування всіх напрямів активізації діяльності персоналу та механізмів її підтримки дозволить покращити ефективність

управлінської системи, що, в свою чергу, призведе до зростання продуктивності та інтенсивності праці.[16]

Проблема мотивації персоналу є складним і багатограним явищем, що вимагає індивідуального підходу. Можна стверджувати, що створення єдиної стандартизованої схеми для довгострокового використання є неможливим через постійні зміни на сучасному ринку праці. Тому для ефективного мотивування працівників необхідно використовувати диференційований підхід, в якому керівник підприємства відіграє ключову роль у цьому процесі.

Мотивація персоналу є ключовим елементом успішної діяльності сучасного підприємства, що безпосередньо впливає на його конкурентоспроможність та загальний успіх. Інвестування в людські ресурси, зокрема в персонал, стає важливим чинником довгострокової стійкості підприємства. Однак вибір методології та інструментів її реалізації недостатній; необхідно також проаналізувати індивідуальні особливості працівників (якщо це можливо, провести діагностику) або виявити переважаючі вподобання колективу в мотивації. Тому питання ефективності мотиваційних стратегій залишається актуальним і сьогодні.[16]

Відомі теорії мотивації, розроблені А. Маслоу, Ф. Герцбергом, Е. Локком, Д. МакГрегором та Д. Макклелландом.[27-30]

Основою ідей цих дослідників є вивчення факторів, які мотивують людей до праці, що формуються через ціннісні орієнтації та потреби особистості. Мотивацію персоналу можна визначити як свідомий і цілеспрямований вплив на поведінку працівників під час виконання їхніх обов'язків, з використанням знань про фактори, що її визначають. Основними мотиваційними чинниками є особистий успіх, визнання досягнень з боку колег і керівництва, зацікавленість у роботі, залученість до виробничого процесу та можливість впливати на нього. Окрім цього, на ефективність роботи співробітників також впливають організаційна політика підприємства, міжособистісні стосунки, система винагород, посада, можливості кар'єрного зростання, умови праці та безпека на робочому місці.

Кожна людина має свій унікальний характер, тому мотивуючі фактори для різних працівників можуть суттєво відрізнятися. При розробці політики мотивації персоналу на підприємстві важливо зосередитися на вивченні тих факторів, які найбільше стимулюють продуктивність конкретних груп співробітників. Наприклад, деякі працівники можуть бути зацікавлені в отриманні премії за інтенсивну працю, тоді як інші можуть більше цінувати можливість отримати додаткові дні оплачуваної відпустки. Для деяких співробітників відчуття задоволення від якісно виконаної роботи є найвагомішою мотивацією для досягнення високих результатів.

Війна вимагає переосмислення ієрархії мотиваційних факторів і ставить нові виклики, оскільки потрібно працювати в незвичних умовах, організовувати процеси релокації та діяти в екстремальних обставинах, а також підтримувати сім'ї працівників. Збереження робочої атмосфери в колективі та натхнення кожного співробітника під час війни потребує трансформації існуючих стратегій управління персоналом. Керівники зосереджуються на пошуку нових мотиваційних інструментів.

3.3 Розвиток корпоративної культури та навчання персоналу

У світі бізнесу концепція етичних норм поведінки працівників виникла в Японії в 1930-х роках, поєднуючи самурайську етику з сучасними виробничими технологіями. Це стало відповіддю на нагальну потребу підвищення ефективності виробництва в умовах, коли всі технологічні ресурси вже були вичерпані. Згодом американці адаптували та розвинули ці ідеї, створивши концепцію корпоративної культури. Сьогодні її основа є синтезом двох підходів: західного, що акцентує увагу на індивідуалізмі та особистій вигоді, і східного, де вища цінність людини полягає в гармонійному злитті з суспільством.

На думку науковця Л.Г. Хаєта, корпоративна культура є складною системою різноманітних характеристик, до яких входять моральні якості, рівень освіти, духовні потреби, естетичний вигляд менеджера та його офісу, а також вміння спілкуватися. Ця культура слугує індикатором стану підприємства і

регулятором взаємовідносин між фірмами, працівниками, клієнтами та партнерами. Вчений вважає, що для дослідження корпоративної культури підприємства необхідно використовувати системний підхід, що передбачає аналіз чинників, пов'язаних із цією культурою.

Корпоративну культуру слід розглядати з урахуванням фактора часу, що включає три взаємопов'язані часові шкали. По-перше, це історичний період розвитку суспільства (історичний час); по-друге, етап розвитку конкретного підприємства; по-третє, час швидких змін на ринку та необхідність оперативної реакції підприємства. Не можна стверджувати, що корпоративна культура є негативною чи позитивною. Кожен період вимагає специфічної корпоративної культури та відповідного менеджменту. Водночас, характер корпоративної культури та стиль управління впливають на здатність до змін і на швидкість реагування на зміни в ринковій чи іншій ситуації.

Взаємозв'язок корпоративної культури та управління на підприємстві має велике значення. До цього зв'язку входять такі аспекти, як тип менеджменту, організаційна структура, методи комунікації та прийняття рішень, система мотивації праці, кадрова політика та навчання. Ці елементи настільки тісно переплетені з корпоративною культурою, що їх важко аналізувати окремо. Серед управлінських елементів найважливішим є узагальнюючий інтегрований чинник – тип управління або менеджменту, який представляє собою парадигму управління, що об'єднує концептуальні характеристики основних методів управління. Але потрібно не забувати про те, що головні цінності корпоративної культури це люди та інформація.

Ключовим чинником є раціональний колективізм, ввічливе ставлення до особистості та позитивний соціально-психологічний клімат на підприємстві. Це складний аспект, що вимагає не лише єдності команди у виконанні основних функцій, дружності та відсутності конфліктів, але й підтримки здорового індивідуалізму, створення можливостей для творчості та повного розкриття потенціалу кожного працівника. Без встановлення оптимального балансу між колективізмом і індивідуалізмом неможливо створити комфортне середовище

для співробітників, що є необхідним для успішної роботи підприємства в умовах швидких змін та постійних інновацій. [17]

Внесення змін в існуючу організаційну культуру має відбуватися з дотриманням принципів і вимог, які забезпечать максимальну ефективність цього процесу:

- 1) ініціатором і провідником змін повинно бути керівництво;
- 2) основою змін має стати соціальне навчання, яке надасть персоналу приклади для наслідування;
- 3) необхідно використовувати можливості впливу на трудовий колектив через формування групових норм і цінностей;
- 4) важливо забезпечити емоційний вплив на персонал шляхом активного використання ритуалів і символів;
- 5) зміни в організаційній культурі повинні охоплювати як вимоги до персоналу, так і вимоги до системи управління.

Формування організаційної культури слід розглядати як комплекс трьох взаємодоповнюючих видів діяльності:

- а) оцінка поточного стану організаційної культури, її впливу на економічні результати підприємства, конкурентоспроможність, а також на мотивацію і продуктивність праці персоналу, а також на процеси організаційних змін;
- б) розробка системи заходів, спрямованих на зміну та вдосконалення існуючих характеристик організаційної культури;
- в) оцінка ефективності цих заходів, що мають на меті покращення організаційної культури. Кожен з цих блоків містить певні етапи.

Відомі дослідники Д. Денісон і В. Ніл, спираючись на 15-річний досвід своїх досліджень, стверджують, що існує тісний зв'язок між рівнем організаційної культури та такими показниками, як обсяг продажу, ринкова частка, якість товарів і послуг, задоволеність споживачів і прибутковість компанії. Вітчизняні дослідження в сфері менеджменту також підтверджують значний позитивний вплив організаційної культури на ефективність. Зокрема, Н. Л. Гавкалова зазначає, що «організаційна культура відіграє одну з ключових

ролей у забезпеченні ефективності управління персоналом на підприємстві». Вона розглядає організаційну культуру як важливий фактор формування інтелектуального капіталу та системоутворюючий елемент у функціонуванні соціально-економічного механізму ефективності управління персоналом. [18]

Сучасні науковці вважають корпоративну культуру ключовим чинником успіху організації та потужним маркетинговим інструментом для її розвитку. Вони визначають корпоративну культуру як сукупність цінностей, традицій, норм і правил поведінки, які прийняті в конкретній корпорації, підприємстві чи організації. Ця культура також охоплює міжособистісні стосунки працівників, що безпосередньо впливають на ефективність діяльності та сформований імідж організації.[31-34]

Фахівці в галузі HR-менеджменту [35–37] підкреслюють, що головною метою корпоративної культури є збільшення обсягів виробництва та прибутку, підвищення ринкової вартості підприємства (організації), розвиток трудового потенціалу та забезпечення самоорганізації соціально-економічної системи завдяки зусиллям персоналу.

У сучасних організаціях все більше уваги приділяється інноваційним підходам до навчання, які сприяють здобуттю нових знань та моделей мислення, необхідних для формування нового виробничого потенціалу. Практика показує, що корпоративне навчання є яскравим прикладом інноваційного підходу до навчання персоналу в рамках внутрішньофірмової підготовки. На відміну від традиційного професійного навчання, корпоративне навчання має свої унікальні риси та пріоритети. Серед них можна виділити такі:

1. У систему корпоративного навчання залучаються всі члени організації. Як і люди, організації відрізняються здатністю до навчання, і відсутність цієї здатності може негативно позначитися на їхній конкурентоспроможності.

2. Корпоративне навчання має проактивний характер, що дозволяє йому випереджати структурні зміни та оновлення. Швидкий розвиток науки і техніки, а також динаміка соціальних змін призводять до виникнення нових сфер діяльності, які раніше не існували. Це створює бар'єр між накопиченням знань,

підготовленістю персоналу до їх впровадження та ефективним використанням. Подолати цей бар'єр можливо лише за умови, що навчання випереджає практичні потреби.

3. Корпоративне навчання є мотивуючим процесом, спрямованим на формування потреби в оволодінні новими знаннями, навичками та здібностями, а також на усвідомлення важливості саморозвитку і самореалізації. Підвищуючи свою кваліфікацію та здобуваючи нові навички, працівники отримують додаткові можливості для професійного зростання як в межах своєї організації, так і за її межами. Професійне навчання також сприяє загальному інтелектуальному розвитку особистості та зміцнює впевненість у собі.

4. Корпоративне навчання є безперервним процесом, що охоплює як набуття професійних знань, навичок і вмінь, так і соціально-культурний розвиток.

5. Система корпоративного навчання відзначається гнучкістю та мобільністю, що дозволяє їй адаптуватися до постійних змін у суспільстві, економіці та виробництві.

6. Основною метою корпоративного навчання є ефективне передавання знань, яке передбачає їх максимальне використання в реальних виробничих умовах. Це проявляється у зміні поведінки працівників, покращенні якості їхньої роботи та підвищенні продуктивності. Пріоритетом такого навчання є не просто накопичення великої кількості «найкращих знань», а підвищення ефективності діяльності організації.

7. Корпоративне навчання має інноваційний або креативний характер.

Основою цього інноваційного навчання, як за формою, так і за змістом, є ідея командного підходу. Команда має такі характеристики: її учасники орієнтовані на спільну мету або завдання; для досягнення цієї мети необхідна співпраця та координація зусиль усіх членів команди; взаємодія між учасниками відбувається регулярно.

Варто зазначити, що команди формуються переважно для вирішення конкретних, чітко окреслених завдань: розробки стратегій і політики в певній

сфері, виконання специфічних функцій або реалізації окремих проектів. У таких командах панує дух співпраці, рівності, кооперації та відданості спільним цілям, що дозволяє їм швидко адаптуватися до змін. Чітке визначення ролей для різних учасників команди сприяє більш ефективному використанню їхніх індивідуальних сильних сторін. Крім того, робота в команді має кілька переваг:

- можливість об'єднати різноманітні знання та навички для вирішення завдань або проблем;

- підвищення цінності внеску кожного учасника;

- можливість навчатися один у одного;

- взаємна підтримка;

- можливість надихати та мотивувати один одного;

- незалежність від інших підрозділів організації.

Використання командного підходу дозволяє ефективно вирішувати стратегічно важливі завдання організації, здобувати та впроваджувати нові професійні знання і технології, а також формувати спільне бачення. Це включає в себе спільні ідеї, цілі, цінності, уявлення про майбутнє організації та шляхи досягнення цього бачення. [19]

ВИСНОВКИ

Успішне впровадження кадрової політики в організації вимагає чіткого визначення цілей, принципів і методів роботи кадрових служб, які відповідають стратегії підприємства. Політика повинна охоплювати план набору персоналу, його адаптацію, навчання, підвищення кваліфікації, кар'єрне просування, а також мотивацію та стимулювання працівників. Правильно обрана кадрова стратегія суттєво впливає на економічний потенціал організації, забезпечуючи її необхідними кадрами, організуючи їх розподіл і використання, а також сприяючи професійному розвитку. Основними завданнями системи управління персоналом є визначення потреби в персоналі, її задоволення, організація розвитку кадрів і їх мотивація.

При розробці кадрової політики важливо враховувати не лише формування якісного кадрового ресурсу, але й потреби працівників, створення комфортних умов, підтримку морально-психологічного клімату в колективі та забезпечення професійної реалізації співробітників. Планово-економічна діяльність ПрАТ «Вінницький ОЖК» протягом 2021–2024 рр. демонструє як позитивні, так і негативні тенденції. Чисельність персоналу залишалася відносно стабільною, що дозволяє підприємству ефективно функціонувати та підтримувати виробничі процеси. Значні зміни у чистому доході та валовому прибутку, зокрема негативні показники у 2021 та 2024 рр., свідчать про наявність проблем з витратною частиною виробництва, що зумовлено зовнішніми економічними факторами, зокрема, воєнним станом. Водночас найбільш вдалим для підприємства був 2022 рік, коли вдалося досягти значного зростання доходу та прибутку. Аналіз фінансових результатів підтверджує необхідність врахування нестабільності в економічному середовищі при плануванні та розробці фінансових стратегій, зокрема в частині податкового навантаження та управління витратами.

Система управління персоналом ПрАТ «Вінницький ОЖК» демонструє значний потенціал для підтримки ефективної кадрової політики, зокрема завдяки стабільній структурі та кваліфікації працівників. Високий рівень вищої освіти

серед співробітників та досвідченість персоналу в службі управління персоналом сприяють стабільності та ефективності управління. Формування та удосконалення кадрової політики, зокрема шляхом оптимізації структури персоналу та вдосконалення системи оплати праці, є важливими завданнями для забезпечення конкурентоспроможності підприємства та його стабільного розвитку в майбутньому. Враховуючи результати дослідження, можна стверджувати, що ПрАТ «Вінницький ОЖК» має значний потенціал для подальшого розвитку в аспектах управління персоналом та економічної діяльності.

Удосконалення кадрової політики ПрАТ "Вінницький ОЖК" є важливим чинником для підвищення ефективності управління персоналом та зростання продуктивності працівників.

Оптимізація процесів найму, зокрема автоматизація рекрутингу та оцінка компетентностей, дозволить швидше знаходити та інтегрувати висококваліфікованих спеціалістів. Мотиваційні механізми, такі як гнучка система преміювання, можливості кар'єрного зростання та розвиток корпоративної культури, сприятимуть формуванню лояльності серед працівників.

Зміцнення корпоративної культури та створення комфортних умов праці підвищить залученість персоналу, а цифровізація управління допоможе оптимізувати робочі процеси та підвищити ефективність кадрових рішень.

Впровадження запропонованих заходів сприятиме стабільному розвитку підприємства, підвищенню його конкурентоспроможності та формуванню сучасної кадрової стратегії, адаптованої до змін на ринку праці.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Поняття і типи кадрової політики URL: <https://moyaosvita.com.ua/politologiya/ponyattya-i-tipi-kadrovo%D1%97-politiki/> (Дата звернення: 27.04.2025)
2. Новак І. М., Альошкіна Л. П. Методологічні підходи до формування та ефективного управління кадровою політикою підприємства. *Ефективна економіка*, №1, 2022. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/1_2022/9.pdf
3. Кадрова політика : Сторінка Вікіпедії. URL: https://uk.wikipedia.org/wiki/Кадрова_політика (Дата звернення: 27.04.2025)
4. Корбут О. О., Федоряк Р. М. Формування кадрової політики. *Ефективна економіка*, №1, 2018. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/1_2018/256.pdf
5. Кравченко О. О. Роль кадрової політики в сучасних умовах. *Економіка і суспільство*, №3, 2016. URL: https://economyandsociety.in.ua/journals/3_ukr/63.pdf
6. Стехова С. В. Кадрова політика: важелі впливу на ефективність, механізми та інструменти реалізації. *Економічний часопис*, 2012. URL: <http://dspace.nbuv.gov.ua/bitstream/handle/123456789/48219/19-Strekhova.pdf?sequence=1>
7. Офіційний сайт ПрАТ «Вінницький ОЖК». URL: <http://vmzhk.vioil.com/index.htm> (Дата звернення: 05.05.2025)
8. Про акціонерні товариства: Закон України. Відомості Верховної Ради (ВВР), 2023, № 18-19, ст.81. Документ 2465-IX, чинний, поточна редакція – Редакція від 01.01.2025, підстава – 3985-IX. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2465-20#Text> (Дата звернення: 08.05.2025)
9. Про підприємництво: Закон України. Відомості Верховної Ради УРСР (ВВР), 1991, № 14, ст.168. Документ 698-XII, чинний, поточна редакція – Редакція від 11.02.2022, підстава – 1953-IX. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/698-12#Text> Дата звернення: 08.05.2025)
10. Про захист прав споживачів: Закон України. Відомості Верховної Ради УРСР (ВВР), 1991, № 30, ст.379. Документ 1023-XII, чинний, поточна редакція –

Редакція від 24.12.2024, підстава – 3484-IX. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1023-12#Text> (Дата звернення: 08.05.2025)

11. Потьомкіна О. В., Гордійчук А. І. Трансформація системи управління персоналом підприємства в умовах цифровізації економіки. *Регіональна економіка*, №19, 2022. URL: http://e-region.lutsk-ntu.com.ua/index.php/ekonomichni_nauky/article/view/142/139

12. Лизанець А. Г., Пугачевська К. Й. Інноваційні підходи до здійснення функцій управління персоналом підприємства. *Економіка та управління підприємствами*, №7, 2017. URL: <http://dspace.s.msu.edu.ua:8080/bitstream/123456789/1461/1/26.pdf>

13. Касич А. О., Бурба О. А.. Інноваційні підходи в практиці управління персоналом конкурентоспроможного підприємства. *Науковий вісник*, №16, 2017. URL: <https://epec.knutd.edu.ua/bitstream/123456789/8990/1/31.pdf>

14. Цюцюра С. В., Єрукаєв А. В., Андрусенко В. П.. Оптимізація процесів відбору персоналу за алгоритмом пошуку ідеальних кандидатів. *Управління розвитком складних систем*, №58, 2024 URL: <http://mdcs.knuba.edu.ua/article/view/309440/300943>

15. Скібська К., Коновалова В.. Цифровізація віддаленого рекрутингу персоналу. *Галицький економічний вісник*, №1(86), 2024. URL: https://elartu.tntu.edu.ua/bitstream/lib/44727/2/GEJ_2024v86n1_Skibska_K-Digitalization_of_remote_107-114.pdf

16. Струс Р. В., Коваль О. Г., Мишко О. В.. Оптимізація управління підприємством шляхом мотивації персоналу. *Економіка і суспільство*, №17, 2018. URL: <https://chmnu.edu.ua/wp-content/uploads/2019/06/Ekonomika-i-suspilstvo-17-2018.pdf#page=373>

17. Химич І. Г. Формування корпоративної культури підприємства в сучасних економічних умовах. URL: https://elartu.tntu.edu.ua/bitstream/lib/21273/2/SSEP_2016_Khymych_I_H-Formuvannia_korporatyvnoi_105-116.pdf

18. Харчишина О. В. Формування організаційної культури підприємства. Економічні науки, №6, 2020. URL: <http://eprints.zu.edu.ua/8459/1/%d0%a2%d0%b5%d0%b7%d0%b8%20%d0%9f%d0%be%d0%bb%d1%8c%d1%89%d0%b0%202011.pdf>

19. Баніт О. Корпоративне навчання як інноваційна технологія у системі внутрішньофірмової підготовки персоналу. URL: <https://lib.iitta.gov.ua/id/eprint/8065/1/Корпоративне%20навчання.pdf>

20. Ходикіна І. В. Підходи до оцінки ефективності систем управління персоналом. *Науковий вісник*, №2(4), 2016

21. Базалійська Н. П. Сучасні наукові підходи щодо удосконалення формування кадрової політики на підприємстві в ринкових умовах господарювання. *Молодий вчений*, №6, 2014.

22. Лелі Ю. Г. Сучасні системи управління персоналом та їх вплив на ефективність роботи підприємства. Теоретичні засади та практичні аспекти економіки та інтелектуальної власності. *Збірник наукових праць*, №1, 2013

23. Макланов С. М. Важелі та інструменти соціально-економічної мотивації в контексті формування інноваційно-орієнтованої моделі економіки. *Розвиток інноваційно-інтегрованих структур у вимірі формування інноваційно-орієнтованої моделі економіки: збірник тез доповідей Міжнародної науково-практичної інтернет-концепції*. 2018.

24. Давидюк Т. В. Трудові ресурси, трудовий потенціал, робоча сила, людський капітал: взаємозв'язок категорій. *Вісник Житомирського державного технологічного університету*. №1, 2013.

25. Дериховська В. І. Взаємозв'язок розвитку персоналу та стратегій управління персоналом. *Бізнесінформ*. №7, 2013.

26. Шитікова Л. В. Теоретичні підходи до управління трудовими ресурсами в сучасних умовах. *Науковий вісник НЛТУ України*. №21.14, 2011.

27. Maslow A. H., *Motivation and Personality*. (1954) Harper & Row, Publishers, Inc.

28. Herberg F., Mathapo J., Wiener Y., (1974) Motivation-hygiene correlates of mental health: An examination of motivational inversion in a clinical population. *Journal of Consulting and Clinical Psychology*, Vol 42(3), 411-419. doi:10.1037/h0036697
29. Bryan, J. F., & Locke, E. A. (1967). Goal setting as a means of increasing motivation. *Journal of Applied Psychology*, Vol 51(3), 274-277. doi:10.1037/h0024566
30. McGregor D., *The Human Side of Enterprise*. (1960) N-Y, Toronto And., 370 p.
31. Гречаник О. Є., Грабар О. В. Професійне навчання як засіб розвитку корпоративної культури персоналу організації. *The Scientific Heritage*, №81, 2021
32. Савчук Л., Бурлакова А. Розвиток корпоративної культури в Україні. *Персонал*. №5, 2005
33. Ягупов В. В., Свистун В. І., Кришталь М. А., Король В. М. Управлінська культура і компетентність керівників як системна психолого-педагогічна проблема. *Збірник наукових праць Національної академії державної прикордонної служби України*. Серія : «Педагогічні та психологічні науки». №4, 2013
34. Becker B. E., Huselid M. A., Ulrich S. D. *The HR Scorecard. Linking People, Strategy and Performance*. Boston : Harvard Business School Press, 2001.
35. Covey S. R. *The 7 habits of highly effective people: Restoring the Character Ethic*. New York, Free Press, 2004.
36. Grygorash V., Grechanyk O. Forming acmeological competence of potential education managers. *Theory and Practice of Future Teacher's Training for Work in New Ukrainian School: monograph* / Edit. I. F. Prokopenko, I. M. Trubavina. Prague, 2020.
37. Грідін О. В. Кадрова політика у сфері публічного управління та адміністрування: формування, реалізація, удосконалення. *Електронне наукове видання*. №1, 2023

38. Грідін О. В., Заїка С. О. Актуальні аспекти та перспективні напрями удосконалення систем мотивації персоналу. *Економіка та суспільство*. 2022

39. Зачосова Н. В., Замогильна А. В. Значення кадрової політики підприємства для забезпечення стабільності його діяльності та кадрової безпеки. *Економіка та суспільство*. №56, 2023

40. Язлюк Б. О., Вороніна В. Л. Кадрова політика підприємства: сутність та значення для потреб управління. *Український журнал прикладної економіки*. №4, 2019



ДОДАТКИ



Додаток А

Дата звіту 12.05.2022
 Період 2021 рік, 12 міс
 Бухгалтер Зоря Ірина Олександрівна
 КАТОТТГ UA05020030010063857
 Кількість працівників 708

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	10	242
первісна вартість	1001	71	410
накопичена амортизація	1002	61	168
Незавершені капітальні інвестиції	1005	12 358	12 938
Основні засоби	1010	3 447 243	3 322 890
первісна вартість	1011	4 150 480	4 181 520
знос	1012	703 237	858 630
Інвестиційна нерухомість	1015	52 104	51 846
первісна вартість	1016	52 104	51 846
знос	1017	0	
Довгострокові біологічні активи	1020	0	
первісна вартість	1021	0	
накопичена амортизація	1022	0	
Довгострокові фінансові інвестиції: які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030	0	
інші фінансові інвестиції	1035	13	2
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040	0	
Відстрочені податкові активи	1045	0	
Гудвіл	1050	0	
Відстрочені аквізиційні витрати	1060	0	
Залишок коштів у централізованих страхових резервних фондах	1065	0	
Інші необоротні активи	1090	0	
Усього за розділом I	1095	3 511 728	3 387 918
II. Оборотні активи Запаси	1100	241 887	336 581
Виробничі запаси	1101	70 252	199 954
Незавершене виробництво	1102	0	
Готова продукція	1103	134 410	124 241
Товари	1104	37 225	12 386
Поточні біологічні активи	1110	0	
Депозити перестрахування	1115	0	
Векселі одержані	1120	0	
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	29 279	29 613
Дебіторська заборгованість за розрахунками: за виданими авансами	1130	25 302	142 285
з бюджетом	1135	47 628	44 544
у тому числі з податку на прибуток	1136	3 445	9 530
з нарахованих доходів	1140	0	
із внутрішніх розрахунків	1145	0	
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	55 601	77 905
Поточні фінансові інвестиції	1160	0	
Гроші та їх еквіваленти	1165	7 315	30 266
Готівка	1166	14	11
Рахунки в банках	1167	7 301	30 255
Витрати майбутніх періодів	1170	0	
Частка перестраховика у страхових резервах	1180	0	

у тому числі в: резервах довгострокових зобов'язань	1181	0	
резервах збитків або резервах належних виплат	1182	0	
резервах незароблених премій	1183	0	
інших страхових резервах	1184	0	
Інші оборотні активи	1190	1 886	10 670
Усього за розділом II	1195	408 898	671 864
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	0	94
Баланс	1300	3 920 626	4 059 876

Пасив

Назва рядка	Код рядка	На початок звітного періоду, тис. грн	На кінець звітного періоду, тис. грн
I. Власний капітал Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	78 099	78 099
Внески до незареєстрованого статутного капіталу	1401	0	
Капітал у дооцінках	1405	2 730 292	2 726 476
Додатковий капітал	1410	1	1
Емісійний дохід	1411	0	
Накопичені курсові різниці	1412	0	
Резервний капітал	1415	432	432
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	-358 051	-992 218
Неоплачений капітал	1425	0	
Вилучений капітал	1430	0	
Інші резерви	1435	0	
Усього за розділом I	1495	2 450 773	1 812 790
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення Відстрочені податкові зобов'язання	1500	481 598	464 807
Пенсійні зобов'язання	1505	0	
Довгострокові кредити банків	1510	131 821	
Інші довгострокові зобов'язання	1515	0	1 143
Довгострокові забезпечення	1520	0	
Довгострокові забезпечення витрат персоналу	1521	0	
Цільове фінансування	1525	0	
Благодійна допомога	1526	0	
Страхові резерви	1530	0	
у тому числі: резерв довгострокових зобов'язань	1531	0	
резерв збитків або резерв належних виплат	1532	0	
резерв незароблених премій	1533	0	
інші страхові резерви	1534	0	
Інвестиційні контракти	1535	0	
Призовий фонд	1540	0	
Резерв на виплату джек-поту	1545	0	
Усього за розділом II	1595	613 419	465 950
III. Поточні зобов'язання і забезпечення Короткострокові кредити банків	1600	37 149	725 263
Векселі видані	1605	0	
Поточна кредиторська заборгованість за: довгостроковими зобов'язаннями	1610	0	67
товари, роботи, послуги	1615	36 701	147 726
розрахунками з бюджетом	1620	1 578	1 798
у тому числі з податку на прибуток	1621	0	
розрахунками зі страхування	1625	324	1 298
розрахунками з оплати праці	1630	4 352	5 201
за одержаними авансами	1635	532 954	497 626
за розрахунками з учасниками	1640	0	
із внутрішніх розрахунків	1645	0	
за страховою діяльністю	1650	0	
Поточні забезпечення	1660	12 853	10 318
Доходи майбутніх періодів	1665	0	
Відстрочені комісійні доходи від перестраховиків	1670	0	

Інші поточні зобов'язання	1690	230 523	391 839
Усього за розділом III	1695	856 434	1 781 136
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700	0	
V. Чиста вартість активів недержавного пенсійного фонду	1800	0	
Баланс	1900	3 920 626	4 059 876

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	1 859 223	1 915 837
Чисті зароблені страхові премії	2010		0
Премії підписані, валова сума	2011		0
Премії, передані у перестрахування	2012		0
Зміна резерву незароблених премій, валова сума	2013		0
Зміна частки перестраховиків у резерві незароблених премій	2014		0
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	1 901 664	1 722 103
Чисті понесені збитки за страховими виплатами	2070		0
Валовий: прибуток	2090		193 734
збиток	2095	42 441	
Дохід (витрати) від зміни у резервах довгострокових зобов'язань	2105		0
Дохід (витрати) від зміни інших страхових резервів	2110		0
Зміна інших страхових резервів, валова сума	2111		0
Зміна частки перестраховиків в інших страхових резервах	2112		0
Інші операційні доходи	2120	135 984	75 797
Дохід від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2121		0
Дохід від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2122		0
Дохід від використання коштів, вивільнених від оподаткування	2123		0
Адміністративні витрати	2130	38 063	41 308
Витрати на збут	2150	48 323	92 894
Інші операційні витрати	2180	149 935	106 082
Витрат від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2181		0
Витрат від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2182		0
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток	2190		29 247
збиток	2195	142 778	
Дохід від участі в капіталі	2200		0
Інші фінансові доходи	2220	11 026	151
Інші доходи	2240		0
Дохід від благодійної допомоги	2241		0
Фінансові витрати	2250	44 499	143 123
Втрати від участі в капіталі	2255		0
Інші витрати	2270		0
Прибуток (збиток) від впливу інфляції на монетарні статті	2275		0
збиток	2295	176 251	113 725
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	16 121	13 569
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305		0
збиток	2355	160 130	100 156

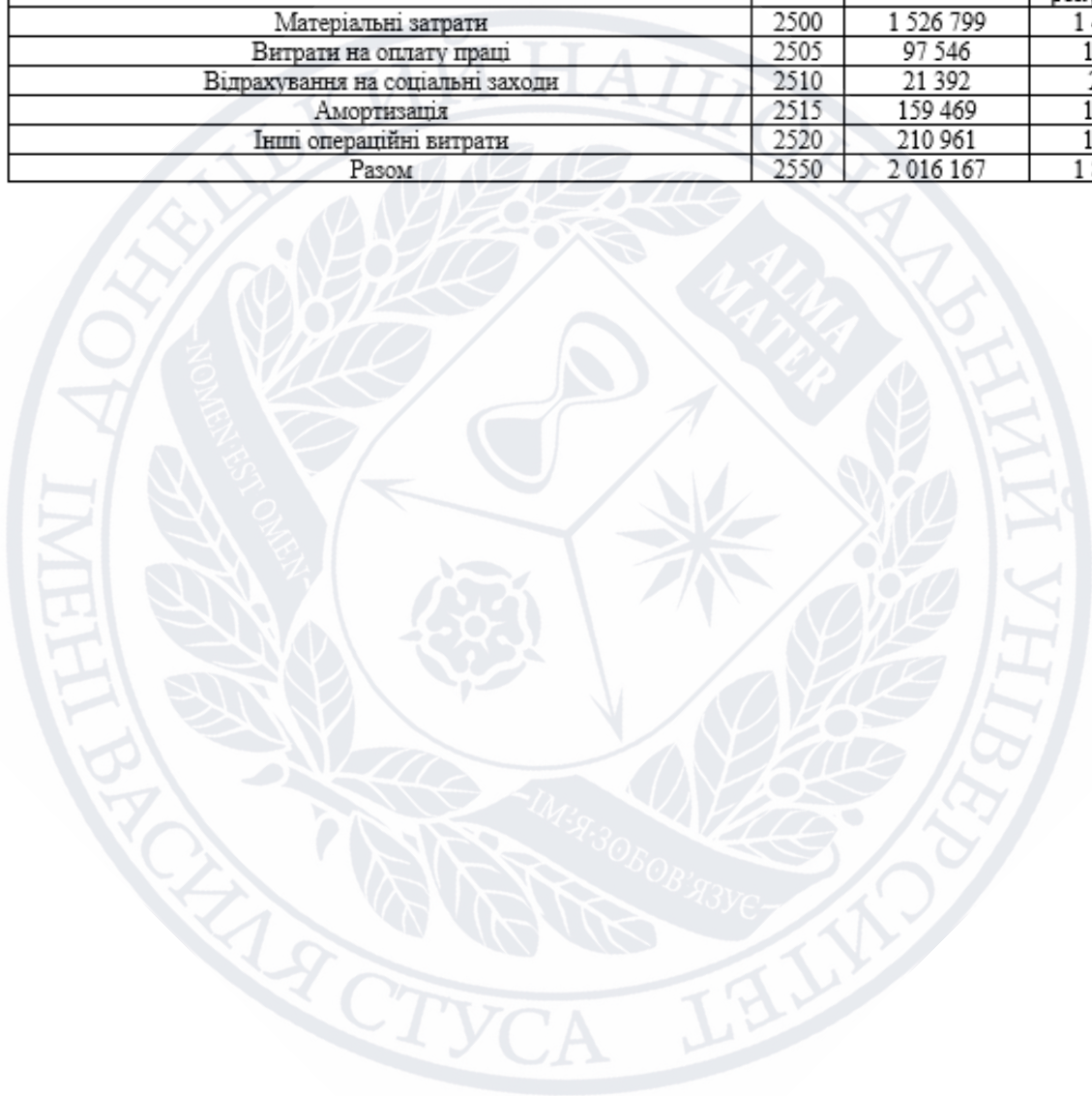
Сукупний дохід

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За аналогічний період попереднього року, тис. грн
Дооцінка (уцінка) необоротних активів	2400		0
Дооцінка (уцінка) фінансових інструментів	2405		0

Накопичені курсові різниці	2410		0
Частка іншого сукупного доходу асоційованих та спільних підприємств	2415		0
Інший сукупний дохід	2445		0
Інший сукупний дохід до оподаткування	2450	0	0
Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом	2455		0
Інший сукупний дохід після оподаткування	2460	0	0
Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)	2465	-160 130	-100 156

Елементи операційних витрат

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За аналогічний період попереднього року, тис. грн
Матеріальні затрати	2500	1 526 799	1 410 706
Витрати на оплату праці	2505	97 546	114 957
Відрахування на соціальні заходи	2510	21 392	24 907
Амортизація	2515	159 469	160 952
Інші операційні витрати	2520	210 961	169 029
Разом	2550	2 016 167	1 880 551



Додаток Б

Дата звіту 28.02.2023
 Період 2022 рік, 12 міс
 Бухгалтер Зоря Ірина Олександрівна
 КАТОТТГ UA05020030010063857
 Кількість працівників 673

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	242	111
первісна вартість	1001	410	410
накопичена амортизація	1002	168	299
Незавершені капітальні інвестиції	1005	12 938	11 742
Основні засоби	1010	3 322 890	3 049 357
первісна вартість	1011	4 181 520	4 237 598
знос	1012	858 630	1 188 241
Інвестиційна нерухомість	1015	51 846	47 013
первісна вартість	1016	51 846	
знос	1017	0	
Довгострокові біологічні активи	1020	0	
первісна вартість	1021	0	
накопичена амортизація	1022	0	
Довгострокові фінансові інвестиції: які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030	0	
інші фінансові інвестиції	1035	2	2
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040	0	
Відстрочені податкові активи	1045	0	
Гудвіл	1050	0	
Відстрочені аквізиційні витрати	1060	0	
Залишок коштів у централізованих страхових резервних фондах	1065	0	
Інші необоротні активи	1090	0	
Усього за розділом I	1095	3 387 918	3 108 225
II. Оборотні активи Запаси	1100	336 581	151 831
Виробничі запаси	1101	199 954	84 091
Незавершене виробництво	1102	0	
Готова продукція	1103	124 241	62 662
Товари	1104	12 386	5 078
Поточні біологічні активи	1110	0	
Депозити перестрахування	1115	0	
Векселі одержані	1120	0	
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	29 613	649 465
Дебіторська заборгованість за розрахунками: за виданими авансами	1130	142 285	69 100
з бюджетом	1135	44 544	112 622
у тому числі з податку на прибуток	1136	9 530	
з нарахованих доходів	1140	0	
із внутрішніх розрахунків	1145	0	
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	77 905	2 400
Поточні фінансові інвестиції	1160	0	
Гроші та їх еквіваленти	1165	30 266	142 028
Готівка	1166	11	6
Рахунки в банках	1167	30 255	142 022
Витрати майбутніх періодів	1170	0	
Частка перестраховика у страхових резервах	1180	0	
у тому числі в: резервах довгострокових зобов'язань	1181	0	
резервах збитків або резервах належних виплат	1182	0	

резервах незароблених премій	1183	0	
інших страхових резервах	1184	0	
Інші оборотні активи	1190	10 670	8 785
Усього за розділом II	1195	671 864	1 136 231
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	94	
Баланс	1300	4 059 876	4 244 456

Пасив

Назва рядка	Код рядка	На початок звітного періоду, тис. грн	На кінець звітного періоду, тис. грн
I. Власний капітал Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	78 099	78 099
Внески до незареєстрованого статутного капіталу	1401	0	
Капітал у дооцінках	1405	2 726 476	2 589 113
Додатковий капітал	1410	1	1
Емісійний дохід	1411	0	
Накопичені курсові різниці	1412	0	
Резервний капітал	1415	432	5 727
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	-992 218	-889 329
Неоплачений капітал	1425	0	
Вилучений капітал	1430	0	
Інші резерви	1435	0	
Усього за розділом I	1495	1 812 790	1 783 611
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення Відстрочені податкові зобов'язання	1500	464 807	418 188
Пенсійні зобов'язання	1505	0	
Довгострокові кредити банків	1510	0	
Інші довгострокові зобов'язання	1515	1 143	1 064
Довгострокові забезпечення	1520	0	
Довгострокові забезпечення витрат персоналу	1521	0	
Цільове фінансування	1525	0	
Благодійна допомога	1526	0	
Страхові резерви	1530	0	
у тому числі: резерв довгострокових зобов'язань	1531	0	
резерв збитків або резерв належних виплат	1532	0	
резерв незароблених премій	1533	0	
інші страхові резерви	1534	0	
Інвестиційні контракти	1535	0	
Призовий фонд	1540	0	
Резерв на виплату джек-поту	1545	0	
Усього за розділом II	1595	465 950	419 252
III. Поточні зобов'язання і забезпечення Короткострокові кредити банків	1600	725 263	1 001 986
Векселі видані	1605	0	
Поточна кредиторська заборгованість за: довгостроковими зобов'язаннями	1610	67	79
товари, роботи, послуги	1615	147 726	414 379
розрахунками з бюджетом	1620	1 798	25 101
у тому числі з податку на прибуток	1621	0	22 154
розрахунками зі страхування	1625	1 298	1 918
розрахунками з оплати праці	1630	5 201	7 348
за одержаними авансами	1635	497 626	422 427
за розрахунками з учасниками	1640	0	
із внутрішніх розрахунків	1645	0	
за страховою діяльністю	1650	0	
Поточні забезпечення	1660	10 318	13 676
Доходи майбутніх періодів	1665	0	
Відстрочені комісійні доходи від перестраховиків	1670	0	
Інші поточні зобов'язання	1690	391 839	154 679
Усього за розділом III	1695	1 781 136	2 041 593

IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700	0	
V. Чиста вартість активів недержавного пенсійного фонду	1800	0	
Баланс	1900	4 059 876	4 244 456

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	3 405 001	1 859 223
Чисті зароблені страхові премії	2010		0
Премії підписані, валова сума	2011		0
Премії, передані у перестрахування	2012		0
Зміна резерву незароблених премій, валова сума	2013		0
Зміна частки перестраховиків у резерві незароблених премій	2014		0
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	2 527 695	1 901 664
Чисті понесені збитки за страховими виплатами	2070		0
Валовий: прибуток	2090	877 306	
збиток	2095		42 441
Дохід (витрати) від зміни у резервах довгострокових зобов'язань	2105		0
Дохід (витрати) від зміни інших страхових резервів	2110		0
Зміна інших страхових резервів, валова сума	2111		0
Зміна частки перестраховиків в інших страхових резервах	2112		0
Інші операційні доходи	2120	308 716	135 984
Дохід від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2121		0
Дохід від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2122		0
Дохід від використання коштів, вивільнених від оподаткування	2123		0
Адміністративні витрати	2130	47 264	38 063
Витрати на збут	2150	283 071	48 323
Інші операційні витрати	2180	358 134	149 935
Витрат від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2181		0
Витрат від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2182		0
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток	2190	497 553	
збиток	2195		142 778
Дохід від участі в капіталі	2200		0
Інші фінансові доходи	2220	11 800	11 026
Інші доходи	2240		0
Дохід від благодійної допомоги	2241		0
Фінансові витрати	2250	388 307	44 499
Втрати від участі в капіталі	2255		0
Інші витрати	2270		0
Прибуток (збиток) від впливу інфляції на монетарні статті	2275		0
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток	2290	121 046	
збиток	2295		176 251
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	-15 153	16 121
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305		0
Чистий фінансовий результат: прибуток	2350	105 893	
збиток	2355		160 130

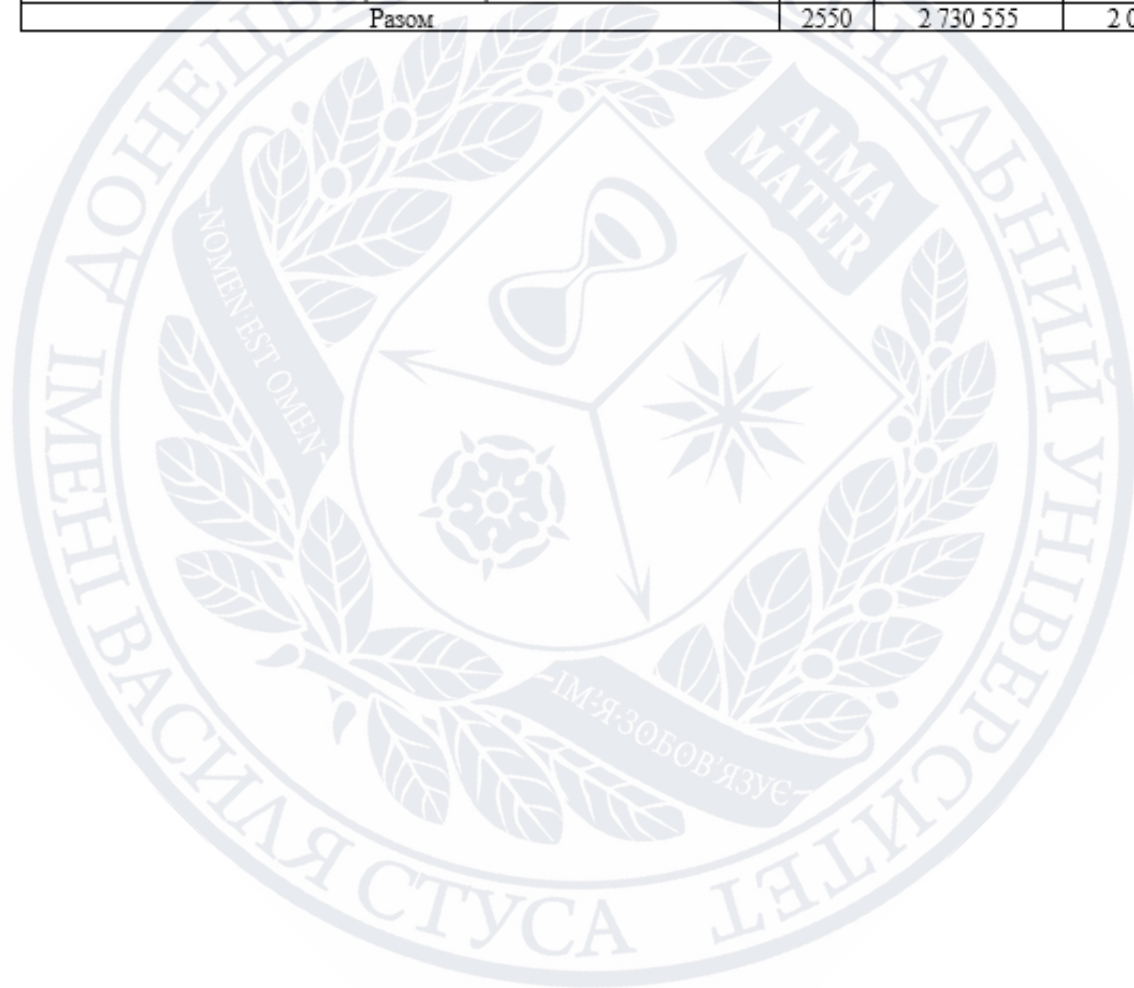
Сукупний дохід

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За аналогічний період попереднього року, тис. грн
Дооцінка (уцінка) необоротних активів	2400	-165 163	0
Дооцінка (уцінка) фінансових інструментів	2405		0

Накопичені курсові різниці	2410		0
Частка іншого сукупного доходу асоційованих та спільних підприємств	2415		0
Інший сукупний дохід	2445		0
Інший сукупний дохід до оподаткування	2450	-165 163	0
Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом	2455	-30 091	
Інший сукупний дохід після оподаткування	2460	-135 072	0
Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)	2465	-29 179	-160 130

Елементи операційних витрат

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За аналогічний період попереднього року, тис. грн
Матеріальні затрати	2500	1 796 978	1 526 799
Витрати на оплату праці	2505	128 620	97 546
Відрахування на соціальні заходи	2510	27 926	21 392
Амортизація	2515	166 720	159 469
Інші операційні витрати	2520	610 311	210 961
Разом	2550	2 730 555	2 016 167



Додаток В

Дата звіту 20.02.2024
 Період 2023 рік, 12 міс
 Бухгалтер Зоря Ірина Олександрівна
 КАТОТТГ UA05020030010063857
 Кількість працівників 703

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	111	34
первісна вартість	1001	410	410
накопичена амортизація	1002	299	376
Незавершені капітальні інвестиції	1005	11 742	8 788
Основні засоби	1010	3 049 357	2 872 812
первісна вартість	1011	4 237 598	4 306 578
знос	1012	1 188 241	1 433 766
Інвестиційна нерухомість	1015	47 013	47 224
первісна вартість	1016	47 013	47 224
знос	1017	0	
Довгострокові біологічні активи	1020	0	
первісна вартість	1021	0	
накопичена амортизація	1022	0	
Довгострокові фінансові інвестиції: які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030	0	
інші фінансові інвестиції	1035	2	
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040	0	
Відстрочені податкові активи	1045	0	
Гудвіл	1050	0	
Відстрочені аквізиційні витрати	1060	0	
Залишок коштів у централізованих страхових резервних фондах	1065	0	
Інші необоротні активи	1090	0	
Усього за розділом I	1095	3 108 225	2 928 858
II. Оборотні активи Запаси	1100	151 831	67 071
Виробничі запаси	1101	84 091	66 696
Незавершене виробництво	1102	0	
Готова продукція	1103	62 662	300
Товари	1104	5 078	75
Поточні біологічні активи	1110	0	
Депозити перестрахування	1115	0	
Векселі одержані	1120	0	
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	649 465	213 811
Дебіторська заборгованість за розрахунками: за виданими авансами	1130	69 100	33 196
з бюджетом	1135	112 622	56 004
у тому числі з податку на прибуток	1136	0	
з нарахованих доходів	1140	0	
із внутрішніх розрахунків	1145	0	
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	2 150	861
Поточні фінансові інвестиції	1160	0	
Гроші та їх еквіваленти	1165	142 028	57 948
Готівка	1166	6	16
Рахунки в банках	1167	142 022	57 932
Витрати майбутніх періодів	1170	0	
Частка перестраховика у страхових резервах	1180	0	
у тому числі в: резервах довгострокових зобов'язань	1181	0	
резервах збитків або резервах належних виплат	1182	0	

резервах незароблених премій	1183	0	
інших страхових резервах	1184	0	
Інші оборотні активи	1190	8 785	1 211
Усього за розділом II	1195	1 135 981	430 102
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	0	
Баланс	1300	4 244 206	3 358 960

Пасив

Назва рядка	Код рядка	На початок звітного періоду, тис. грн	На кінець звітного періоду, тис. грн
I. Власний капітал Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	78 099	78 099
Внески до незареєстрованого статутного капіталу	1401	0	
Капітал у дооцінках	1405	2 589 113	2 505 578
Додатковий капітал	1410	1	1
Емісійний дохід	1411	0	
Накопичені курсові різниці	1412	0	
Резервний капітал	1415	5 727	10 790
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	-892 309	-795 500
Неоплачений капітал	1425	0	
Вилучений капітал	1430	0	
Інші резерви	1435	0	
Усього за розділом I	1495	1 780 631	1 798 968
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення Відстрочені податкові зобов'язання	1500	418 188	388 584
Пенсійні зобов'язання	1505	0	
Довгострокові кредити банків	1510	0	
Інші довгострокові зобов'язання	1515	1 064	1 115
Довгострокові забезпечення	1520	0	12 531
Довгострокові забезпечення витрат персоналу	1521	0	
Цільове фінансування	1525	0	
Благодійна допомога	1526	0	
Страхові резерви	1530	0	
у тому числі: резерв довгострокових зобов'язань	1531	0	
резерв збитків або резерв належних виплат	1532	0	
резерв незароблених премій	1533	0	
інші страхові резерви	1534	0	
Інвестиційні контракти	1535	0	
Призовий фонд	1540	0	
Резерв на виплату джек-поту	1545	0	
Усього за розділом II	1595	419 252	402 230
III. Поточні зобов'язання і забезпечення Короткострокові кредити банків	1600	1 001 986	
Векселі видані	1605	0	
Поточна кредиторська заборгованість за: довгостроковими зобов'язаннями	1610	79	108
товари, роботи, послуги	1615	414 379	30 493
розрахунками з бюджетом	1620	29 283	4 852
у тому числі з податку на прибуток	1621	26 336	1 140
розрахунками зі страхування	1625	1 918	2 274
розрахунками з оплати праці	1630	7 348	8 750
за одержаними авансами	1635	420 975	261 381
за розрахунками з учасниками	1640	0	
із внутрішніх розрахунків	1645	0	
за страховою діяльністю	1650	0	
Поточні забезпечення	1660	13 676	18 449
Доходи майбутніх періодів	1665	0	
Відстрочені комісійні доходи від перестраховиків	1670	0	
Інші поточні зобов'язання	1690	154 679	831 455
Усього за розділом III	1695	2 044 323	1 157 762

IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700	0	
V. Чиста вартість активів недержавного пенсійного фонду	1800	0	
Баланс	1900	4 244 206	3 358 960

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	1 801 010	3 406 003
Чисті зароблені страхові премії	2010		0
Премії підписані, валова сума	2011		0
Премії, передані у перестрахування	2012		0
Зміна резерву незароблених премій, валова сума	2013		0
Зміна частки перестраховиків у резерві незароблених премій	2014		0
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	1 319 454	2 528 291
Чисті понесені збитки за страховими виплатами	2070		0
Валовий прибуток	2090	481 556	877 712
Дохід (витрати) від зміни у резервах довгострокових зобов'язань	2105		0
Дохід (витрати) від зміни інших страхових резервів	2110		0
Зміна інших страхових резервів, валова сума	2111		0
Зміна частки перестраховиків в інших страхових резервах	2112		0
Інші операційні доходи	2120	184 252	308 716
Дохід від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2121		0
Дохід від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2122		0
Дохід від використання коштів, вивільнених від оподаткування	2123		0
Адміністративні витрати	2130	68 864	47 264
Витрати на збут	2150	190 184	283 071
Інші операційні витрати	2180	160 413	357 337
Витрат від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2181		0
Витрат від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2182		0
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток	2190	246 347	498 756
Дохід від участі в капіталі	2200		0
Інші фінансові доходи	2220	16 722	11 800
Інші доходи	2240		0
Дохід від благодійної допомоги	2241		0
Фінансові витрати	2250	159 444	388 307
Втрати від участі в капіталі	2255		0
Інші витрати	2270		0
Прибуток (збиток) від впливу інфляції на монетарні статті	2275		0
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток	2290	103 625	122 249
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	-2 356	-19 335
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305		0
Чистий фінансовий результат: прибуток	2350	101 269	102 914

Сукупний дохід

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За аналогічний період попереднього року, тис. грн
Дооцінка (уцінка) необоротних активів	2400	-83 025	-165 163
Дооцінка (уцінка) фінансових інструментів	2405		0
Накопичені курсові різниці	2410		0
Частка іншого сукупного доходу асоційованих та спільних підприємств	2415		0
Інший сукупний дохід	2445		0

Інший сукупний дохід до оподаткування	2450	-83 025	-165 163
Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом	2455	-93	-30 091
Інший сукупний дохід після оподаткування	2460	-82 932	-135 072
Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)	2465	18 337	-32 158

Елементи операційних витрат

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За аналогічний період попереднього року, тис. грн
Матеріальні затрати	2500	619 938	1 796 978
Витрати на оплату праці	2505	172 125	128 620
Відрахування на соціальні заходи	2510	36 957	27 926
Амортизація	2515	163 370	166 720
Інші операційні витрати	2520	332 966	610 311
Разом	2550	1 325 356	2 730 555



Додаток Д

Дата звіту 27.02.2025
 Період 2024 рік, 12 міс
 Бухгалтер Зоря Ірина Олександрівна
 КАТОТТГ UA05020030010063857
 Кількість працівників 691

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	34	0
первісна вартість	1001	410	410
накопичена амортизація	1002	376	410
Незавершені капітальні інвестиції	1005	8 788	11 520
Основні засоби	1010	2 872 812	3 157 781
первісна вартість	1011	4 306 578	3 236 173
знос	1012	1 433 766	78 392
Інвестиційна нерухомість	1015	47 224	52 840
первісна вартість	1016	47 224	52 840
знос	1017	0	
Довгострокові біологічні активи	1020	0	
первісна вартість	1021	0	
накопичена амортизація	1022	0	
Довгострокові фінансові інвестиції, які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030	0	
інші фінансові інвестиції	1035	0	
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040	0	
Відстрочені податкові активи	1045	0	
Гудвіл	1050	0	
Відстрочені аквізиційні витрати	1060	0	
Залишок коштів у централізованих страхових резервних фондах	1065	0	
Інші необоротні активи	1090	0	
Усього за розділом I	1095	2 928 858	3 222 141
II. Оборотні активи Запаси	1100	67 071	60 792
Виробничі запаси	1101	66 696	60 158
Незавершене виробництво	1102	0	
Готова продукція	1103	300	213
Товари	1104	75	421
Поточні біологічні активи	1110	0	
Депозити перестрахування	1115	0	
Векселі одержані	1120	0	
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	213 811	177 609
Дебіторська заборгованість за розрахунками: за виданими авансами	1130	33 196	20 919
з бюджетом	1135	56 004	28 425
у тому числі з податку на прибуток	1136	0	6 663
з нарахованих доходів	1140	0	
із внутрішніх розрахунків	1145	0	
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	861	542
Поточні фінансові інвестиції	1160	0	
Гроші та їх еквіваленти	1165	57 948	37 950
Готівка	1166	16	20
Рахунки в банках	1167	57 932	37 930
Витрати майбутніх періодів	1170	0	
Частка перестраховика у страхових резервах	1180	0	
у тому числі в: резервах довгострокових зобов'язань	1181	0	
резервах збитків або резервах належних виплат	1182	0	

резервах незароблених премій	1183	0	
інших страхових резервах	1184	0	
Інші оборотні активи	1190	1 211	714
Усього за розділом II	1195	430 102	326 951
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	0	
Баланс	1300	3 358 960	3 549 092

Пасив

Назва рядка	Код рядка	На початок звітного періоду, тис. грн	На кінець звітного періоду, тис. грн
I. Власний капітал Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	78 099	147 374
Внески до незареєстрованого статутного капіталу	1401	0	
Капітал у дооцінках	1405	2 505 578	2 755 014
Додатковий капітал	1410	1	762 026
Емісійний дохід	1411	0	762 025
Накопичені курсові різниці	1412	0	
Резервний капітал	1415	10 790	10 790
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	-796 445	-879 210
Неоплачений капітал	1425	0	
Вилучений капітал	1430	0	
Інші резерви	1435	0	
Усього за розділом I	1495	1 798 023	2 795 994
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення Відстрочені податкові зобов'язання	1500	388 584	431 833
Пенсійні зобов'язання	1505	0	
Довгострокові кредити банків	1510	0	
Інші довгострокові зобов'язання	1515	1 115	1 434
Довгострокові забезпечення	1520	12 531	
Довгострокові забезпечення витрат персоналу	1521	0	
Цільове фінансування	1525	0	
Благодійна допомога	1526	0	
Страхові резерви	1530	0	
у тому числі: резерв довгострокових зобов'язань	1531	0	
резерв збитків або резерв належних виплат	1532	0	
резерв незароблених премій	1533	0	
інші страхові резерви	1534	0	
Інвестиційні контракти	1535	0	
Призовий фонд	1540	0	
Резерв на виплату джек-поту	1545	0	
Усього за розділом II	1595	402 230	433 267
III. Поточні зобов'язання і забезпечення Короткострокові кредити банків	1600	0	
Векселі видані	1605	0	
Поточна кредиторська заборгованість за: довгостроковими зобов'язаннями	1610	108	110
товари, роботи, послуги	1615	30 493	13 964
розрахунками з бюджетом	1620	5 797	3 967
у тому числі з податку на прибуток	1621	2 085	
розрахунками зі страхування	1625	2 274	2 327
розрахунками з оплати праці	1630	8 750	8 789
за одержаними авансами	1635	261 381	271 237
за розрахунками з учасниками	1640	0	
із внутрішніх розрахунків	1645	0	
за страховою діяльністю	1650	0	
Поточні забезпечення	1660	18 449	19 283
Доходи майбутніх періодів	1665	0	
Відстрочені комісійні доходи від перестраховиків	1670	0	
Інші поточні зобов'язання	1690	831 455	154
Усього за розділом III	1695	1 158 707	319 831

IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700	0	
V. Чиста вартість активів недержавного пенсійного фонду	1800	0	
Баланс	1900	3 358 960	3 549 092

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	759 509	1 801 010
Чисті зароблені страхові премії	2010		0
Премії підписані, валова сума	2011		0
Премії, передані у перестрахування	2012		0
Зміна резерву незароблених премій, валова сума	2013		0
Зміна частки перестраховиків у резерві незароблених премій	2014		0
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	795 694	1 319 454
Чисті понесені збитки за страховими виплатами	2070		0
Валовий: прибуток	2090		481 556
збиток	2095	36 185	
Дохід (витрати) від зміни у резервах довгострокових зобов'язань	2105		0
Дохід (витрати) від зміни інших страхових резервів	2110		0
Зміна інших страхових резервів, валова сума	2111		0
Зміна частки перестраховиків в інших страхових резервах	2112		0
Інші операційні доходи	2120	100 448	184 252
Дохід від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2121		0
Дохід від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2122		0
Дохід від використання коштів, вивільнених від оподаткування	2123		0
Адміністративні витрати	2130	74 373	68 864
Витрати на збут	2150	669	190 184
Інші операційні витрати	2180	101 908	160 413
Витрат від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2181		0
Витрат від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2182		0
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток	2190		246 347
збиток	2195	112 687	
Дохід від участі в капіталі	2200		0
Інші фінансові доходи	2220	477	16 722
Інші доходи	2240		0
Дохід від благодійної допомоги	2241		0
Фінансові витрати	2250	330	159 444
Втрати від участі в капіталі	2255		0
Інші витрати	2270		0
Прибуток (збиток) від впливу інфляції на монетарні статті	2275		0
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток	2290		103 625
збиток	2295	112 540	
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	14 793	-2 356
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305		0
Чистий фінансовий результат: прибуток	2350		101 269
збиток	2355	97 747	

Сукупний дохід

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За аналогічний період попереднього року, тис. грн
Дооцінка (уцінка) необоротних активів	2400	322 461	-83 025
Дооцінка (уцінка) фінансових інструментів	2405		0

Накопичені курсові різниці	2410		0
Частка іншого сукупного доходу асоційованих та спільних підприємств	2415		0
Інший сукупний дохід	2445		0
Інший сукупний дохід до оподаткування	2450	322 461	-83 025
Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом	2455	58 043	-93
Інший сукупний дохід після оподаткування	2460	264 418	-82 932
Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)	2465	166 671	18 337

Елементи операційних витрат

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За аналогічний період попереднього року, тис. грн
Матеріальні затрати	2500	527 484	619 938
Витрати на оплату праці	2505	196 851	172 125
Відрахування на соціальні заходи	2510	42 081	36 957
Амортизація	2515	114 919	163 370
Інші операційні витрати	2520	72 135	332 966
Разом	2550	953 470	1 325 356

