

Національний університет  
«Полтавська політехніка імені Юрія Кондратюка»

Навчально-науковий інститут фінансів, економіки, управління та права

Кафедра економіки, підприємництва та маркетингу

## **Кваліфікаційна робота магістра**

**на тему:**

**«Кадрова політика в системі стратегічного управління персоналом підприємства (на матеріалах ПрАТ «Фірма «Полтавпиво»»)**

Виконав: здобувач другого рівня вищої освіти, групи 2мЕП

Спеціальності 076 «Підприємництво, торгівля та біржова діяльність»

Ноженко К.І.

Керівник: Чичуліна К.В.

Рецензент: Скриль В.В.

Полтава – 2024 р.

Консультанти:

Здобувач \_\_\_\_ . \_\_\_\_ . 2024 р. \_\_\_\_\_ К.І. Ноженко

Керівник роботи \_\_\_\_ . \_\_\_\_ . 2024 р. \_\_\_\_\_ К.В. Чичуліна

Нормоконтроль \_\_\_\_ . \_\_\_\_ . 2024 р. \_\_\_\_\_ К.В. Чичуліна

Допустити до захисту

Завідувачка кафедри \_\_\_\_ . \_\_\_\_ . 2024 р. \_\_\_\_\_ М.Б. Чижевська

## РЕФЕРАТ

Ноженко К.В. Кадрова політика в системі стратегічного управління персоналом підприємства (на матеріалах ПрАТ «Фірма «Полтавпиво»»).

Кваліфікаційна робота магістра на здобуття другого (магістерського) рівня вищої освіти за спеціальністю 076 «Підприємництво, торгівля та біржова діяльність». Національний університет «Полтавська політехніка імені Юрія Кондратюка», Полтава, 2024.

Робота містить 185 сторінок, 49 таблиць, 49 рисунків, список літератури з 99 найменувань, 4 додатків.

Мета роботи – розгляд сутності та виокремлення складових кадрової політики підприємства, розробка стратегічних напрямів кадрової політики та апробування їх на прикладі ПрАТ «Фірма «Полтавпиво»».

Об'єктом дослідження є діяльність ПрАТ «Фірма «Полтавпиво»».

Предметом дослідження є кадрова політика в системі стратегічного управління персоналом на ПрАТ «Фірма «Полтавпиво»».

У роботі розглянуто економічну сутність та методичні засади формування кадрової політики суб'єктів підприємницької діяльності в системі стратегічного управління персоналом. Проведено аналіз основних економічних показників та організаційних основ діяльності товариства. Використано методику оцінювання ефективності використання кадрової політики підприємства, суть якої полягає у розчленуванні інтегрального показника рівня кадрового потенціалу на групи часткових показників, було використано метод експертних оцінок, перевірено узгодженість думок експертів за допомогою коефіцієнта конкордації та критерію Пірсона, проведено аналіз отриманих результатів за шкалою Харрінгтона. Одержані результати можуть бути використані у практичній діяльності досліджуваного підприємства та сприяти підвищенню ефективності його функціонування.

Ключові слова: кадрова політика, стратегічне управління, персонал, кваліфікація, планування, навчання, оцінка, ефективність, інтегральний показник.

## ABSTRACT

K. Nozhenko Personnel policy in the system of strategic management of personnel of business entities (on the example of PJSC "Firm" Poltavpivo ").

Master's thesis for gaining the second (master's) level of higher education degree in specialty 076 "Entrepreneurship, Trade and Exchange Activities". National University "Yuri Kondratyuk Poltava Polytechnic", Poltava, 2024.

The work contains 185 pages, 49 tables, 49 figures, bibliographical list of 99 names, 4 attachments.

The purpose of the work is to determine the essence of forecasting the development of the company and to develop measures that will ensure this development.

The object of research is the activity of PJSC "Firm" Poltavpivo ").

The purpose of the work is to examine the essence and distinguish the components of the personnel policy of the enterprise, to develop strategic directions of personnel policy and to test them on the example of PJSC "Firm" Poltavpivo ").

The article deals with the economic essence and methodical principles of formation of personnel policy of subjects of entrepreneurial activity in the system of strategic personnel management. The analysis of the main economic indicators and organizational bases of the company's activity is carried out.

The method of evaluating the efficiency of using the personnel policy of the enterprise, the essence of which is to disassemble the integral indicator of the level of personnel potential for groups of partial indicators, used the method of expert assessments, verifies the consistency of expert opinions with the help of the coefficient of concordation and Pearson criteria, the analysis of the obtained results on the Harrington scale was performed. The obtained results can be used in the practical activity of the investigated enterprise and help to increase the efficiency of its operation.

Keywords: personnel policy, strategic management, personnel, qualification, planning, training, evaluation, efficiency, integral indicator.

## ЗМІСТ

Вступ.....	6
Розділ 1. Економічна сутність та методичні засади формування кадрової політики в системі стратегічного управління персоналом підприємства .....	9
1.1. Поняття, значення і цілі сучасної кадрової політики.....	9
1.2. Напрями, типи та зміст кадрової політики на різних етапах життєвого циклу підприємства.....	17
1.3. Стратегії управління персоналом підприємства.....	22
1.4. Методи планування і прогнозування кадрової роботи підприємства..	
1.5. Оцінка ефективності реалізації кадрової політики в системі стратегічного управління персоналом.....	
Розділ 2. Організаційно-економічна характеристика діяльності ПрАТ «Фірма «Полтавпиво».....	36
2.1. Організаційно-правові основи діяльності товариства.....	36
2.2. Аналіз зовнішнього середовища товариства.....	45
2.3. Аналіз економічного та фінансового стану товариства.....	50
Розділ 3. Формування ефективної кадрової політики в системі стратегічного управління персоналом .....	69
3.1. Аналіз діючої кадрової політики на товаристві та визначення резервів підвищення її ефективності .....	69
3.2. Розробка заходів ефективної кадрової політики в системі стратегічного управління персоналом .....	77
3.3. Оцінка ефективності заходів кадрової політики в системі стратегічного управління персоналом.....	81
Висновки та пропозиції.....	88
Список використаних джерел.....	91
Додаток А. Бухгалтерська та статистична звітність за 2020 рік.....	101
Додаток Б. Бухгалтерська та статистична звітність за 2021 рік.....	
Додаток В. Бухгалтерська та статистична звітність за 2022 рік.....	
Додаток Г. Ілюстративний матеріал.....	

## ВСТУП

Стратегія управління персоналом – взаємодія управління організацією, орієнтоване на довгострокові цільові установки та управління персоналом.

Досвід роботи провідних підприємств України свідчить про те, що їх головною конкурентною перевагою є унікальний трудовий потенціал. Достатньо високий рівень корпоративної культури робить підприємство привабливим для талановитих працівників, утримує їх в організації, а результати їхньої праці, в свою чергу, створюють відповідну репутацію підприємства, привертають нових споживачів та висококваліфікованих співробітників. Досвід роботи провідних підприємств України свідчить про те, що їх головною конкурентною перевагою є унікальний трудовий потенціал.

Достатньо високий рівень корпоративної культури робить підприємство привабливим для талановитих працівників, утримує їх в організації, а результати їхньої праці, в свою чергу, створюють відповідну репутацію підприємства, привертають нових споживачів та висококваліфікованих співробітників. Головним завданням таких підприємств є сприяння зростанню культурно-професійної компетенції трудящих та розвитку їх навичок і вмінь. Саме тому актуальним виявляється вивчення особливостей використання трудового потенціалу на вітчизняних підприємствах та шляхів його покращення в сучасних умовах господарювання.

Інноваційний соціально-орієнтований тип розвитку економіки вимагає від трудового потенціалу високого рівня професійної компетентності, жорстких вимог до системи управління кадровою політикою.

Персонал як ресурс відіграє провідне значення, оскільки від освіченості, компетентності, кваліфікованості, навичок і досвіду людей залежить ефективно та раціональне використання інших ресурсів. Крім того,

лише трудовий потенціал, виступаючи самостійний ресурсом з одного боку, є носієм іншого ресурсу – інтелектуальних здібностей. На підприємствах спостерігається гостра кадрова проблема, тому вивчення того, як формується кадрова політика на будь – якому підприємстві – є актуальним питанням сьогодні.

На підприємствах спостерігається гостра кадрова проблема, тому тема дослідження магістерської роботи є досить актуальною.

Метою дослідження є розгляд сутності та виокремлення складових кадрової політики, розробка заходів для підвищення її ефективності та апробування її на прикладі ПрАТ «Фірма «Полтавпиво»».

Для досягнення зазначеної мети, в роботі будуть розв’язані наступні завдання:

1. Визначити поняття, цілі кадрової політики, напрями та типи, розглянути її дію на різних етапах життєвого циклу продукції.
2. Дослідити стратегії управління персоналом, методи планування і прогнозування кадрової роботи, оцінити ефективність кадрової роботи на підприємстві.
3. Проаналізувати зовнішнє середовище, в якому функціонує ПрАТ «Фірма «Полтавпиво»», виявити перешкоди, та шляхи мінімізації негативного впливу.
4. Здійснити аналіз діючої кадрової політики на ПрАТ «Фірма «Полтавпиво»», навести пропозиції для покращення ситуації та оцінити їх ефективність.

Об'єктом дослідження виступає господарська діяльність ПрАТ «Фірма «Полтавпиво»».

Предметом дослідження виступає кадрова політика ПрАТ «Фірма «Полтавпиво»», та її місце в системі стратегічного управління персоналом.

Вихідною базою для виконання роботи є нормативна і законодавча база, фінансова і оперативна звітність, навчальна література, фахові видання, Інтернет – ресурси.

## РОЗДІЛ 1

# ЕКОНОМІЧНА СУТНІСТЬ ТА МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ КАДРОВОЇ ПОЛІТИКИ В СИСТЕМІ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА

### 1.1. Поняття, значення і цілі сучасної кадрової політики

В сучасних умовах концепція управління персоналом розглядає інтелектуальний, підприємницький, виробничий потенціал персоналу як основу функціонування підприємства та важливе джерело довготривалих переваг, а управління персоналом – як стратегічну функцію, яка невід’ємно пов’язана із бізнес-стратегією підприємства. Формування механізму стратегічного управління персоналом базується на поступовому русі від концепції та принципів управління персоналом до кадрової політики, а від неї – до розробки стратегії управління персоналом.

Кадрова політика — система теоретичних поглядів, ідей, принципів, які визначають основні напрями роботи з персоналом, її форми та методи. Вона розробляється власниками підприємства (організації), вищим керівництвом, кадровими службами для визначення генерального напрямку та засад роботи з кадрами, загальних і специфічних вимог до них [12].

Призначення кадрової політики - своєчасно формулювати цілі відповідно до стратегії розвитку організації, порушувати проблеми і ставити завдання, знаходити способи досягнення цілей. Для досягнення поставлених цілей особливо важливо забезпечити необхідну організацію виробничої поведінки кожного з її співробітників.

Як і стратегія розвитку організації в цілому, кадрова політика розробляється з урахуванням внутрішніх ресурсів і традицій організації і



можливостей, що надаються зовнішнім середовищем. Кадрова політика є частиною політики організації і повинна повністю відповідати концепції її розвитку.

Кадрова політика - це система правил і норм, прагнень і обмежень у взаємовідносинах персоналу і організації в цілому, за якими діють працівники у внутрішньому і зовнішньому середовищі [52].

Це — одна з базових сфер загальнодержавної соціально-економічної політики, яка безпосередньо пов'язана з активізацією людського фактора, реалізацією економічних, політичних та соціальних програм. Через кадрову політику реалізують цілі і завдання управління персоналом, тому її вважають ядром системи управління персоналом. Проблеми кадрової політики торкаються людей, їх підготовки, розподілу та використання, однак до названих проблем вся кадрова політика не зводиться. У широкому змісті вона охоплює ідеологію, економіку, культуру, соціальну сферу. Не менше значення для вирішення кадрових проблем має сильна соціальна політика, в центрі якої знаходиться людина з її потребами, інтересами і спрямуваннями.

Основна мета кадрової політики - внести ефективний вклад в здійснення стратегії підприємства і прищепити персоналу соціальну відповідальність перед підприємством та товариством.

Термін "кадрова політика" - один з найстаріших, але найменш визначених у термінології HR-менеджменту.

Складовими елементами кадрової політики в цілому, кожна з яких покликана вирішувати певні питання, є такі:

- політика найму і поведінки на ринку праці (звідки і як підприємство черпає трудові ресурси?);
- політика використання персоналу (що організація вимагає від персоналу і як з ним звертається?);
- компенсаційна політика (чим забезпечується продуктивність роботи і чим компенсуються трудовитрати працівника, які гарантії і зобов'язання бере на себе роботодавець?);

- політика вивільнення (на якій підставі і якими способами підприємство розлучається з працівниками?);
- позиціонування менеджменту (хто і як повинен займатися управлінням персоналом - служба персоналу або весь менеджерський склад організації) [37].

Грунтовний аналіз сучасної наукової літератури у галузі управління персоналом дозволив дійти висновку, що на сьогодні відсутні чіткість та єдність у точках зору вчених стосовно тлумачення сутності поняття «кадрова політика», якому даються відмінні визначення.

Існує дві школи – німецька та вітчизняна (російська, українська тощо), представники яких дотримуються різних підходів до визначення цього поняття.

Представники німецької школи роботи з персоналом дають одне вузьке визначення терміну. Відповідно до їх позиції кадрова політика – це відносно абстрактний, спрямований на працівника план дій, що повинен слугувати посібником для певних дій в галузі кадрового планування, організації, управління персоналом; частина загальної підприємницької політики, спрямована на забезпечення організації персоналу, його використання та збереження.

За такого розуміння предметом та результатом кадрової політики є вплив на працівника з метою формування у нього поведінки, що сприяє досягненню обраної цілі [13].

На сьогодні у вітчизняній науці відсутній однозначний підхід до розуміння економічної категорії "кадрова політика". Визначення, запропоновані науковцями, мають суперечливий характер. Узагальнені погляди науковців представлено в табл.1.1 та на рис. 1.1.

Таблиця 1.1 – Визначення сутності категорії «кадрова політика» різними авторами

Джерело, автор	Визначення
1	2
О.В. Крушельницька і Д.П. Мельничук	це сукупність принципів, методів, форм організаційного механізму з формування, відтворення, розвитку та використання персоналу, створення оптимальних умов праці, його мотивації та стимулювання
Є.В. Маслов	головний напрямок в роботі з кадрами, набір принципів, що реалізуються кадровою службою підприємства
А.К. Саакян	система цілей, принципів і форм, методів і критеріїв роботи з кадрами, причому розповсюджується це положення на весь колектив зайнятих, в межах якого здійснюється управління
Ю. М. Остапенко	система роботи з персоналом, що поєднує різні форми діяльності, мета якої полягає у створенні згуртованого, відповідального та високопродуктивного колективу для реалізації можливостей підприємства реагувати на зміни зовнішнього та внутрішнього середовища
Г. Співак	діяльність, що пов'язана з відносинами між суб'єктами організації (соціальними та професійно-кваліфікаційними групами, особистостями та організацією в цілому)
В. Р. Веснін	система поглядів, вимог, норм, принципів, що визначають основні напрями, форми і методи роботи з персоналом
Стец В. А., Стец І. І. та Костючик М. Ю.	цілісна кадрова стратегія, яка об'єднує різні форми кадрової роботи, стилі її проведення в організації і плани використання робочої сили
Л.І. Федулова	система роботи з персоналом, що поєднує різні форми діяльності й має на меті створення високопродуктивного колективу для реалізації можливостей підприємства адекватно реагувати на зміни
В.С. Савельєва, О.Л. Єськов та Т.Ю. Базаров	система правил, відповідно до яких проводиться система в цілому і за якою діють люди, які входять до цієї системи
М.Х. Корецький, А.О. Дегтяр, О.І. Дацій	генеральна лінія, система стратегічних заходів, яка здійснюється керівництвом організації в будь-якій сфері діяльності
Л. В. Балабанова	система принципів, ідей, вимог, що визначають основні напрямки роботи з персоналом, її форми і методи
В. Г. Воронкова	систему прийомів, навичок, способів, форм і методів кадрової роботи, які розробляються і застосовуються в практиці державних органів і окремих організацій
Є. П. Пархімчik	сформульовані (усно або письмово) принципи, пріоритети, норми, правила роботи з кадрами, обов'язкові для всіх учасників процесу управління персоналом, які направлені на досягнення завдань і стратегічних цілей організації з врахуванням постійних змін у внутрішньо організаційних умовах і вимогах зовнішнього середовища



Рисунок 1.1 – Сутність кадрової політики підприємства

\*створено на основі джерела 16

Таким чином, кадрова політика підприємства – це система принципів, ідей, вимог, що визначають основні напрямки роботи з персоналом, її форми і методи.

Кадрова політика визначає генеральний напрямок і основи роботи з кадрами, загальні і специфічні вимоги до них і розробляється власниками підприємства, вищим керівництвом, кадровою службою.

Основною метою кадрової політики є своєчасне забезпечення оптимального балансу процесів комплектування, збереження персоналу, його розвитку відповідно до потреб підприємства, вимог діючого законодавства та стану ринку праці [9].

Об'єктами кадрової політики є:

- планування персоналу;
- підтримка зайнятості, організація навчання;
- стиль, методи керівництва, стимулювання;
- вирішення соціальних проблем, обмін інформацією та ін. [39].

Кадрова політика підприємства повинна забезпечити:

- організаційну інтеграцію – вище керівництво і лінійні керівники приймають розроблену та добре скоординовану стратегію управління людськими ресурсами як “свою власну” і реалізують її у своїй оперативній роботі, тісно взаємодіючи з функціональними службами;
- високий рівень відповідальності усіх працівників, під яким розуміють як ідентифікацію з базовими цінностями підприємства, так і наполегливу реалізацію визначених цілей у практичній роботі;
- функціональність – варіантність функціональних завдань, що передбачає відмову від традиційного, жорсткого розмежування різних видів робіт, а також використання різноманітних форм трудових контрактів (повна, часткова і погодинна зайнятість);
- структурність — адаптація до безперервного навчання, організаційних змін, гнучкість організаційно-кадрового потенціалу, висока

якість роботи і її результатів, умов праці (робоче середовище, зміст роботи, задоволеність працівників) [59].

Правильні принципи організації, оптимальні системи і процедури грають важливу роль, але реалізація всіх можливостей, закладених у нових методах управління, залежить уже від конкретних людей, від їх знань, компетентності, кваліфікації, дисципліни, мотивації, здатності вирішувати проблеми, сприйнятливості до навчання.

Основними завданнями кадрової політики на підприємстві є:

- своєчасне забезпечення організації персоналом певної якості і кількості відповідно стратегії розвитку;
- створення умов для реалізації, передбачених трудовим законодавством прав і обов'язків громадян;
- раціональне використання персоналу;
- формування і підтримка ефективної роботи підприємства [9].

Основні принципи формування кадрової політики на підприємстві відображено на рисунку 1.2.

Розглянемо дані принципи більш детально:

- Науковість – передбачає використання всіх сучасних наукових розробок у цій галузі, які могли б забезпечити максимальний економічний і соціальний ефект;
- Комплексність – коли мають бути охоплені всі сфери кадрової діяльності;
- Системність – тобто облік взаємозалежності та взаємозв'язку окремих складових цієї роботи;
- Облік складових результатів — облік як економічного, так і соціального ефекту, як позитивного, так і негативного впливу того чи іншого заходу на кінцевий результат;
- Ефективність — будь-які витрати на заходи в цій галузі повинні окупатися через результати господарської діяльності.

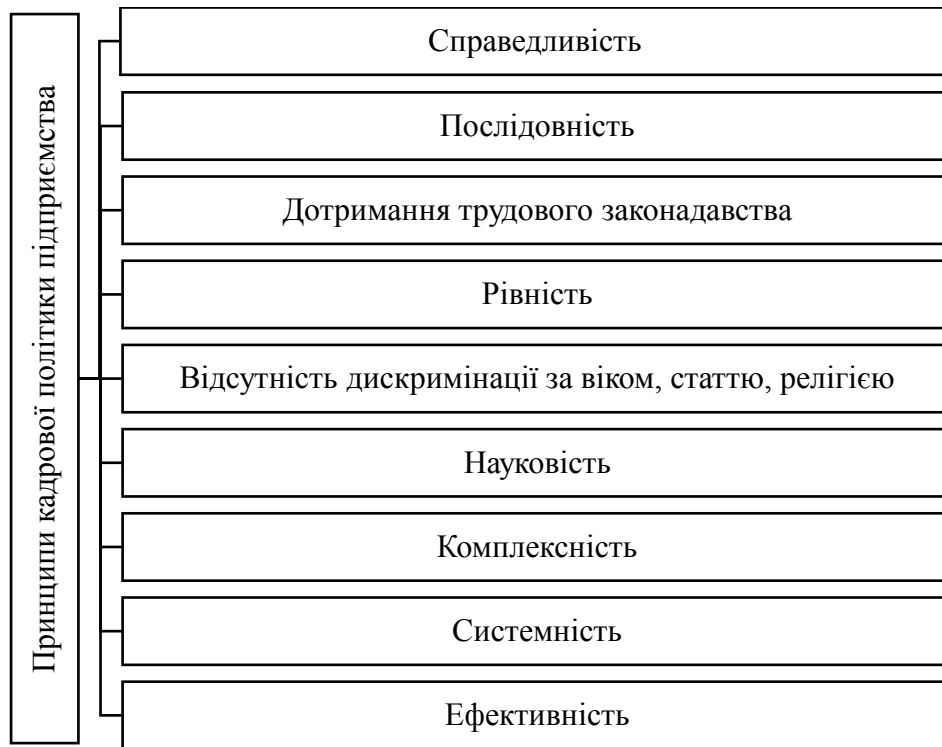


Рисунок 1.2 – Принципи кадрової політики

\* Складено на основі джерела 9

Правильні принципи організації, оптимальні системи і процедури грають важливу роль, але реалізація всіх можливостей, закладених у нових методах управління, залежить уже від конкретних людей, від їх знань, компетентності, кваліфікації, дисципліни, мотивації, здатності вирішувати проблеми, сприйнятливості до навчання [59].

Цілі кадрової політики зображено на рисунку 1.3.

Цілі кадрової політики поділяються на економічні та соціальні.

Економічні цілі – досягнення прийнятної пропорції між витратами і результатами. У нинішній економічній ситуації кадрові рішення спрямовані на безумовне зменшення кадрових витрат. Вони необхідні для оптимізації пропорції між цими витратами, з одного боку, і продуктивністю праці, з іншого боку.

Соціальні цілі – вдосконалення матеріального і нематеріального становища персоналу підприємства. Більшою мірою це відноситься до заробітної плати, зменшення тривалості робочого часу, соціальних видатків,

облаштування робочих місць і надання можливості працівнику брати участь в ухваленні рішень.



Рисунок 1.3 – Основні цілі кадрової політики підприємства

\*створено автором на основі джерела 9

Цільова задача кадрової політики має альтернативні варіанти вирішення, вибір яких визначається загальними процесами в організації:

- звільняти працівників або зберігати, якщо зберігати, то:
  - а) переводити на скорочені форми зайнятості;
  - б) змінювати функції, рід діяльності;
  - в) проводити навчання, перекваліфікацію і т. д.;
- готувати працівників самим або шукати тих, хто вже має необхідну підготовку;
- проводити наймання з боку або перевчати працівників, які підлягають звільненню з підприємства;
- набирати додатково працівників або обійтись наявною чисельністю за умови більш раціонального її використання;
- вкладати гроші в підготовку вузькопрофільних спеціалістів, що менш затратно фінансово, або робити упор на більший універсалізм знань, навичок, досвіду, вмінь тощо [39].



Кадрова політика визначає цілі, пов'язані зі ставленням підприємства до зовнішнього оточення (ринок праці, взаємовідносини з державними органами та ін.) і свого персоналу (участь в управлінні, стиль керівництва, удосконалення системи професійного навчання, соціальні питання).

Формування кадрової політики організації залежить від ряду факторів, які можна розділити на нижченаведені.

1. Внутрішні:

- вимоги виробництва, стратегія розвитку підприємства, структура і цілі організації, використовувані технології;
- фінансові можливості підприємства, визначений ними допустимий рівень витрат на управління персоналом;
- територіальне розміщення фірми;
- відносини і морально-психологічний клімат в колективі;
- панівна організаційна культура;
- кількісні і якісні характеристики наявного персоналу та спрямованість їх змін у перспективі тощо.

2. Зовнішні:

- національне трудове законодавство, його вимоги, прийнята культура роботи з найманим персоналом і ін.;
- взаємовідносини з галузевою профспілкою, її впливовість, жорсткість у відстоюванні інтересів працівників;
- економічна кон'юнктура, в т. ч. попит на робочу силу зі сторони конкурентів, складений рівень заробітної плати;
- ситуація на ринку праці: кількісні та якісні характеристики пропозиції праці за професіями підприємства, умови пропозиції, перспективи розвитку ринку праці [39].

Сукупність цих факторів спрямовує кадрову політику на формування системи роботи з кадрами, що орієнтується на отримання не тільки економічного, а й соціального ефекту за умови дотримання чинного законодавства і нормативних актів. Необхідним є й врахування загальної

політичної ситуації, оскільки державна політика щодо відтворення робочої сили впливає на кадрову політику через регулювання ситуації на ринку праці, а також через вимоги до забезпечення належного соціального захисту працівника.

Оскільки кадрова політика реалізується через кадрову роботу, то і базується вона на системі правил, традицій, процедур, комплексів заходів, пов'язаних безпосередньо зі здійсненням підбору кадрів, необхідної їхньої підготовки, розстановки, використання, перепідготовки, мотивації, просування і т. д. Тому зміст кадрової політики не обмежується наймом на роботу, вибором джерел поповнення кадрів і формуванням вимог до виконавців, а стосується принципіальних позицій підприємства щодо підготовки, розвитку персоналу, забезпечення взаємин працівника і організації [39].

Кадрова політика формує:

- якісні вимоги до персоналу на стадії найму (до освіти, статі, віку, стажу, рівня спеціальної підготовки тощо);
- ставлення до доцільності фінансування заходів формування персоналу, цілеспрямованого впливу на розвиток тих чи інших сторін зайнятої робочої сили;
- фактори стабілізації колективу;
- характер підготовки нових співробітників на підприємстві, її глибину і широту, а також характер перепідготовки кадрів;
- ставлення до руху кадрів всередині організації та ін. [28].

## **1.2. Напрями, типи та зміст кадрової політики на різних етапах життєвого циклу підприємства**

Кадрова політика спрямована на формування ефективної робочої сили, збільшення ефективності за допомогою кращих умов роботи, покращення соціально-психологічного клімату в організації.

Складовими елементами кадрової політики є:

1) політика зайнятості, тобто залучення висококваліфікованого персоналу, створення гарних, безпечних умов праці, можливість кар'єрного зростання, самозадоволення співробітників;

2) політика навчання, за якої створюються бази навчання для підвищення кваліфікації та просування по кар'єрних сходах персоналу підприємства;

3) оплата праці, тобто надання заробітної плати більше, ніж в конкуруючих фірмах, відповідно дотримуючись правил щодо кваліфікаційних вимог до працівника і його здібностей;

4) добробут, тобто надання більш привабливих соціальних можливостей своїм робочим, пильг по відношенню до інших роботодавців;

5) політика в трудових відносинах, створена з метою запобігання конфліктам між співробітниками [15].

Головні напрями кадрової політики підприємства відображено на рисунку 1.4.



Рисунок 1.4 – Головні напрями кадрової політики підприємства

\*розроблено автором на основі джерела 9

Кадрова політика організації здійснюється стратегічними і оперативними системами управління. Завдання кадрової стратегії: підняття престижу підприємства; дослідження атмосфери всередині підприємства; аналіз перспектив розвитку потенціалу робочої сили в регіоні; узагальнення та запобігання причин звільнень з роботи та ін.

Кадрові стратегії організації:

1. Планування потреби в кадрах: організаційний аналіз, аналіз існуючих посад, потреба в нових посадах, кількісне та якісне кадрове планування, оцінка посад, поповнення штатів співробітників.

2. Навчання і підвищення кваліфікації: підвищення загальноосвітнього і професійного рівня, навчання в процесі роботи, ротація кадрів, стажування, самоосвіта та ін.

3. Система регулювання: цілеспрямоване керівництво, оцінка виконаної роботи, оцінка можливостей (здібностей) працівників, планування спадкоємності (трудова династія), планування службового росту.

4. Оплата праці: загальна сукупність всіх видів оплати, оплата за об'ємом і успішністю виконаної роботи, оплата залежно від посади, соціальне забезпечення та ін.

Повсякденна реалізація кадрової стратегії лежить в оперативній сфері управління кадрами. Стратегічне і оперативне управління персоналом на підприємстві здійснюють менеджери по кадрах та лінійні керівники: при цьому менеджери по кадрах є головним носієм і розповсюджувачем організаційної культури, а лінійні керівники несуть відповідальність за своїх співробітників, вивчають положення справ в організації, дають висновки та інформують керівництво [7].

Проаналізувавши цілі кадрової політики, потрібно розглянути типи кадрової політики організації. Залежно від ступеня впливу та контролю від керівництва організації на кадрову ситуацію, процедур, направлених на прогнозування кількості та якості персоналу виділяють такі типи кадрової політики: пасивна, реактивна, превентивна, активна (рис. 1.5).



Рисунок 1.5 – Типи кадрової політики підприємства

\*створено автором на основі джерела 9

Пасивна кадрова політика характеризується тим, що у керівництва організації не має чітко вираженої програми дій щодо персоналу та кадрова робота зводиться до мінімізації негативних наслідків. Кадрова служба не має прогнозу потреб у персоналі, не має коштів на оцінку персоналу.

Реактивна кадрова політика характерна для організацій, керівництво яких здійснює контроль за симптомами кризової ситуації в роботі з персоналом (виникнення конфліктних ситуацій, відсутність достатньо кваліфікованої робочої сили для вирішення поставлених перед організацією завдань, відсутність мотивації до високопродуктивної праці) і намагається вирішити виникаючі проблеми.

Превентивна кадрова політика передбачає наявність у керівництва організації обґрунтованих коротко- та середньострокових прогнозів розвитку ситуації при одночасній нестачі коштів для здійснення впливу на кадрову ситуацію.

Активна кадрова політика характеризується наявністю у керівництва організації обґрунтованих прогнозів її розвитку і відповідних їм методів і засобів впливу на персонал. Кадрова служба здатна розробити антикризові кадрові програми, проводити постійний моніторинг ситуації і коректувати виконання програм відповідно до параметрів зовнішньої і внутрішньої ситуації на середньо- і довгостроковий періоди.

Активна кадрова політика поділяється на два підтипи.

При раціональній кадровій політиці керівництво організації має якісний діагноз і обґрунтований прогноз розвитку ситуації, а також засоби для впливу на неї. Існують програми розвитку підприємства, які містяться прогнози якісної і кількісної потреби в кадрах.

При авантюристичній кадровій політиці керівництво організації прагне впливати на ситуацію, але не має якісного діагнозу та обґрунтованого прогнозу розвитку ситуації. Є програми розвитку підприємства.

Основні риси типів кадрової політики за рівнем впливу управлінського апарату на кадрову ситуацію наведено в табл. 1.2.

В організаціях пасивного типу кадрової політики нечітко розподілені повноваження, відповідальність працівників відсутня. управлінський апарат компанії не має чіткої програми по роботі з персоналом і вимушено реагує на проблеми, що виникли в процесі роботи. Зусилля спрямовуються на ліквідацію створених проблем без глибокого аналізу ситуації. Кадрова політика зводиться до ліквідації негативних наслідків.

Проблема, що виникає в ході використання превентивної кадрової політики, – розробка цільових кадрових програм.

За ступенем відкритості кадрова політика поділяється на відкриту та закриту.

Таблиця 1.2 – Основні риси типів кадрової політики за рівнем впливу управлінського апарату на кадрову ситуацію

Тип	Риси
Пасивна	<ul style="list-style-type: none"> <li>- кадрові рішення приймаються без урахування довгострокових наслідків;</li> <li>- пошук, підбір, залучення персоналу здійснюється в оперативному режимі без планування потреби в персоналі на перспективу;</li> <li>- співбесіда й оцінка кандидатів проводиться формально;</li> <li>- навчання персоналу відбувається нерегулярно або взагалі відсутнє.</li> </ul>
Активна	<ul style="list-style-type: none"> <li>- наявністю у керівництва організації не лише кадрового прогнозу, а й засобів впливу на кадрову ситуацію;</li> <li>- у разі потреби слід розробити антикризові кадрові програми;</li> <li>- проводиться моніторинг виробничого клімату, здійснюється мотивація персоналу.</li> </ul>
Реактивна	<ul style="list-style-type: none"> <li>- керівництво організації діагностує проблеми з персоналом, що виникли, аналізує причини кадрових невіршених питань і конфліктних ситуацій, вживає заходів для ліквідації наслідків непорозумінь;</li> <li>- проводиться контроль показань першоджерел негативного стану роботи з персоналом, виявлені проблеми екстрено локалізуються та вирішуються.</li> </ul>
Превентивна	<ul style="list-style-type: none"> <li>- керівництво організації має обґрунтовані прогнози розвитку кадрової ситуації на підприємстві;</li> <li>- проводиться оцінка кадрового потенціалу на відповідність установлених завдань;</li> <li>- висувуються конкретні вимоги до навчання персоналу, планування кадрового резерву здійснюється на короткостроковий і середньостроковий період;</li> </ul>
Раціональна	<ul style="list-style-type: none"> <li>- надає можливість реалізувати всередині організації мобільної стратегії управління персоналом декілька проектів;</li> <li>- використовуються гнучкі форми залучення тих фахівців, які можуть максимально ефективно виконувати завдання, характерні для певної стадії реалізації проекту.</li> </ul>
Авантюристична	<ul style="list-style-type: none"> <li>- керівництво організації не може обґрунтовано прогнозувати розвиток кадрової ситуації, але прагне впливати на неї;</li> <li>- створено недостатньо обґрунтовані плани роботи із забезпечення кадрами та їх розвитку.</li> </ul>

\*Створено автором на основі джерела 15

Порівняльна характеристика типів кадрової політики за ступенем відкритості здійснення набору персоналу представлена в таблиці 1.3.

Таблиця 1.3 – Порівняльна характеристика типів кадрової політики за ступенем відкритості здійснення набору персоналу

Аспекти роботи з персоналом	Типи кадрової політики за ступенем відкритості здійснення набору персоналу	
	відкрита	закрита
Набір персоналу	Ситуація високої конкуренції на ринку праці	Ситуація дефіциту робочої сили
Адаптація персоналу	Можливість швидкого включення до конкурентних відносин, впровадження нових підходів	Ефективна адаптація за рахунок навчання, високої згуртованості колективу, включення до традиційних підходів
Навчання і розвиток персоналу	Часто проводиться у зовнішніх центрах, сприяє запозиченню нового	Часто проводиться у межах підприємства, сприяє формуванню єдиного погляду, загальних технологій, адаптовано до роботи підприємства
Просування персоналу	Ускладнена можливість зростання, оскільки переважає тенденція набору персоналу	Перевага при призначенні на вищі посади завжди надається працівникам підприємства, проводиться планування кар'єри
Мотивація і стимулювання	Перевага надається питанням стимулювання (зовнішній мотивації)	Перевага надається питанням мотивації (задоволення потреби у стабільності, безпеці, соціальному прийнятті)
Впровадження інновацій	Постійний інноваційний вплив з боку нових працівників, основний механізм інновацій – контракт, визначення відповідальності працівника і підприємства	Необхідність спеціально ініціювати процес розробки інновацій, високе почуття причетності, відповідальності за зміни

\*створено на основі джерела 23

Переваги та недоліки кадрової політики за ознакою відкритості формування кадрового складу наведено в табл. 1.4.

Формування кадрової політики можливе з позиції:

- інструкції, технічної регламентації і т. д. (в великих фірмах);
- трудового колективу;
- першої особи (даний підхід є ефективним на перших етапах розвитку організації);



- компромісу між усіма учасниками [39].

Таблиця 1.4 – Переваги та недоліки відкритої та закритої кадрової політики підприємства

	Відкрита кадрова політика	Закрита кадрова політика
Переваги	<ul style="list-style-type: none"> <li>- можливість прийому персоналу «зі сторони» на будь-які посади;</li> <li>- організація отримує безліч можливостей для розвитку;</li> <li>- нові співробітники швидко та легко проходять період адаптації;</li> <li>- інноваційні підходи до робочого процесу, запозичення та використання нового досвіду;</li> <li>- персонал отримує мотивацію до розвитку та вдосконалення</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ефективна адаптація персоналу за рахунок інституту наставництва, високої згуртованості колективу, використання традиційних підходів;</li> <li>- колектив завжди більш згуртований, переймає єдиний корпоративний дух, діє як патріот своєї організації</li> </ul>
Недоліки	<ul style="list-style-type: none"> <li>- складність досягнення кар'єрних успіхів – керівництво компанії завжди може прийняти на високу посаду висококваліфікованого спеціаліста.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- необхідність керівного апарату штучно надавати колективу нові ідеї, посилювати мотивацію, вчасно помічати негативні настрої серед співробітників;</li> <li>- потрібно вчасно залучати інновації в бізнес, створювати умови для розвитку та вдосконалення персоналу</li> </ul>

\*розроблено на основі джерела 23

В процесі формування кадрової політики підприємства повинно відбуватися узгодження наступних аспектів:

- розробка загальних принципів кадрової політики, визначення пріоритетів цілей;
- організаційно-штатна політика – планування потреби у персоналі, формування структури і штату, призначення, створення резерву, переміщення;
- інформаційна політика – створення і підтримка системи руху кадрової інформації;
- фінансова політика – формулювання принципів розподілу засобів, забезпечення ефективної системи стимулювання праці;
- політика розвитку персоналу – забезпечення програми розвитку, профорієнтація і адаптація працівників, планування індивідуального

просування, формування команд, професійна підготовка і підвищення кваліфікації;

– оцінка результатів діяльності – аналіз відповідності кадрової політики і стратегії підприємства, виявлення проблем у кадровій роботі, оцінка кадрового потенціалу [9].

Кадрова політика організації спрямована на приведення кадрового потенціалу у відповідність з цілями та стратегією розвитку, а значить, визначальним фактором у виборі кадрової політики є стратегія розвитку підприємства як виробничо-господарської системи. Більше того, успішно обрана і реалізована кадрова політика сприяє втіленню в життя і самої стратегії [39].

Зміст і специфіка діяльності з управління персоналом у значній мірі визначаються задачами, що вирішуються підприємством на різних стадіях його розвитку.

Так, організаційні, виробничі, технологічні та інші процеси, що відбуваються у підприємстві, вимагають відповідного кадрового забезпечення. У зв'язку з цим управління персоналом повинно забезпечити підприємство необхідними кадровими ресурсами.

У своєму розвитку кожне підприємство проходить через певні стадії (етапи) життєвого циклу, відповідно яким змінюються основні характеристики роботи з персоналом (табл. 1.5).

Виділяють наступні стадії життєвого циклу підприємства:

1. Стадія формування підприємства.

Основне завдання на цьому етапі – пошук товару, що може знайти свій ринок, свого споживача і забезпечити достатнє джерело надходження коштів для існування підприємства.

Важливим стає питання пошуку джерел інвестицій, способів залучення коштів. Відсутні принципи роботи з персоналом, зразки документації, але кадрові заходи є необхідними.

Тому завданням кадрової служби є визначення напрямків кадрової роботи і цілей роботи з персоналом, конкретизованих з урахуванням умов діяльності підприємства.

На стадії формування підприємства важливо розробити таку систему збору, збереження і використання кадрової інформації, яка б, з одного боку, відповідала проєктованій структурі підприємства, а з іншого – була б досить гнучкою до можливих змін у майбутньому [9].

Таблиця 1.5 - Співвідношення стадій життєвого циклу підприємства та особливостей персоналу

Стадія	Характеристика особливостей персоналу
Формування	Працівники повинні бути новаторами, ініціативними, контактними, з довгостроковою орієнтацією, готовими ризикувати, не боятися відповідальності
Інтенсивне зростання	Організаційна закріпленість, гнучкість в умовах, що змінюються, проблемна орієнтація персоналу
Стабілізація	Працівники, що досягають максимальних результатів при невисокому рівні ризику
Спад	Працівники, не прихильні до фірми, готові працювати короткий час, вузько орієнтовані

\*створено на основі джерела 23

## 2. Стадія формування підприємства.

Основне завдання на цьому етапі – пошук товару, що може знайти свій ринок, свого споживача і забезпечити достатнє джерело надходження коштів для існування підприємства.

Важливим стає питання пошуку джерел інвестицій, способів залучення коштів. Відсутні принципи роботи з персоналом, зразки документації, але кадрові заходи є необхідними. Тому завданням кадрової служби є визначення напрямків кадрової роботи і цілей роботи з персоналом, конкретизованих з урахуванням умов діяльності підприємства.

На стадії формування підприємства важливо розробити таку систему збору, збереження і використання кадрової інформації, яка б, з одного боку,

відповідала проектованій структурі підприємства, а з іншого – була б досить гнучкою до можливих змін у майбутньому [9].

Основні завдання з управління персоналом на цій стадії відображено в таблиці 1.6.

Таблиця 1.6 – Напрями кадрової політики на стадії формування підприємства

Напрями кадрової політики	Зміст
1. Підготовка організаційного проекту	Проектування організаційної структури, розрахунок потреби в персоналі, аналіз кадрової ситуації в регіоні, розробка системи стимулювання праці
2. Формування кадрового складу	Аналіз діяльності і формування критеріїв відбору кандидатів, визначення сегмента ринку робочої сили, з якого доцільно проводити набір, відбір і навчання персоналу
3. Розробка системи і принципів кадрової роботи	Формування кадрової політики і плану кадрових заходів, формування самої кадрової служби, розробка системи збору, збереження і використання кадрової інформації

\*створено автором на основі джерела 9

### 3. Стадія інтенсивного зростання підприємства.

На цій стадії життєвого циклу підприємства, структура організації стає ієрархічно все більш складною, формальною, вводяться нові правила і процедури.

Основні завдання з управління персоналом на цій стадії відображено в таблиці 1.7.

Таблиця 1.7 – Напрями кадрової політики на стадії інтенсивного зростання підприємства

Основні напрями кадрової політики на стадії інтенсивного зростання підприємства	переструктурування підприємства (для задоволення зростаючого попиту)
	залучення нового персоналу, здатного сприймати корпоративну культуру підприємства
	формалізація правил, символів і норм поведінки працівників
	розробка системи оцінки персоналу на відповідність культурі просування, переміщення
	звільнення працівників з негативною поведінкою
	утримання і зміцнення корпоративної культури

\*створено автором на основі джерела 9

Зростає ступінь поділу праці та спеціалізації працівників, посилюється роль вищого керівництва. Процес прийняття рішень стає все більш консервативним. Ролі уточнені настільки, що вибуття тих чи інших співробітників не викликає серйозної небезпеки. Наголос робиться на ефективність інновацій і стабільність.

Однією з важливих проблем на стадії інтенсивного зростання підприємства є утримання і зміцнення корпоративної культури, подолання тенденції її розмивання новими працівниками.

#### 4. Стадія стабілізації підприємства.

Цієї стадії досягають не всі підприємства, що успішно вийшли на ринок. Так, якщо навіть у підприємства багато клієнтів, воно може загинути у випадку, коли не зможе вирости відповідно до потреб ринку.

Структура організації стає ієрархічною, все більш складною, формальною, вводяться нові правила і процедури. Зростає ступінь поділу праці та спеціалізації працівників, посилюється роль вищого керівництва. Процес прийняття рішень стає все більш консервативним [53]. Основні завдання на цій стадії в таблиці 1.8.

Таблиця 1.8 – Напрями кадрової політики на стадії стабілізації підприємства

Завдання з управління персоналом	Зміст
1. Зниження витрат на персонал	Підприємство, що зросло, повинно закріпити власну організаційну структуру, зробити її максимально ефективною у нових умовах економії ресурсів.
2. Оцінка ефективності діяльності персоналу, виявлення резервів зростання продуктивності праці і її якості	Підприємство повинно проводити регулярні процедури з оцінки – атестацію персоналу, робочих місць. На підставі отриманих даних можуть бути поліпшені системи розподілу роботи, технологічного процесу, форми оплати праці і стимулювання.
3. Розробка системи планування кар'єри, формування кадрового резерву, організації навчання і просування персоналу	Персонал починає сприймати кар'єрні плани, плани зростання винагороди як обґрунтовані і реальні інструменти планування свого життя.
4. Вибір між орієнтацією на функціонування і на розвиток	І управління підприємством, і управління персоналом повинні вирішити, що для підприємства зараз доцільно: максимально зосередитися на "експлуатації" досягнутого чи почати зміни, готувати новий продукт, новий ринок, саме підприємство до майбутнього, і цим запобігти стадію кризи.

## 5. Стадія спаду (ситуація кризи).

Криза характеризується, як правило, зниженням ефективності діяльності нижче меж рентабельності, втратою місця на ринку і, можливо, загибеллю організації. Організація може зберегтися і перейти знову до наступного циклу розвитку тільки в тому випадку, якщо вона зможе знайти новий, привабливий для споживача товар, зайняти нове місце на ринку. Якщо це вдалося, то вона вже в перетвореному вигляді може знову пережити стадії формування, інтенсивного росту і стабілізації, які неминуче будуть змінені новою кризою. У розвитку організації кризи неминучі.

Підприємство не змогло підготуватися до необхідних змін – не було нового товару (послуги), він не підготовлений до виходу на ринок, старий товар відповідно до життєвого циклу або через конкуренцію втратив свою конкурентоспроможність. Досягнуті показники неможливо утримати, зменшується кількість клієнтів, обсяги виробництва, персонал.

Основні завдання з управління персоналом на цій стадії відображено на рисунку 1.6.



Рисунок 1.6 – Основні завдання кадрової політики на етапі кризи підприємства

\*створено на основі джерела 23

На стадії кризи організації вдаються до антикризової кадрової політики, основними напрямками якої є:

- 1) оптимізація чисельності персоналу;
- 2) формування і розвиток кадрового ядра.

Основними завданнями служби управління персоналом при формуванні антикризової кадрової політики є наступні.

1. Формування уявлення корпоративних і загальних цінностей організації.

2. Аналіз внутрішніх і зовнішніх факторів впливу.

3. Уточнення поглядів менеджерів на антикризову кадрову політику, думка персоналу, в якій мірі вона справедлива і наскільки послідовно реалізується.

4. Узгодження і врахування думки профспілкової організації (у разі її функціонування в організації).

5. Аналіз отриманої інформації, підготовка концепції антикризової кадрової політики і її уявлення з поясненнями, що стосуються її реалізації.

Залежно від проведених кадрових заходів і рівня розвитку кадрової служби на кризовому підприємстві виділяють три типи політики перетворення системи антикризового управління персоналом.

1. Коректуюча кадрова політика передбачає невеликі зміни та інновації в системі управління персоналом, які дозволять адаптувати напрацьовані кадрові технології та методики до запитів кризового етапу.

2. Модернізаційна кадрова політика потребує суттєвої зміни структури кадрової служби, змісту і методик проведення кадрових заходів і характерна скоріше для стабільного періоду діяльності підприємства.

3. Реорганізаційна кадрова політика вимагає створення нової системи управління персоналом, здатної вирішити цілі і завдання кризового підприємства. Вона оптимальна для підприємств з безсистемними найпростішими кадровими заходами, здійснюваними на низькому рівні із застосуванням застарілих неефективних технологій [37].

Для здійснення антикризового управління персоналом необхідно дотримуватись такої послідовності етапів процесу антикризового управління персоналом:

1. Аналіз проблемної ситуації і стану підприємства .
2. Діагностика кадрового.
3. Розроблення і впровадження заходів щодо маркетингу.
4. Розроблення антикризової кадрової стратегії і системи її маркетингової підтримки.
5. Проектування антикризової кадрової політики.
6. Розроблення і організація виконання антикризових кадрових рішень.
7. Розроблення заходів для подолання і попередження конфліктів.
8. Визначення заходів щодо управління кадровими ризиками.
9. Контроль за виконанням кадрових рішень [29].

Отже, аналіз сучасних тлумачень поняття «кадрова політика» підприємства дозволив зробити висновок, що це генеральний напрям роботи з персоналом, який документально визначає принципи, ідеї, вимоги, форми і методи роботи, які дозволяють своєчасно забезпечити оптимальний баланс процесів комплектування, збереження персоналу, його розвитку відповідно до потреб підприємства, вимог діючого законодавства та стану ринку праці.

Виділяють відкриту, закриту, активну пасивну, реактивну, превентивну, авантюристичну та раціональну кадрову політику.

Основними складовими кадрової політики є: політика набору, відбору і розстановки кадрів; політика профорієнтації, адаптації та підвищення кваліфікації кадрів; політика зайнятості; політика управління службовим зростанням; політика стимулювання; соціальна політика.

На кожному з етапів життєвого циклу підприємства кадрова політика має свої напрями та завдання.

На стадії формування підприємства основними задачами кадрової політики є формування організаційного проекту, формування кадрового складу.



На стадії інтенсивного зростання відбувається залучення нового персоналу, зміцнення корпоративної структури.

На стадії стабілізації відбувається зниження витрат на персонал, виявлення резервів росту продуктивності праці персоналу.

На стадії спаду відбувається діагностика кадрового потенціалу підприємства, скорочення персоналу підприємства.

### **1.3 Стратегії управління персоналом підприємства**

Виходячи з того, що управління персоналом є одним із провідних чинників, які обумовлюють успіх підприємства у довгостроковій перспективі, необхідним стає використання стратегічного підходу до управління персоналом, в якому стрижневу позицію займає кадрова стратегія. Кадрова стратегія – це певне керівництвом організації пріоритетний напрямок дій, що враховує її стратегічні завдання та ресурсні можливості, які необхідні для досягнення довгострокових цілей з формування високопрофесійного, згуртованого і відповідального колективу [17].

Поняття «стратегія управління персоналом» виникло у країнах Західної Європи внаслідок погіршення економічної ситуації на підприємствах цих країн на 228 початку 80-х рр. ХХ сторіччя. Це, в свою чергу, обумовило необхідність розробки нового стратегічного підходу до управління персоналом, його розвитку і впровадження у діяльність підприємств [46].

У практичній діяльності українських фірм останнім часом дедалі ширше запроваджується стратегічне планування. При цьому при розробці стратегічних планів розвитку підприємства визначаються найважливіші пріоритети кадрової політики, завдання та напрямки їх досягнення. Таким чином, основні пріоритети кадрової політики підприємства на певний тривалий період є важливим компонентом стратегічного плану розвитку підприємства. В стратегічному плані підприємства визначаються такі складові кадрової політики, як визначення якісного складу персоналу, критеріїв підбору співробітників, структури і штатного розкладу підприємства, напрямків підвищення кваліфікації окремих категорій співробітників. Для більш чіткої організації системи управління персоналом на підприємстві розробляють концепцію управління персоналом, що деталізує напрямки кадрової політики, які прийняті в стратегічному плані розвитку підприємства [56].

Стратегія управління персоналом - найважливіша підсистема загальної стратегії організації, подана у вигляді довгострокової програми конкретних дій з реалізації концепції використання і розвитку потенціалу персоналу організації з метою забезпечення її стратегічної конкурентної переваги. Стратегічні цілі з управління персоналом мають бути узгоджені не лише з місією підприємства, його загальними та функціональними стратегічними цілями, але й відповідати конкурентній позиції підприємства, оскільки саме персонал є основним джерелом підвищення конкурентоспроможності підприємства.

Процес стратегічного управління персоналом підприємства складається з трьох основних етапів:

- стратегічне планування персоналом;
- стратегічна організація персоналу;
- стратегічний контроль персоналу.

Стратегічний підхід до управління персоналом передбачає, перш за все, якісні зміни в сфері роботи з персоналом. Об'єднуючись із стратегічними технологіями, планування потреби в персоналі, відбір, оцінка, навчання, виступають як складові стратегії управління персоналом. Здатність персоналу одночасно виступати об'єктом і суб'єктом управління - головна специфічна особливість менеджменту персоналу.

Методологія управління персоналом передбачає розгляд сутності персоналу організації як об'єкта управління і процесу формування поведінки індивідів, яка відповідає цілям і завданням організації, методів і принципів управління персоналом [46].

Застосування інструментів реалізації кадрової стратегії впливає на зміни у поведінці працівників, підвищує ефективність їхньої роботи, поліпшує соціально-трудова відносини між членами трудового колективу. Дані інструменти відображено на рис. 2.1.



Рисунок 1.7 – Інструменти реалізації кадрової політики

\*створено на основі джерела 17

Розглядаючи підходи до стратегічного управління людськими ресурсами, необхідно враховувати міру, в якій стратегія управління людськими ресурсами повинна брати до уваги інтереси всіх груп зацікавлених осіб, усіх її працівників загалом та власників і керівних працівників зокрема.

Можна виділити два підходи в аспекті акцентування уваги на відповідних інтересах:

– перший можна назвати “м’яке” стратегічне управління людськими ресурсами, в якому більше уваги приділяється аспекту людських відносин у керівництві людьми, надійності трудової зайнятості, постійному розвитку, участі в управлінні, спілкуванню, етиці, якості трудового життя упродовж роботи в організації;

– другий підхід можна назвати “жорстке” стратегічне управління людськими ресурсами, у якому акцентують увагу на доході, який потрібно отримати від інвестицій у людські ресурси в інтересах бізнесу.

В ідеалі стратегічне управління людськими ресурсами повинно будуватися на основі раціональної рівноваги між “м’якими” і “жорсткими” елементами [30].

Кадрова стратегія (стратегія управління персоналом) – це специфічний набір основних принципів, правил і цілей роботи з персоналом, конкретизованих з урахуванням типів організаційної стратегії, організаційного і кадрового потенціалу, а також типу кадрової політики [9]. Типові стратегії управління персоналом відображено на рис. 1.8. Завдання деяких складових стратегії управління персоналом в умовах стратегічного, тактичного й оперативного управління представлено в табл. 1.9.



Рисунок 1.8 – Типові стратегії управління персоналом

\*створено на основі джерела 46

Таблиця 1.9 – Завдання основних складових стратегії управління людськими ресурсами в умовах стратегічного, тактичного й оперативного управління

Вид і період управління	Складові стратегії управління людськими ресурсами				
	Відбір і розміщення персоналу	Винагорода (зарплата й премії)	Оцінка персоналу	Розвиток персоналу	Планування службового просування
Стратегічне (тривала перспектива)	Визначити характеристики працівників, що необхідні організації на тривалу перспективу.	Визначити, як буде оплачуватися робоча сила протягом розглянутого періоду з урахуванням очікуваних зовнішніх умов.	Визначити, що саме потребує оцінки на тривалу перспективу. Використовувати різні засоби оцінки майбутнього. Дати попередню оцінку трудового потенціалу організації і його динаміки	Оцінити здатність наявних кадрів до необхідної в майбутньому перебудови й роботи в нових умовах. Створити систему прогнозування змін в організації.	Створити довгочасну систему, що забезпечує комбінацію необхідної гнучкості й стабільності. Погодити її із загальною стратегією бізнесу
Тактичне (середньостроковий період)	Вибрати критерії відбору кадрів. Розробити п'ятирічний план дій на ринку робочої сили	Розробити п'ятирічний план розвитку систем оплати праці працівників.	Створити обґрунтовану систему оцінок поточних умов і майбутнього їхнього розвитку.	Розробити загальну програму управління розвитком персоналу.	Визначити етапи просування працівників.
Оперативне (короткостроковий період)	Скласти штатний розклад. Розробити план набору. Розробити схему пересування працівників.	Розробити системи оплати праці. Розробити системи преміювання	Створити щорічну систему оцінювання працівників. Створити повсякденну систему контролю.	Розробити систему підвищення кваліфікації й тренінгу працівників.	Забезпечити добір на окремі робочі місця придатних співробітників. Спланувати найближчі кадрові переміщення.

\*Створено на основі джерела 56

Виділяють три основні підходи до розробки стратегій управління людськими ресурсами, які одержали назви «універсалістський», «ситуаційний» і «конфігураційний».

Річардсон і Томпсон у 1999 р. перейменували перші два з них у підхід «найкращої практики» і підхід «найкращої відповідності» та зберегли за третім підходом назву «конфігураційний», припускаючи під цим «зв'язування» (рис 1.9).

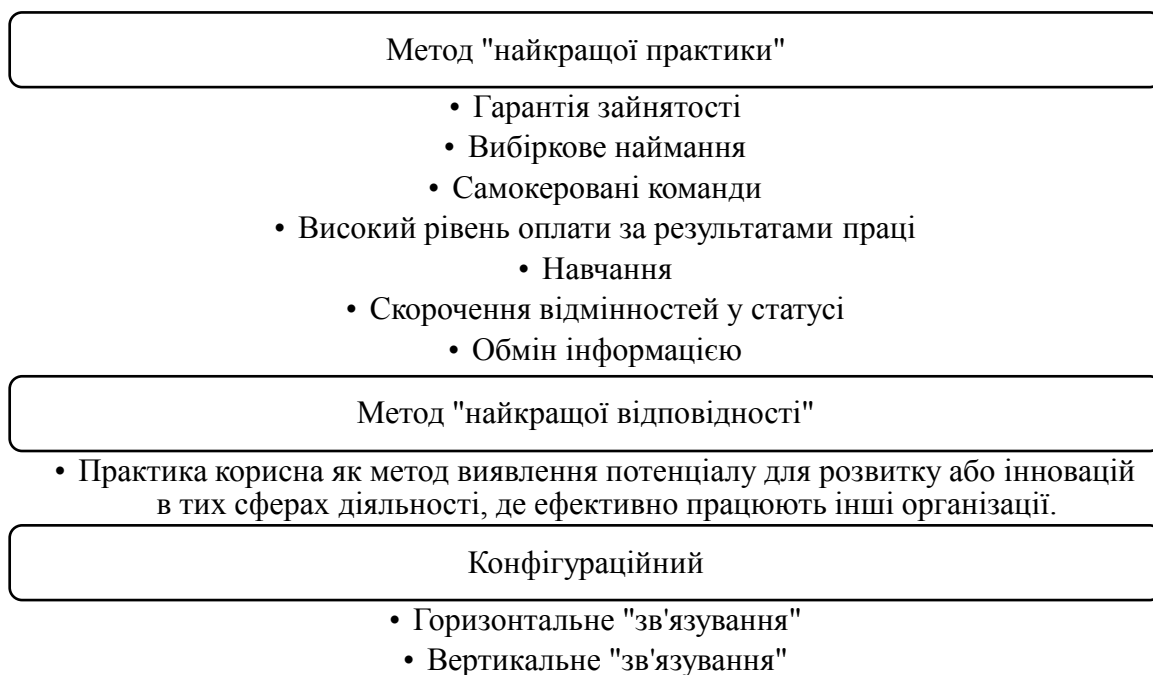


Рисунок 1.9 – Підходи до розробки стратегії управління персоналом

\*створено на основі джерела 34

Тепер розглянемо дані стратегії більш детально.

Метод «найкращої практики» ґрунтується на твердженні, що існує «система найкращої практики» управління людськими ресурсами і що її реалізація приведе до підвищення ефективності. Вона складається з 7 напрямів практики управління ресурсами (список Пфєффера):

– Гарантія зайнятості – організація не проводить негайного звільнення співробітників в умовах економічного спаду, і тут проводиться обмежений найм нових працівників.

– Вибіркове наймання – компанія визначає ключові критерія для нових співробітників, тобто набір ключових умінь, навичок і якостей які є сталими.

- Самокеровані команди – дають найбільшу ефективність з даного переліку, оскільки використовують колегіальний контроль замість ієрархічного.
- Високий рівень оплати за результатами праці – теж важливий з елементів, проте на персонал від справляє двоякий вплив. З одного боку, він стимулює персонал більш активно працювати, для одержання максимального матеріального заохочення, з іншого – пригнічує слабких працівників.
- Навчання - тільки висококваліфікована й мотивована робоча сила зможе швидко та якісно виконувати поставлені завдання.
- Скорочення відмінностей у статусі – коли в компанії збирають та використовують ідеї, знання й зусилля всіх працівників, тоді вона працює ефективно.
- Обмін інформацією – дає змогу знайти найефективніший та найраціональніший варіант.

Метод «найкращої відповідності» заснований на тому, що компанія аналізує діяльність інших компаній, визначає шляхи їх успішної (а в ідеалі й невдалої) роботи, та застосовує результати для задоволення власних стратегічних і операційних вимог.

«Конфігураційний» метод (або «зв'язування»).

Проблема методу «зв'язування» полягає у визначенні найкращого способу «зв'язування» різних практичних дій в єдине ціле. Не було отримано прямих доказів переваги одного виду «зв'язування» перед іншим, хоча типовими способами створення цілісності всього діапазону дій у сфері людських ресурсів традиційно є використання таких практичних підходів, як управління ефективністю й схеми компетентності.

Слід зазначити, що ефективні концепції управління персоналом передбачають активні дії у трьох основних напрямках.

По-перше, добір співробітників, прийняття рішень про їх переміщення або припинення контрактів повинні бути спрямовані на те, щоб забезпечити найбільш повну відповідність індивідуальних можливостей спеціалістів і складності доручених їм завдань як у даний час, так і в майбутньому.



По-друге, вплив служб управління персоналом на формування системи завдань і функціональних обов'язків працівників. Відомо, що для досягнення будь-яких цілей можуть бути використані різноманітні варіанти організації праці. При цьому в одних випадках виникає високий рівень мотивації і, відповідно, задоволеності працею, а в інших - навпаки. Провідні підприємства намагаються скоротити до мінімуму число ієрархічних рівнів і бюрократичних обмежень, максимально розширити контроль за локальними умовами праці.

По-третє, служби управління персоналом несуть відповідальність за ефективність інформаційного забезпечення всієї системи управління персоналом. Переважна орієнтація на переміщення "нагору" робить систему управління персоналом надмірно жорсткою й обмежує її можливості. Велику гнучкість дає поєднання горизонтальних і вертикальних переміщень, що застосовується на багатьох передових підприємствах [56].

#### **1.4 Методи планування і прогнозування кадрової роботи підприємства**

Є багато методів прогнозування кадрових потреб підприємства, що використовуються на сьогоднішній день. До основних методів планування і прогнозування кадрової роботи належать: балансовий метод планування, метод порівняльного аналізу, метод експертних оцінок, системний метод, моделювання, економетричний метод, екстраполяція, а також економіко-математичні та інші методи.

На основі цих методів проводиться аналіз динаміки соціальних і кадрових процесів у трудових колективах, виявляються закономірності в їхньому розвитку, визначаються конкретні шляхи оптимізації цих процесів з урахуванням специфіки діяльності конкретної організації.

Окремо виділимо методи визначення необхідної чисельності кадрів підприємства, наведені в табл. 1.10. Дані методи використовують як самостійно так і в комплексі, при чому останній варіант збільшує їх ефективність.

При цьому варто розрізняти:

– загальну потребу в персоналі, що представляє собою всю чисельність персоналу, яка необхідна підприємству для виконання запланованого обсягу робіт (брутто-потреба в кадрах),

– додаткову потребу, кількість працівників, які необхідні в планованому періоді додатково до наявної чисельності базового року, обумовлені поточними нестатками підприємства (нетто-потреба в кадрах).

Метод експертних оцінок – це метод, заснований на основі суджень, думок експертів, дає можливість кількісно і якісно оцінити окремі сторони соціальних і кадрових процесів.

Балансовий метод планування полягає у встановленні динамічної рівноваги між трудовими ресурсами, з одного боку, та їхнім розподілом відповідно до потреб підприємства - з іншого. Якщо ресурсів у порівнянні з потребами підприємства недостатньо, то відбувається пошук додаткових джерел, що дозволяють покрити дефіцит. Неможливість за тими чи іншими причинами вирішити проблему дефіциту персоналу приводить до необхідності застосування заходів щодо зниження потреби в кадрах на основі раціоналізації структури персоналу або на основі його скорочення. Якщо ж у підприємстві є надлишок ресурсів, то слід вирішувати зворотню проблему - розширювати їхнє використання або звільнятися від надлишків. [18].

Таблиця 1.10 – Методи планування чисельності персоналу

Найменування методу	Суть методу
1	2
Метод екстраполяції	Перенесення фактичної ситуації та існуючих в минулому тенденцій розвитку персоналу в майбутнє. Плюс цього методу в його загальнодоступності, а мінус – в необхідності ретроспективи за доволі великий термін і неможливості врахувати зміни в розвитку підприємства і зовнішнього середовища. Використовується в короткостроковому плануванні і для підприємств зі стабільною структурою.
Метод експертних оцінок	Збір і обробка оцінок щодо потреб в людських ресурсах лінійних спеціалістів (насамперед, керівників підрозділів) на основі використання їх знань і досвіду. Переваги: прогноз йде безпосередньо зі структур, що використовують персонал. Недоліки: трудомісткість процесу збору і обробки поглядів експертів, а також їх суб'єктивність.
Метод Делфі	Являє собою письмовий запит відділу планування персоналу у вигляді опитувальника з приводу потреб у персоналі до групи експертів. Далі, після обробки відповідей, узагальнені результати повертаються до експертів разом з питаннями.

Комп'ютерні моделі	Програмне забезпечення з набором математичних формул, яке об'єднує методи екстраполяції, експертних оцінок, а також інформацію про динаміку факторів, які впливають на потребу підприємства в робочій силі.
Балансові методи	Ґрунтуються на взаємній ув'язці ресурсів і їх витрачання в рамках планового періоду. Реалізується через систему балансів: речових, матеріально-речових, вартісних і трудових, які в часовому плані можуть бути звітними, плановими, прогнозними, а за цілями створення – аналітичними і робочими.
Нормативний метод	Полягає в тому, що в основу планових задач на певний період лягають норми витрат робочої сили на одиницю робочого часу, витрати фонду заробітної плати і т. д.
Звітно-статистичний	Фактичні результати зіставляються з витратами часу, на основі чого визначаються його питомі витрати, за масштабами діяльності розраховується чисельність персоналу.
Дослідно-виробничий	Ґрунтується на хронометражі операцій, виконуваних найбільш досвідченими і підготовленими працівниками, оцінюванні і узагальненні отриманих даних.
Аналітично-розрахунковий	иходить з фізіологічних потенціалів людського організму, виявлених на основі спеціальних медико-біологічних досліджень.
Математично-статистичний	Зводяться до оптимізації розрахунків на основі різного роду моделей.
Стохастичні моделі	Базуються на аналізі взаємозалежності між потребою в персоналі і іншими змінними величинами. При цьому в розрахунок приймаються дані за попередній період і передбачається, що потреба в майбутньому буде розвиватись за аналогічною залежністю.
Метод лінійного програмування	Дозволяє шляхом розв'язання системи рівнянь і нерівностей, які пов'язують ряд змінних показників, визначати їх оптимальні величини у взаємному поєднанні.
Номенклатурний метод	У номенклатурі посад відображено рівень кваліфікації і профіль спеціаліста відповідно до посади за штатним розкладом. Таким чином, штатний розпис відображає кількісну сторону персоналу, а номенклатура – якісну, що дозволяє визначати потребу в спеціалістах для окремих груп на плановий період. Недоліки: трудомісткість, залежність від точності штатних розписів і номенклатури посад, основних нормативів завантаження. Використовується переважно для довгострокового планування.
На основі насиченості	Розрахунок проводиться за коефіцієнтами нормативного співвідношення з загальною чисельністю персоналу, вартістю основного капіталу, об'ємом виробництва і т. д., що встановлюються експертами. Метод має ті ж недоліки, що і попередній, оскільки базується на штатному розписі.
Метод Розенкранца	Використовується для розрахунку чисельності управлінського персоналу
На основі управлінських норм	Потреба в управлінському персоналі проводиться на основі норм керованості – кількості співробітників, які знаходяться в підпорядкуванні одного керівника, з врахуванням масштабу вирішуваних задач.

\*Створено на основі джерела 38

Комп'ютерні моделі - це набір математичних формул, які дозволяють одночасно використовувати методи екстраполяції, нормативів, експертних оцінок та інформацію про зміну чинників, що впливають на кількісний та якісний склад персоналу. Моделі надають можливість мати найбільш точний прогноз потреб у робочій силі, але це досить дорогий метод, що вимагає спеціальних знань, вмінь для використання, тому його доцільно застосовувати у великих підприємствах [18].

Економетричний метод: потреба в персоналі виводиться із передбачуваних рівнів кінцевого попиту на товари та послуги на певний рік у майбутньому [53].

Екстраполяція - найбільш простий метод, сутність якого полягає у перенесенні минулих тенденцій, змін у величині сукупної робочої сили та її структури на майбутнє. Позитивною стороною даного методу є його доступність. Негативна сторона - неможливість враховувати зміни у розвитку підприємства і зовнішнього середовища. Тому цей метод підходить для короткострокового планування і для підприємств зі стабільною структурою та стабільним зовнішнім середовищем [18].

Екстраполяція: перенесення минулих тенденцій, змін у величині сукупної робочої сили та її структури на майбутнє [53].

Нормативний метод являє собою спосіб застосування системи нормативів, які визначають кількість працівників у функціональному розрізі, витрати на виробництво одиниці продукції (робочий час, фонд заробітної плати). Даний метод планування використовується як самостійний та як допоміжний до балансового методу. До норм праці належать норми виробітку, часу, обслуговування, кількості. Вони встановлюються для працівників відповідно до досягнутого рівня розвитку техніки, технології, організації виробництва і праці. Більш точні розрахунки чисельності потрібно проводити окремо за категоріями персоналу працівників, виходячи з трудомісткості продукції, тобто норм витрат часу, фонду робочого часу і рівня виконання норм. З допомогою норм чисельності визначається кількість працівників, потрібних для обслуговування обладнання, робочих місць, витрати праці за професіями, спеціальностями, групами робіт [18].

Методи, що використовуються для прогнозування кадрової роботи засновані на судженнях або використанні математичних методів.

Метод Делфі заснований на тому, що кожен експерт робить незалежну оцінку того, яким буде наступний запит, керуючись основними припущеннями.

Далі всім учасникам представляють прогнози і припущення кожного з експертів, що дозволить їм узгодити оцінки.

Математичні методи включають статистичні методи та методи моделювання. Статистичні методи використовують дані минулих періодів для того щоб спрогнозувати майбутнє. Найчастіше використовують різновид – метод екстраполяції, бо він є найбільш простим, але не враховує зміни в розвитку організації і зовнішнього оточення.

Різноманіття факторів, які діють на систему організації ззовні, наявність рухливих зв'язків між окремими ланками структури управління і мінливі пріоритети діяльності обумовлюють динаміку розвитку організації. Тому сутність прогнозу структури кадрів, шляхів її вдосконалення визначається передбаченням змін в системах підбору, підготовки, розстановки і виховання кадрів, станом демографічних змін в регіоні, збільшенням вимог до кадрів і кадрової роботи.

Прогнозування будується на основі переробки необхідної інформації, враховується аналіз попиту і пропозиції для визначення економії або надлишку кадрових ресурсів. Основні етапи прогнозування:

- ретроспекція – вивчення стану кадрової роботи і структури кадрів в минулому, аналіз основних закономірностей і вивчення тенденції зайнятості;
- діагноз – визначення характеру і стану кадрової роботи та структури кадрів на підставі всебічного їх дослідження. Виявляються тенденції в розвитку структури кадрів, визначаються шляхи вдосконалення кадрової роботи, цілі прогнозування і коло кадрових задач, що підлягають вирішенню, вибір оптимальної концепції формулювання і підготовки кадрів; оцінюється ділова активність і рівень укомплектованості відділів;
- вибір методу – цей етап в прогнозуванні кадрової роботи обумовлений особливостями структури організації. Методи можуть бути формалізованими і неформалізованими: в першому випадку використовується

апарат математичної статистики, у другому – експертні оцінки і пропозиції якісного характеру на основі останніх досягнень науки і практики у сфері підбору, підготовки, розстановки і виховання кадрів;

– прогноз – передбачення основних змін і структурних зрушень в професійно-кваліфікаційному і соціально-демографічному складі кадрів, організації і проведенні кадрової роботи на виробництві.

Прогнози персоналу розробляються, насамперед, у вигляді сукупності кількісних і якісних (рідше) оцінок, а також показників ймовірності їх досягнення.

Для визначення потреби підприємства в персоналі потрібно визначити чинники, під впливом яких вона формується [52]:

1) внутрішньоорганізаційні чинники (цілі підприємства, для реалізації яких потрібен персонал; внутрішньоорганізаційна динаміка персоналу; плинність кадрів);

2) зовнішні чинники (джерела робочої сили; темпи зростання і рівень інфляції та безробіття; структурні зміни в економіці; розвиток техніки і технологій; політичні зміни; конкуренція; стан ринку збуту та ін.).

При прогнозуванні потреби в кадрах використовуються різні моделі і методи прогнозування, враховуються наявні і готуються до введення робочі місця, майбутні організаційні зміни, програми технічних перетворень, плани заміщення штатних посад та ін. При цьому окремо враховується потреба в працівниках нового профілю.

Прогнозування попиту полягає в здатності визначити тенденції розвитку ринку і їх вплив на потреби в персоналі раніше конкурентів і скористатися цією перевагою, наприклад, заздалегідь почати підбір кваліфікованих фахівців, очікуючи збільшення попиту на продукцію організації. Успішно вирішити це завдання можна за рахунок тісної взаємодії фахівців з людських ресурсів та маркетингу, що займаються дослідженнями ринкової динаміки, тобто попиту на товари і послуги організації [37].

Визначення потреби в кадрах ведеться окремо для груп персоналу, тобто прогноз чисельності здійснюється для кожної категорії працюючих. Прогнозуючи потребу в окремій категорії працівників необхідно враховувати:

- продуктивність праці або трудомісткість продукції;
- ринкову вартість або ціну виробленої продукції;
- рівень кваліфікації, використовувану технологію;
- організацію виробництва [38].

### 1.5 Оцінка ефективності впровадження кадрової політики в системі стратегічного управління персоналом

Для формування нових механізмів господарювання, орієнтованих на ринкову економіку, у всіх секторах промисловості необхідно проводити безперервні зміни, пристосовуючи всі сторони виробничої діяльності до мінливої ситуації. У зв'язку із цим варто постійно вдосконалювати структуру управління, вишукувати ефективні способи управління працею, виділяючи актуальні напрямки трансформації кадрової політики, формуючи кадрову політику як основу стратегічного управління. Проведений аналіз проблем у сфері управління персоналом дав можливість виділити актуальні напрямки вдосконалення кадрової політики для підвищення ефективності використання трудових ресурсів промислових підприємства (рис. 1.10) [33].

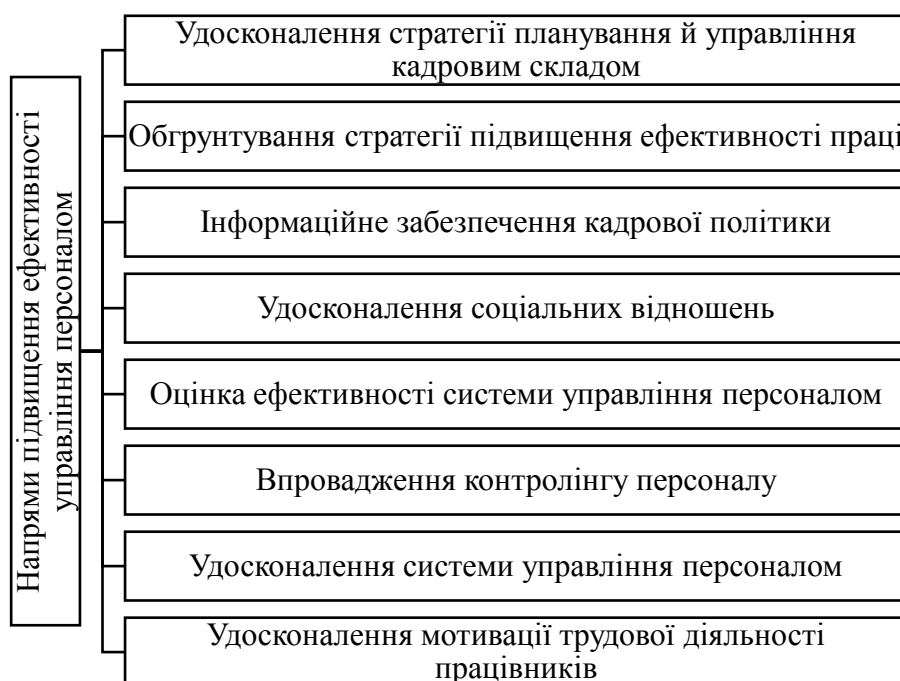


Рисунок 1.10 – Напрямки підвищення ефективності управління персоналом підприємства

Головні з них пов'язані з необхідністю удосконалення стратегії планування й системи управління кадровим складом, мотивації трудової діяльності працівників, інформаційного забезпечення реалізації кадрової політики, удосконалення соціальних відношень та оцінки ефективності системи управління персоналом за допомогою контролінгу персоналу.

Стратегія планування персоналу припускає, що кадрова політика повинна базуватися на стратегічних планах підприємства. Фактично це означає, що цілі кадрової політики повинні бути похідними від цілей підприємства, тобто специфічні вихідні вимоги у вигляді набору характеристик, якими мають володіти працівники, визначаються виходячи із цілей усього підприємства [33].

Основні стратегічні напрямки розвитку системи управління персоналом на підприємстві наведено на рис. 1.11 [33]:



Рисунок 1.11 – Основні стратегічні напрямки розвитку системи управління персоналом підприємства



Сьогодні підприємствам важливо забезпечити певний рівень соціальних гарантій, будуючи систему соціальних відносин. Нові завдання управління персоналом вимагають, у свою чергу, оптимізації роботи кадрової служби, її участі в розв'язанні перспективних кадрових задач, включаючи кваліфікацію кадрів, створення кадрового резерву, процедури відбору й найму на роботу, внутрівиробничу конкуренцію. Необхідним є поліпшення технології кадрової роботи, її технічного й інформаційного забезпечення. Розробляючи програми формування та вдосконалення кадрової політики, варто враховувати її вплив не тільки на показники ефективності роботи підприємства, але й на ресурсне забезпечення підприємства, насамперед на обмеження фінансових ресурсів [33].

Кадрова політика має бути адекватна стратегії розвитку підприємства, орієнтована на тенденції й плани його розвитку і покликана враховувати забезпечення необхідного зростання виробничих показників, збереження фінансової рівноваги і конкурентних позицій на ринку.

Удосконалення організації управління персоналом передбачає розробку напрямків з ефективного управління трудовими ресурсами, що покликане забезпечити збалансованість трудових ресурсів і робочих місць й ефективне використання робочої сили в діючому виробництві [33].

Передбачення змін у професійній орієнтації та професійному доборі кадрів, прогнозування структурних зрушень у їхньому якісному складі, системі підготовки та підвищення кваліфікації є найважливішими завдань кадрової політики на підприємстві і в галузі.

Успішно це завдання може розв'язуватися за допомогою комплексного застосування різних методів прогнозування кадрової роботи. Практика показує, що методи прогнозування кадрової роботи й удосконалення якісного складу кадрів на мікрорівні застосовуються поки що епізодично, тоді як сучасна кадрова політика вимагає комплексного використання їх у розробці соціально-економічних програм розвитку підприємств і галузей [45].

Оцінка ефективності управління персоналом - це систематичний, чітко формалізований процес, спрямований на вимір витрат і вигод, пов'язаних із програмами діяльності управління персоналом і для співвіднесення їхніх

результатів з підсумками базового періоду, з показниками конкурентів і цілями підприємства.

Критеріями оцінки ефективності кадрової політики є наступні [37]:

1. Кількісний та якісний склад персоналу.
2. Рівень плинності кадрів.
3. Показник Абсентизм.
4. Результативність праці.
5. Витрати на персонал.
6. Задоволеність працею.
7. Наявність скарг.
8. Рівень виробничого травматизму.
9. Гнучкість і стабільність проведеної політики.
10. Ступінь врахування інтересів працівника і виробництва.

Критерії оцінки ефективності системи управління персоналом представлені в табл. 1.11

У результаті всебічної, комплексної оцінки керівник інформує працівника про рівень ефективності його праці, вказує напрями її вдосконалення.

Дуже широко застосовується на практиці комплексна оцінка персоналу за бальною системою. Головна ідея такої оцінки персоналу — кількісно виміряти за допомогою балів найбільш істотні характеристики як самого працівника, так і виконуваної ним роботи .

Для характеристики працівника кількісній оцінці підлягають його професійно- кваліфікаційний рівень і ділові якості, що створюють необхідні передумови для виконання відповідних функціональних обов'язків.

За ознаки, що характеризують роботу, взято складність робочих функцій і конкретно досягнутий результат. Вони взаємозв'язані.

Таблиця 1.11 – Критерії оцінки ефективності системи управління персоналом

Економічна ефективність		Соціальна ефективність	
критерій	показники оцінки	критерій	показники оцінки
1	2	3	4
Система управління персоналом в цілому			
Конкурентоспроможність персоналу на ринку праці	Чисельність працівників за період, що працюють на умовах лізингу. Рівень трудового потенціалу (кількісні характеристики)	Соціальний потенціал персоналу	Портфоліо персоналу (якісні характеристики персоналу)
Рівень привабливості організації для потенційних працівників	Кількість заяв від кандидатів на вакантні посади. Середній час заповнення вакансій	Виконання соціальних планів і програм	Ступінь виконання плану соціального розвитку колективу. Кількість реалізованих соціальних програм
Дотримання трудового законодавства	Кількість порушень трудового законодавства та суми штрафів	Поліпшення здоров'я працівників	Витрати на оплату листків непрацездатності. Кількість випадків травматизму за період і ін.
Досягнення заданого рівня прибутковості фірми	Обсяг продажів на одного працівника. Витрати на персонал (і одного працівника). Прибуток на одного працівника	Загальна задоволеність персоналу працею в організації	Коефіцієнт прихильності організації. Стан соціально-психологічного клімату. Коефіцієнт плинності кадрів
Ефективність праці	Рівень продуктивності праці (відношення доданої вартості до витрат на персонал). Зростання продуктивності праці. Рівень рентабельності персоналу. Термін окупності капітальних витрат на заходи з управління персоналом	зайнятість персоналу	Наявність диференційованого підходу до включення працівників в систему зайнятості. Кількість спеціалізованих робочих місць. Зміна кількості та структури робочих місць з урахуванням можливостей працівників з обмеженою працездатністю
Рівень задоволеності клієнтів організації якістю продукції та обслуговування	Зміна (зростання) обсягів продажів за період. Рівень якості продукції (послуг).	Рівень дисципліни праці	Кількість прогулів і порушень дисципліни. Рівень самодисципліни. рівень Абсентизм

Досягнення поставленої мети управління персоналом	Кількість нереалізованих цілей організації за рахунок низького рівня управління персоналом. Відповідність цілей і стратегії управління персоналом цілям	Ставлення керівників до питань управління персоналом	Стиль управління організацією. Рівень організаційної культури
Досягнення функціональних цілей	Ефективність результатів при досягненні поставлених цілей. Ефективність процесів (методів, технологій, процедур) управління персоналом	Задоволеність персоналу різними аспектами трудової діяльності в рамках окремої функції управління персоналом	Різні показники виконуваних функцій управління персоналом, в тому числі: <ul style="list-style-type: none"> <li>• ступінь реалізації професійних знань і умінь;</li> <li>• рівень творчої ініціативи;</li> <li>• рівень трудової мотивації;</li> <li>• рівень групової згуртованості;</li> <li>• рівень конфліктності</li> </ul>
Індивідуальна робота співробітника в організації			
Досягнення індивідуальної продуктивності праці	Вироблення на одного працівника. Величина втрат робочого часу працівником	Рівень розвитку трудового потенціалу працівника	Наявність здібностей адаптуватися до змін середовища. Рівень інноваційної активності працівника. Рівень професійних знань, навичок і умінь. Рівень трудової і виконавської дисципліни. Ступінь відповідальності за дії і результати праці і ін.
Оптимізація витрат на одного працівника	Сумарні витрати на одного працівника. Рентабельність людського капіталу та ін.		

Крім того, така оцінка дає можливість скласти умовний професійний портрет працівника і схему його подальшої роботи. За результатами аналізу виявляються обсяги вибуття кадрів, що вимагають заміни, визначаються заходи щодо вирішення соціальних проблем (для молоді, осіб передпенсійного віку), питань підготовки кадрів, професійного прасування, стабілізації колективу (табл. 1.12).

Таблиця 1.12 – Елементи проведення аналізу кадрового потенціалу підприємства

Напрямок аналізу	Методика аналізу	Використання результатів аналізу
Динаміка кількісних і якісних характеристик кадрового потенціалу	Порівняння показників за окремими складовими кадрового потенціалу в звітному і попередніх періодах	Оцінка результативності проведених заходів щодо зміни характеристик кадрового потенціалу
Відповідність фактичного рівня кадрового потенціалу необхідному	За показниками, які плануються шляхом порівняння фактичної і планової величини показника. Порівняння необхідного рівня показника і фактичного (наприклад, середнього розряду робіт і середнього розряду робітників)	Управлінські рішення щодо коригування кадрової політики з метою зміни кадрового потенціалу в потрібному напрямі.
Рівень використання кадрового потенціалу	Порівняння фактичної величини показника з потенційною можливою	Заходи щодо більш повного використання можливостей працівників.

Так, оцінювання поточних результатів роботи підтверджує оцінювання ділових якостей. Корелюють між собою професійно-кваліфікаційний рівень працівника і складність його роботи. Для комплексної оцінки персоналу доцільно означені характеристики розглядати в сукупності.

Комплексна оцінка конкретного працівника здійснюється за формулою:

$$K_{op} = 0,5 \times P_{пкр} \times P_{дя} + P_{ср(ф)} \times P_{др}, \quad (1.1)$$

де 0,5 – емпірично визначений коефіцієнт, уведений у формулу для посилення значущості оцінки складності та результативності праці;

$P_{пкр}$  – професійно-кваліфікаційний рівень

$P_{дя}$  – ділові якості;

$P_{ср(ф)}$  – складність роботи (виконуваних функцій)

$P_{др}$  – конкретно досягнутий результат.

Професійно-кваліфікаційний рівень працівника визначається за загальним для всіх категорій персоналу набором об'єктивних ознак — освіта, стаж роботи за

спеціальністю, активність набуття професії і підвищення професійної майстерності. Кожна з цих ознак оцінюється певною кількістю балів (табл. 1.13-1.15) [57].

Таблиця 1.13 – Групи персоналу за освітою та їх оцінка

Групи персоналу	Оцінка в балах
Із загальною середньою освітою (повною чи неповною)	0,10
Після закінчення спеціального професійно-технічного училища	0,15
Із середньою спеціальною освітою	0,25
З вищою та незакінченою вищою освітою	0,4
З двома вищими освітами, що відповідають профілю роботи, або з науковим ступенем	0,5

\*Створено на основі джерела 57

Інші елементи оцінки, які характеризують ділові якості, складність і результати праці робітників, спеціалістів і керівників, дещо відрізняються за змістом і питомою значущістю ознак.

Таблиця 1.14 – Оцінка стажу роботи персоналу фірми

Стаж роботи	Оцінка в балах
До 15 років - за кожний рік	0,01
15 і більше	0,15

Яка праця – така і продукція, це – незмінний закон виробництва. Оцінка праці робітників не є складною, але її доцільно здійснювати на основі комплексного підходу, з урахуванням професійно-кваліфікаційного рівня, ділових якостей, складності функцій та досягнутих результатів [19].

Таблиця 1.15 – Оцінка активності участі працівників у системі підвищення професійної майстерності

Форма підвищення майстерності	Оцінка в балах
Короткотермінові курси, стажування на підприємстві, курси цільового призначення	0,05
Одержання другої професії (спеціальності), підтверджене свідоцтвом	0,10
Курси підвищення кваліфікації (один раз на 4 роки) з одержанням свідоцтва про закінчення курсів або навчання в технікумі (іншому середньому спеціальному закладі)	0,15
Навчання у вищому навчальному закладі	0,20

\*Створено на основі джерела 57

Розрахунковий коефіцієнт професійно-кваліфікаційного рівня визначають за допомогою формули

$$P_{\text{пкр}} = (O + CP + A) / 0,85, \quad (1.2)$$

де O – оцінка освіти;

CP – оцінка стажу роботи;

A – активність участі в системі підвищення професійної майстерності;

0,85 – максимальна балова оцінка ((за табл. 1.13 – 1.15)  
- 0,50 + 0,15 + 0,20)).

Оцінювання ділових якостей працівника здійснюється за найбільш універсальними ознаками, що суттєво впливають на індивідуальну продуктивність праці, морально-психологічний клімат у колективі, а отже, на всю атмосферу трудового процесу і його практичні результати.

Оцінювання всієї сукупності ділових якостей визначається підсумком оцінок рівнів ознак з врахуванням їх питомої значущості [19].

Оцінка ділових якостей робітників здійснюється за найбільш універсальними ознаками, які істотно впливають на морально-психологічний клімат в колективі та індивідуальну продуктивність праці. Перелік можливих ознак для оцінки ділових якостей робітників наведено у табл. 1.16.

Кожна ознака ділових якостей має чотири рівні прояву та оцінюється в балах: низький — 0,5; середній — 1,0; вищий середній — 2,0; високий — 3,0. Оцінка від 0,5 до 3 балів дається робітникові за кожну ознаку з урахуванням її питомої значущості. Оцінка усієї сукупності ділових якостей проводиться додавання оцінок рівнів ознак з урахуванням їхньої питомої значущості [57]. Оцінювання складності функцій, виконуваних робітниками, проводиться за ознаками, врахованими в тарифно-кваліфікаційному довіднику й відображеними в тарифному розряді, а також беруться до уваги не включені в довідник ознаки, але такі, що впливають на складність праці робітників і вимагають від них більшого напруження, досвіду, зусиль, а саме:

- різноманітність робіт,
- керівництво ланкою, ригадою,

- додаткова відповідальність у технологічному процесі,
- робота на основі самоконтролю [19].

Пропонований перелік ознак для оцінки складності виконуваних робітником функцій, питому їхню значущість і оцінку рівнів ознак у балах наведено у табл.1.17.

Таблиця 1.16 – Оцінка ознак, що характеризують ділові якості робітників

Ознака	Питома значущість у частках одиниці	Оцінка рівнів ознак з урахуванням їх питомої значущості, балів			
		(0,5)	(1,0)	(2,0)	(3,0)
Професійна компетентність	0,17	0,08	0,17	0,34	0,51
Винахідливість та ініціативність у роботі	0,15	0,08	0,15	0,30	0,45
Добра організація роботи (без нагадувань і примусу)	0,14	0,07	0,14	0,28	0,42
Розвинуте почуття відповідальності	0,13	0,06	0,13	0,26	0,39
Добра контактність та вміння ефективно працювати	0,15	0,08	0,15	0,30	0,45
Схильність до нових ідей і неординарних рішень	0,15	0,08	0,15	0,30	0,45
Емоційна витримка	0,11	0,05	0,11	0,22	0,33

\*Створено на основі джерела 57

Таблиця 1.17 – Оцінка ознак, що визначають складність виконуваних робітниками функцій

Ознака	Питома значущість	Оцінка рівня ознак, балів					
		1 рівень	2 рівень	3 рівень	4 рівень	5 рівень	6 рівень
Характер робіт, що їх відображено в тарифно-кваліфікаційному довіднику	0,50	0,50	1,0	1,5	2,0	2,5	3,0
Різноманітність робіт	0,15	0,15	0,30	0,45	-	-	-
Керівництво ланкою (бригадою)	0,20	0,20	0,40	0,60	0,80	-	-
Додаткова відповідальність у технологічному процесі й робота із самоконтролем	0,15	0,15	0,30	-	-	-	-



Ознаки, що характеризують результати праці робітників, та оцінка їхніх рівнів з урахуванням питомої значущості визначено в табл. 1.18.

Таблиця 1.18 – Оцінки ознак, що характеризують результати праці робітників

Ознака	Питома значущість ознаки, частка одиниці	Оцінка рівнів ознак з урахуванням їхньої питомої значущості, балів		
		1	2	3
Обсяг виконуваних робіт	0,4	0,4	0,8	1,2
Якість виконуваних робіт	0,4	0,4	0,8	1,2
Ритмічність	0,2	0,2	0,4	0,6

\*Створено на основі джерела 57

Комплексна оцінка керівників і спеціалістів фірми (підприємства, організації) має охоплювати оцінку їхніх ділових якостей, складності виконуваних функцій та результатів праці.

Особливо складною є проблема оцінювання керівників і спеціалістів. Об'єктивні труднощі оцінювання цих категорій персоналу пов'язані зі:

- складністю формалізації результатів праці й визначенням кінцевого результату управлінської діяльності;
- взаємозалежністю;
- взаємопов'язаністю управлінських функцій і складністю визначення внеску кожного керівника і спеціаліста;
- наявністю значного проміжку часу між виконанням управлінської функції і виявом її результатів на практиці;
- необхідністю одночасної оцінки особистих якостей і результатів роботи структурного підрозділу й організації в цілому [19].

Для оцінки ділових якостей керівників і спеціалістів попередньо визначається певна сукупність ознак. Зокрема для спеціалістів можна користуватись такими ознаками [57]:

- 1) компетентність;
- 2) здатність чітко планувати та організовувати свою роботу;
- 3) відповідальність за доручену справу;
- 4) самостійність та ініціативність;

5) спроможність оволодіти новими напрямками та методами й використовувати їх у роботі;

б) працездатність;

7) комунікабельність.

Оцінки в балах ознак, що характеризують ділові якості спеціалістів і керівників, наведено в табл. 1.19 і 1.20.

Таблиця 1.19 – Оцінки ознак, що характеризують ділові якості спеціалістів функціональних служб

Ознака	Питома значущість ознаки, одиниці	Оцінка рівнів ознак, балів			
		1 рівень	2 рівень	3 рівень	4 рівень
Компетентність	0,26	0,26	0,90	1,35	1,80
Здатність чітко планувати та організовувати свою роботу	0,13	0,13	1,10	1,65	2,20
Відповідальність за доручену справу	0,14	0,14	0,28	0,42	0,56
Самостійність та ініціативність	0,12	0,12	0,24	0,36	0,48
Спроможність оволодіти новими напрямками та методами у роботі	0,12	0,12	0,24	0,36	0,48
Працездатність	0,13	0,13	0,26	0,39	0,52
Комунікабельність	0,10	0,10	0,20	0,30	0,40

\*Створено на основі джерела 57

Таблиця 1.20 – Оцінки ознак, що характеризують ділові якості керівників функціональних служб

Ознака	Питома значущість ознаки, частка одиниці	Оцінка рівнів ознак, балів			
		1 бал	2 бали	3 бали	4 бали
1	2	3	4	5	6
Компетентність	0,18	0,18	0,36	0,54	0,72
Спроможність організувати працю підлеглих	0,12	0,12	0,24	0,36	0,48
Творча ініціатива стосовно впровадження інновацій	0,13	0,13	0,26	0,39	0,52
Здатність виховувати ділові якості у підлеглих	0,12	0,12	0,24	0,36	0,48
Спроможність швидко й самостійно приймати обґрунтовані рішення	0,14	0,14	0,28	0,42	0,56
Уміле поєднання в роботі інтересів колективу й підприємства в цілому	0,13	0,13	0,26	0,39	0,52
Зібраність і пунктуальність	0,06	0,06	0,12	0,18	0,24
Комунікабельність	0,12	0,1	0,24	0,36	0,48

\*Створено на основі джерела 57

Оцінка всієї сукупності ділових якостей здійснюється підсумовуванням оцінок ознак з урахуванням їхньої питомої значущості.

Для оцінки складності функцій керівників і спеціалістів треба використати загальні ознаки, які дають змогу найповніше охопити всі аспекти змісту робіт з урахуванням характеру та особливостей того чи того виду діяльності (табл.1.21).

Таблиця 1.21 – Оцінка ознак, що характеризують складність функцій керівників, спеціалістів і службовців підприємств

Ознака складності виконуваних функцій	Питома значущість, частка одиниці	Оцінка рівнів ознак з урахуванням їх питомої значущості, балів									
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Характер робіт, що характеризують зміст праці	0,30	0,30	0,60	0,90	1,20	1,50	1,80	2,10	2,40	2,70	3,00
Різноманітність і комплексність робіт	0,15	0,15	0,30	0,45	0,60	0,75	0,90	1,05	1,20	-	-
Самостійність виконання робіт	0,25	0,25	0,50	0,75	1,00	1,25	1,50	1,75	2,00	-	-
Масштаб і складність керівництва	0,15	0,15	0,30	0,45	0,60	0,75	0,90	1,50	-	-	-
Матеріальна й моральна відповідальність	0,15	0,15	0,30	0,45	0,60	0,75	0,90	1,05	-	-	-

\*Створено на основі джерела 57

Складність праці спеціалістів може характеризувати бальна оцінка чинників, що визначають складність праці даної категорії працівників (відповідальність, самостійність, розмаїтість робіт та ін). На практиці часто використовують метод непрямого оцінювання, коли у якості еталону порівняння використовують посадову інструкцію. Набір ознак для оцінки ділових якостей керівників має бути дещо іншим, оскільки повинен враховувати їхню спроможність як організаторів і вихователів [9].

До такого (з виокремленням рівнів оцінки за групами виконуваних робіт), як правило включають:

- характер робіт, що визначають зміст праці (технологічну складність трудового процесу);
- різноманітність і комплексність робіт;
- самостійність виконання робіт;
- масштаб і складність керівництва;
- відповідальність.

Конкретні ознаки, що характеризують результати праці керівників і спеціалістів функціональних служб підприємства з оцінкою їхнього рівня, наведено в табл. 1.22 .

Таблиця 1.22 - Оцінка ознак, що характеризують результати праці керівників і спеціалістів функціональних служб підприємств (організацій)

Категорії персоналу й назва ознак результатів праці	Питома значущість, частка одиниці	Оцінка рівнів ознак з урахуванням їхньої питомої значущості, балів			
		1 рівень	2 рівень	3 рівень	4 рівень
1. Керівники:					
Кількість виконаних планових і позапланових робіт	0,45	0,45	0,90	1,35	1,80
Якість результатів праці	0,55	0,55	1,10	1,65	2,20
2. Спеціалісти					
Кількість виконаних планових і позапланових робіт	0,31	0,31	0,62	0,93	1,24
Якість виконаних робіт	0,39	0,39	0,78	1,17	1,56
Дотримання строків виконання робіт (завдань)	0,30	0,30	0,60	0,90	1,20

\*Створено на основі джерела 57

Отже, стратегія управління персоналом являє собою специфічний набір основних принципів, правил і цілей роботи з персоналом, розроблених з урахуванням типу організаційної стратегії, типу кадрової політики, організаційного і кадрового потенціалу.

Виділяють три основні підходи до розробки стратегій управління людськими ресурсами, які одержали назви «універсалістський», «ситуаційний» і «конфігураційний».

До основних методів планування і прогнозування кадрової роботи належать: балансовий метод планування, метод порівняльного аналізу, метод експертних оцінок, системний метод, моделювання, економіко-математичні й інші методи.

Дуже широко застосовується на практиці комплексна оцінка персоналу за бальною системою. Головна ідея такої оцінки персоналу — кількісно виміряти за допомогою балів найбільш істотні характеристики як самого працівника, так і виконуваної ним роботи. Оскільки цей метод є найбільш доступний та простий в розрахунку, його буде використано для оцінки діючої кадрової стратегії на підприємстві далі в роботі.

## РОЗДІЛ 2

### ОРГАНІЗАЦІЙНО-ЕКОНОМІЧНА ХАРАКТЕРИСТИКА ДІЯЛЬНОСТІ ПРАТ «ФІРМА «ПОЛТАВПИВО»»

#### 2.1. Організаційно-правові основи діяльності товариства

Приватне акціонерне товариство «Фірма «Полтавпиво» є юридичною особою, створеною відповідно до законодавства України. У 1993 році фондом комунального майна була дозволена приватизація державного майна орендного Полтавського пивзаводу. Наказом фонду комунального майна області в 1993р. були затверджені план приватизації та акт оцінки вартості майна Орендного підприємства. Організація орендарів Полтавського пивзаводу купила державне майно цілісного майнового комплексу Полтавського орендного пивзаводу. Відповідно до акту передачі державного майна вищевказане майно було передано організації орендарів Полтавського пивзаводу. Розпорядженням міськвиконкому орендне підприємство Полтавський пивзавод виключено з реєстру в зв'язку з його перереєстрацією в колективну виробничо-торговельну фірму «Полтавпиво». Розпорядженням міськвиконкому в 1995р. колективна виробничо-торгова фірма «Полтавпиво» виключена з реєстру у зв'язку з її перереєстрацією в закриті акціонерне товариство «Фірма «Полтавпиво», яке стало правонаступником колективної виробничо-торговельної фірми «Полтавпиво». У 2011 році у зв'язку з приведенням діяльності підприємства у відповідність до Закону України «Про акціонерні товариства» на загальних зборах акціонерів прийнято Рішення про зміну Найменування Товариства на публічне акціонерне товариство «Фірма «Полтавпиво». Рішенням загальних зборів акціонерів Товариства від 20 квітня 2017р., у зв'язку зі зміною типу Товариства з публічного на приватне, найменування Публічне акціонерне товариство "Фірма "Полтавпиво" було змінено на Приватне акціонерне товариство "Фірма "Полтавпиво" [60].

Повне найменування: Приватне акціонерне товариство «Фірма «Полтавпиво»;

Скорочена назва: ПрАТ «Фірма «Полтавпиво»;

Засновницький документ: Статут;

Місце знаходження: 36008, м. Полтава, вул. Європейська, 160.

Форма власності: недержавна власність.

Засновником Приватного акціонерного товариства «Фірма «Полтавпиво» є фонд комунального майна області Полтавської обласної Ради народних депутатів, правонаступником якого є Регіональне відділення Фонду державного майна України по Полтавській області.

Стратегічна спрямованість ПрАТ «Фірма «Полтавпиво»:

- нарощування цінностей підприємства і його здатності створювати стійкий прибуток тривалого часу;
- утримання та постійне розширення частки ринку, швидке і гнучке реагування на зміну ринкової ситуації і діяльність конкурентів;
- лояльність, довіра і перевага споживачів;
- взаємовідносини із зацікавленими в діяльності підприємства сторонами, засновані на партнерстві, прозорості та справедливості, розподілі вигоди між сторонами відповідного їхнього внеску;
- безпечність для життя, здоров'я та екологічна безпека продукції та процесів;
- співпраця з органами влади та управління, підтримка соціальної сфери.

Основні види діяльності із зазначенням найменування виду діяльності та коду за КВЕД:

11.05 – Виробництво пива;

11.07 – Виробництво безалкогольних напоїв; виробництво мінеральних вод та інших вод, розлитих у пляшки;

11.03 – Виробництво сидру та інших плодово-ягідних вин;

68.20 – Надання в оренду й експлуатацію власного чи орендованого нерухомого майна;

- 46.77 – Оптова торгівля відходами та брухтом;
- 35.30 – Постачання пари, гарячої води та кондиційованого повітря;
- 22.22 – Виробництво тари з пластмас;
- 20.11 – Виробництво промислових газів.

У процесі дослідження розвитку підприємства важливим пунктом є аналіз обсягу реалізованої продукції за видами економічної діяльності підприємства протягом останніх років його функціонування.

Проведемо аналіз у таблиці 2.1.

З таблиці видно, що протягом досліджуваних років в показниках реалізованої продукції ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» спостерігались різні зміни: обсяги реалізації деяких видів економічної діяльності збільшувались, деяких — навпаки зменшувались.

Це можна пояснити впливом різних чинників, в тому числі смаки і попит серед споживачів. Розглянемо детальніше динаміку змін у обсязі реалізованої продукції ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» за видами діяльності протягом кожного з досліджуваних років.

З рисунку 2.1 видно, що найбільшу питому вагу в обсязі реалізованої продукції ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» за 2019 рік має виробництво пива (91,64%), а найменшу — надання в оренду й експлуатацію власного чи орендованого нерухомого майна (0,04%).

Також великий попит та значний обсяг реалізації у 2019 році мала така продукція: виробництво безалкогольних напоїв; виробництво мінеральних вод та інших вод, розлитих у пляшки (8,22%), виробництво сидру та інших плодово-ягідних вин (0,05%) та оптова торгівля відходами та брухтом (0,05%).

Питома вага обсягу реалізації таких продуктів, як постачання пари, гарячої води та кондиційованого повітря, виробництво тари з пластмас, виробництво промислових газів (0,00 %) була нульовою, порівняно з питомою вагою інших досліджуваних видів продукції.



Таблиця 2.1 – Аналіз обсягу реалізованої продукції за видами економічної діяльності ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» протягом 2019–2021 рр.

Види економічної діяльності	Обсяг реалізованої продукції						Відхилення			
	2019 рік		2020 рік		2021 рік		2021 рік до 2019		2021 рік до 2020	
	тис.грн.	питома вага, %	тис.грн.	питома вага, %	тис.грн.	питома вага, %	у сумі	у структурі	у сумі	у структурі
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
Виробництво пива	370059,5	91,64	345415,8	89,37	351648,2	88,64	-18411,3	-3,00	6232,4	-0,73
Виробництво безалкогольних напоїв; виробництво мінеральних вод та інших вод, розлитих у пляшки	33207,8	8,22	40642,4	10,52	44759,9	11,28	11552,1	3,06	4117,5	0,77
Виробництво сидру та інших плодово-ягідних вин	190,8	0,05	65,1	0,02	-	0,00	-190,8	-0,05	-65,1	-0,02
Надання в оренду й експлуатацію власного чи орендованого нерухомого майна	157,8	0,04	165,2	0,04	177,4	0,04	19,6	0,01	12,2	0,00

Продовження таблиці 2.1

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
Оптова торгівля відходами та брухтом	214,0	0,05	205,6	0,05	121,6	0,03	-92,4	-0,02	-84	-0,02
Постачання пари, гарячої води та кондиційованого повітря	-	0,00	-	0,00	-	0,00	-	0,00	-	0,00
Виробництво тари з пластмас	-	0,00	-	0,00	-	0,00	-	0,00	-	0,00
Виробництво промислових газів	-	0,00	-	0,00	-	0,00	-	0,00	-	0,00
<b>Всього</b>	403829,9	100	386494,1	100	396707,1	100	-7122,8	0,00	10213,0	0,00



Рисунок 2.1 – Динаміка обсягу реалізації продукції ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» за видами економічної діяльності за 2019 рік

З рисунку 2.2 видно, що найбільшу питому вагу в обсязі реалізованої продукції ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» за 2020 рік має виробництво пива (89,37%), а найменшу — виробництво сидру та інших плодово-ягідних вин (0,02%). Також великий попит та значний обсяг реалізації у 2020 році мала така продукція: виробництво безалкогольних напоїв; виробництво мінеральних вод та інших вод, розлитих у пляшки (10,52%), надання в оренду й експлуатацію власного чи орендованого нерухомого майна (0,04%) та оптова торгівля відходами та брухтом (0,05%).

Питома вага обсягу реалізації таких продуктів, як постачання пари, гарячої води та кондиційованого повітря, виробництво тари з пластмас, виробництво промислових газів (0,00 %) була нульовою, порівняно з питоною вагою інших досліджуваних видів продукції.

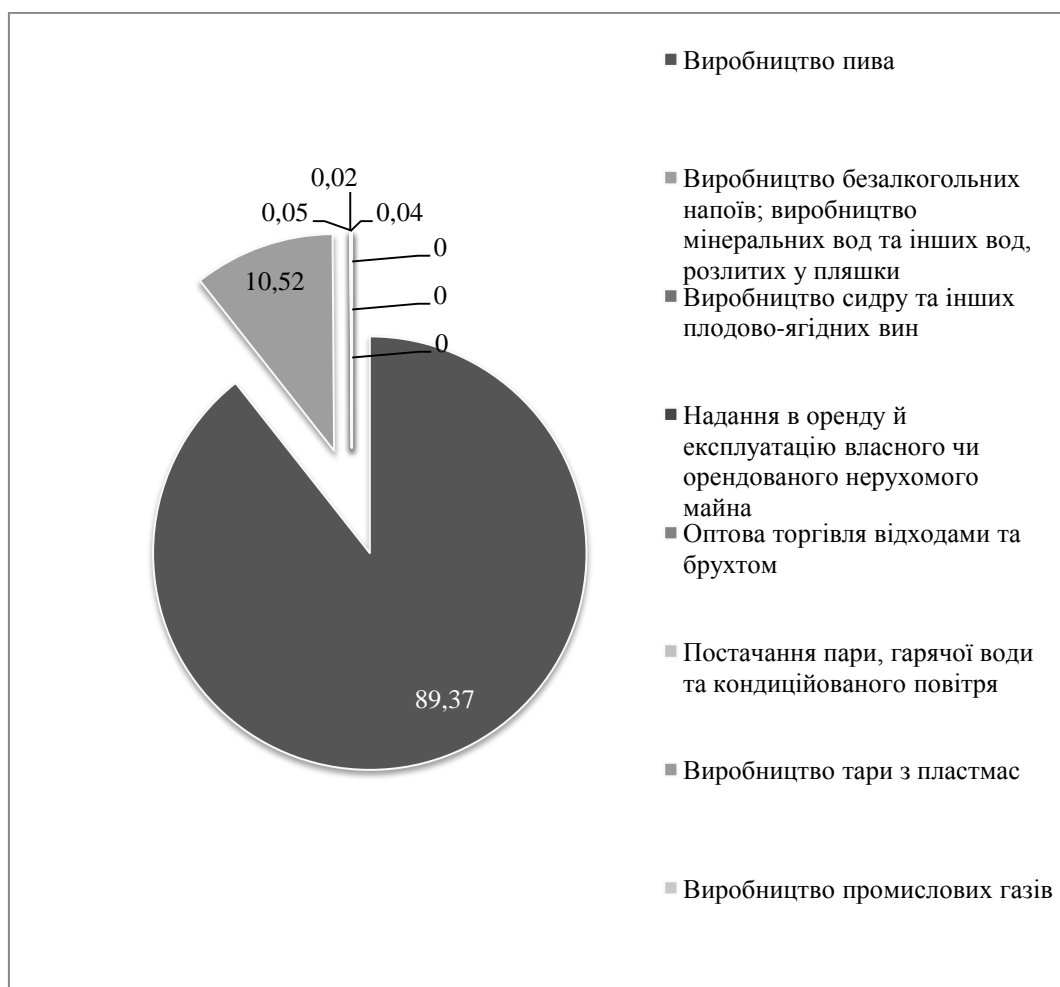


Рисунок 2.2 – Динаміка обсягу реалізації продукції ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» за видами економічної діяльності за 2020 рік

З рисунку 2.3 видно, що найбільшу питому вагу в обсязі реалізованої продукції ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» за 2021 рік має виробництво пива (88,64%), а найменшу — оптова торгівля відходами та брухтом (0,03%). Також великий попит та значний обсяг реалізації у 2021 році мала така продукція: виробництво безалкогольних напоїв; виробництво мінеральних вод та інших вод, розлитих у пляшки (11,28%), надання в оренду й експлуатацію власного чи орендованого нерухомого майна (0,04%). Питома вага обсягу реалізації таких продуктів, як постачання пари, гарячої води та кондиційованого повітря, виробництво тари з пластмас, виробництво промислових газів, виробництво сидру

та інших плодово-ягідних вин (0,00 %) була нульовою, порівняно з питомою вагою інших досліджуваних видів продукції.

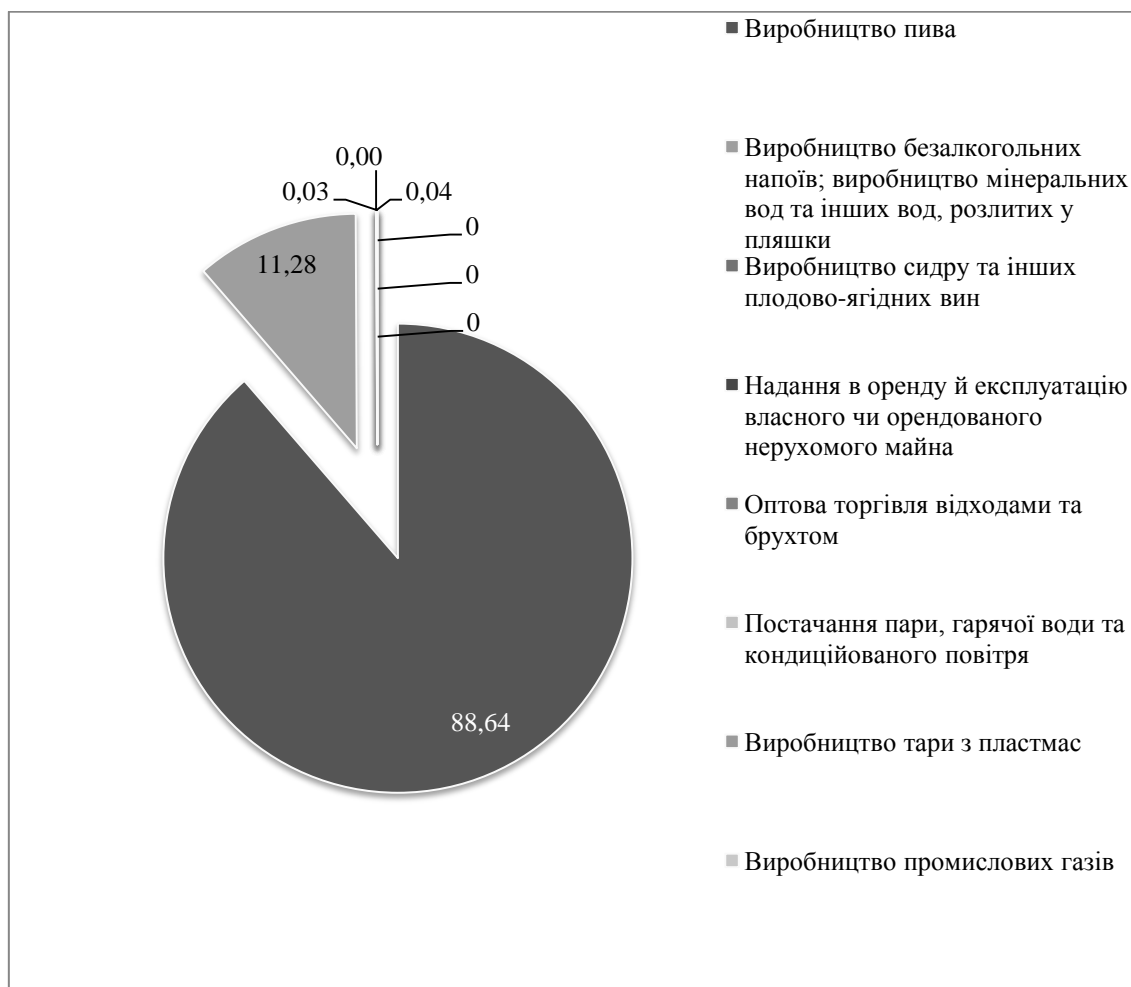


Рисунок 2.3 – Динаміка обсягу реалізації продукції ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» за видами економічної діяльності за 2021 рік

Проаналізуємо відхилення обсягу реалізованої продукції ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» за видами економічної діяльності у відношенні даних за 2021 рік до даних за 2020 рік та 2019 рік. З таблиці 2.6 видно, що у 2021 році, порівняно з 2019 роком, обсяг виробництва пива зменшився на 3 %, виробництво сидру та інших плодово-ягідних вин – на 0,05%, оптова торгівля відходами та брухтом – на 0,02%, однак обсяг реалізації безалкогольних напоїв; виробництво мінеральних вод та інших вод, розлитих у пляшки збільшився на 3,06%, а надання в оренду й експлуатацію власного чи орендованого нерухомого майна – на 0,01%. В той же час, порівняно з 2020 роком, у 2021 році обсяг виробництва пива зменшився на 0,73 %, виробництво сидру та інших плодово-ягідних вин – на 0,02%, оптова

торгівля відходами та брухтом – на 0,02%, однак обсяг реалізації безалкогольних напоїв; виробництво мінеральних вод та інших вод, розлитих у пляшки збільшився на 0,77%, а надання в оренду й експлуатацію власного чи орендованого нерухомого майна – на 0,00%. Такі зміни є незначними, і можуть бути спричинені зниженням рівня доходу населення, як споживача продукції, внаслідок впливу коронавірусної епідемії.

У реалізації своєї місії ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» спирається на сильні сторони, такі як:

1. Маркетинг, продукція, бренди:
  - сильні ринкові позиції; постійне вивчення та аналіз стану ринку, своєї позиції, позиції конкурентів, потреб споживачів; диференціація виробів; підтримка та розвиток іміджу.
2. Виробництво, інновації:
  - значні виробничі потужності (нова 110-тисячна лінія розливу пива, нові ЦКТ); можливість економити на масштабах виробництва.
3. Фінанси:
  - Висока рентабельність, прибутковість; достатні фінансові ресурси; фінансова стабільність; можливість зниження витрат.
4. Організація, управління:
  - Чітко сформовані стратегії; високий рівень управління, ефективні засоби контролю, творчий підхід у менеджменті; здатність реалізовувати навички персоналу.
5. Кадри:
  - Високий рівень кваліфікації та підготовки персоналу; досвід діяльності.

До найбільш важливих конкурентних переваг підприємства можна віднести якість продукції, термін реалізації та кількість торгових марок. Слабкими сторонами цього підприємства є невелика потужність заводу, мала частка ринку, а також дещо зависока середня ціна на продукцію. Щоб утриматися на ринку і підвищити рівень конкурентоспроможності, підприємству необхідно покращити ці показники.

Отже, можна сформулювати таку місію ПрАТ «Фірма «Полтавпиво»:

- розробка і виробництво конкурентоспроможної продукції;
- турбота про споживача;
- справедливе задоволення потреб своїх працівників;
- турбота про навколишнє середовище.

Головною метою для підприємства є одержання прибутку на основі здійснення виробничої, комерційної, посередницької та іншої діяльності визначених чинним законодавством і Статутом. Основним видом діяльності товариства є виробництво і реалізація пива, безалкогольних напоїв, солоду тобто квасу [60].

Основним предметом діяльності Товариства є виробництво і реалізація пива, безалкогольних напоїв, солоду.

Предметом діяльності Товариства є:

- виробництво, розлив, реалізація, науково-дослідна розробка пива, солоду, хлібного квасу, пивної дробини, пивних дріжджів, фруктових напоїв, газової води, безалкогольних напоїв, слабо градусних напоїв, коктейлів плодово-ягідних, сухих безалкогольних напоїв (консервантів), мінеральних вод, питної газованої води, гірких напоїв і напоїв, горілки, коньяку, вина, шампанського, інших лікєро-горілчаних виробів та іншої продукції;
- створення і розвиток власної збутової мережі з використанням різних форм та видів торгівлі, організація мережі спеціалізованих підприємств, торгових домів та фірмової торгівлі;
- організація проведення та прийняття участі у ярмарку, аукціонах, сезонних розпродажах, презентаціях нових видів продукції, «святках пива» та інших масових заходах;
- організація, проведення та прийняття участі у конференціях, симпозіумах, виставках, аукціонах, конкурсах, салонах для демонстрації і реалізації виробів і товарів народного споживання, а також заходах по зв'язках з громад кістю, обміну досвідом;
- організація, проведення та прийняття участі у дегустаціях продукції;

- участь в діяльності об'єднань підприємств, зокрема асоціаціях, концернах, корпораціях, консорціумах, інших об'єднаннях підприємств;
- реалізація тари, торгівельного обладнання,
- реалізація вугілля деревне;
- розробка та впровадження нової техніки та нових технологій;
- здійснення зовнішньоекономічної діяльності;
- здійснення товарообмінних/бартерних/операцій;
- здійснення маркетингової діяльності, маркетингових досліджень та послуг;
- здійснення рекламної діяльності;
- здійснення благодійної та спонсорської діяльності;
- здійснення видавничо-поліграфічної діяльності;
- придбання та використання ліцензії, патентів, інших майнових та немайнових прав;
- проведення ремонтно-будівельних робіт;
- здійснення будівництва житлових будинків, інших об'єктів соціального і культурно-побутового призначення;
- здійснення проектно-конструкторських робіт промислових об'єктів;
- здійснення спеціального використання водних ресурсів;
- розробка та експлуатація родовищ прісних підземних вод;
- виробництво та реалізація товарів народного споживання;
- заготівля і зберігання товарних ресурсів;
- здійснення заготівельної діяльності;
- здійснення діяльності по охороні здоров'я людини;
- організація відпочинку працівників;
- здійснення торгівельно-закупівельної діяльності;
- проведення лізингових операцій;
- ведення підсобного господарства;
- організація виробництва, закупівля, збирання, переробка і реалізація різноманітних видів сільськогосподарської продукції рослинництва,



тваринництва, рибництва, бджільництва, іншої продукції та засобів захисту рослин, організація громадського харчування, заготівля, переробка з метою реалізації лікарських рослин і препаратів з них;

– розроблення, виробництво, виготовлення, зберігання, перевезення, придбання, пересилання, ввезення, відпуск, знищення наркотичних засобів, психотропних речовин і прекурсорів.

Товариство здійснює діяльність, для якої передбачено законодавством обов'язкове одержання спеціальних дозволів (ліцензій), після їх отримання у порядку, встановленому чинним законодавством України. Товариство має право здійснювати інші види діяльності у межах чинного законодавства.

Акціонери Товариства безпосередньо або в особі своїх повноважних представників мають право у порядку, встановленому чинним законодавством України та Статутом:

- брати участь в управлінні Товариством;
- розпоряджатися акціями Товариства, що належать їм;
- одержувати інформацію про діяльність Товариства;
- користуватися переважними правом на придбання акцій Товариства нових випусків та акцій, що продаються іншими акціонерами Товариства;
- брати участь у розподілі прибутку Товариства та одержувати його частину (дивіденди);
- користуватися іншими правами, передбаченими чинним законодавством України і Статутом.

Акціонери Товариства зобов'язані:

- додержуватися Статуту Товариства, інших внутрішніх нормативних документів Товариства, а також виконувати рішення Загальних зборів та Наглядової ради Товариства;
- не розголошувати комерційну таємницю і конфіденційну інформацію про діяльність Товариства;
- виконувати свої зобов'язання перед Товариством, у тому числі ті, що пов'язані з майновою участю, а також оплачувати акції у розмірі, в порядку та засобами, що передбачені Статутом;

– нести інші обов'язки, передбачені законодавством України і Статутом.

Органами управління Товариством є:

- Загальні збори акціонерів (Загальні збори) – вищий орган Товариства;
- Наглядова рада – наглядовий орган Товариства;
- Генеральний директор – виконавчий орган Товариства;
- Ревізійна комісія – контролюючий орган Товариства.

У Загальних зборах мають право брати участь всі акціонери Товариства, незалежно від кількості і виду належних їм акцій Товариства, власниками яких вони є, або їх повноважні представники. Представник акціонера діє на підставі належним чином оформленої довіреності [60].

Реєстрація акціонерів (представників акціонерів), які беруть участь у Загальних зборах проводиться в порядку, передбаченому чинним законодавством.

Ревізійна комісія здійснює контроль за діяльністю виконавчого органу. Вона визначає форми контролю, проводить аудиторські перевірки щорічної звітності [60].

Організаційна структура управління — упорядкована сукупність служб, відділів, підрозділів і окремих посадових осіб, що знаходяться у взаємозв'язку і співпідпорядкованості і виконують певні управлінські функції. Організаційна структура складається з виробничих ділянок та органів управління самостійного підприємства. Організаційна структура управління підприємства ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» представлена на (рис. 2.4).

Лінійно-функціональний (комбінований) тип організаційної структури повинен усувати недоліки окремого лінійного та функціонального типів структур управління, зокрема таких: функціональні ланки позбавлені права безпосереднього впливу на виконавців; вони готують рішення для лінійного керівника, який здійснює прямий адміністративний вплив на виконавців. Передбачається, що першому (лінійному) керівнику в опрацюванні конкретних питань і підготовці відповідних рішень, програм, планів допомагає спеціальний апарат, який складається з функціональних підрозділів (відділів, груп, бюро).

Роль функціональних органів (служб) залежить від масштабів господарської діяльності та структури управління підприємством.

При лінійно-функціональній структурі управління має переваги лінійна організація, але чим вищий рівень управління, тим більшу роль відіграє функціональне управління. Якщо в межах управління ділянкою його роль незначна, то в масштабах управління підприємством роль функціональних органів зростає.

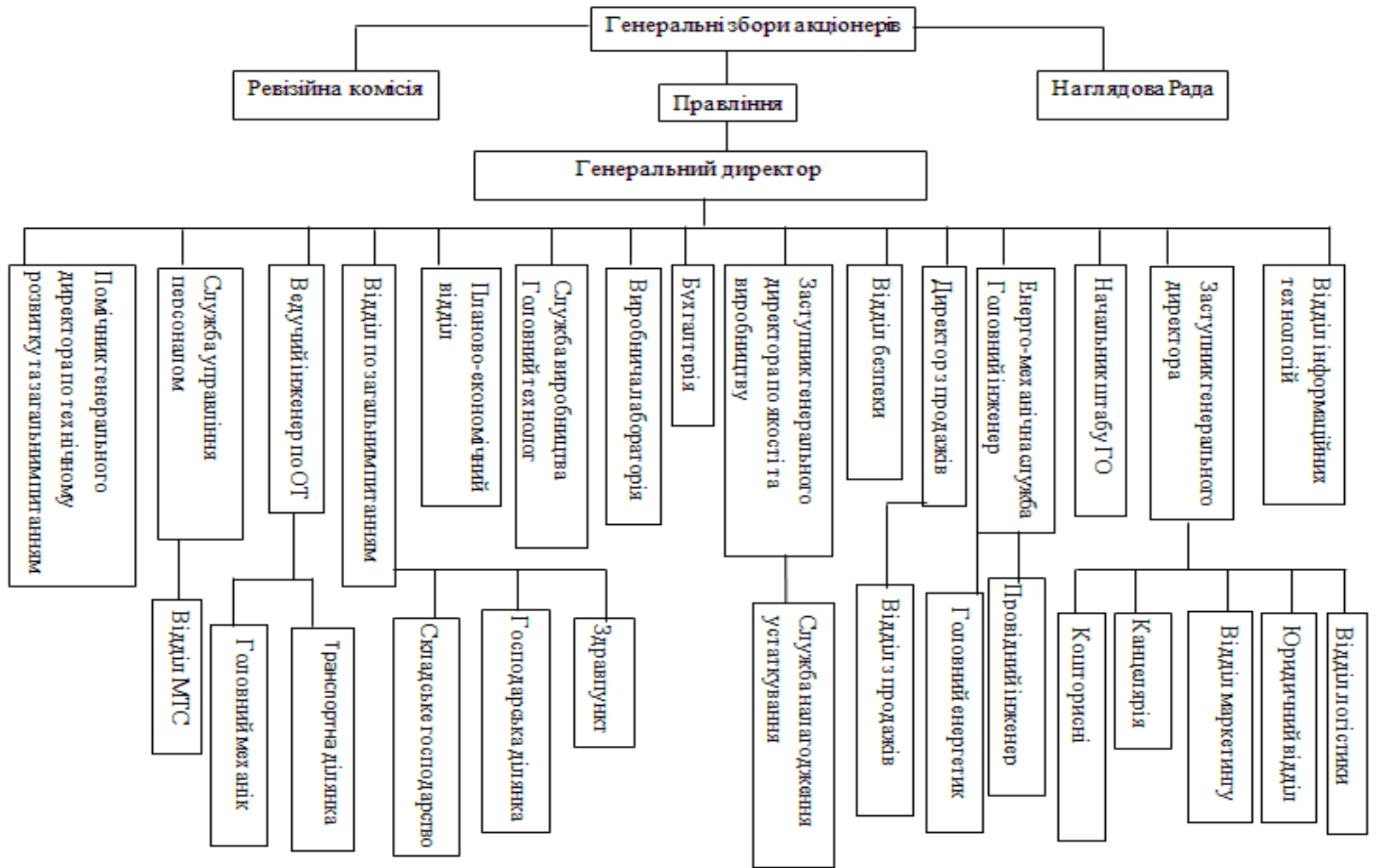


Рисунок 2.4 – Організаційна структура підприємства ПрАТ «Фірма «Полтавпиво»

Функціональні служби здійснюють всю технічну підготовку виробництва, готують варіанти вирішення питань, пов'язаних з керівництвом процесом виробництва, звільняють лінійних керівників від планування, фінансових розрахунків тощо.

Організаційна структура емітента, дочірні підприємства, філії, представництва та інші відокремлені структурні підрозділи із зазначенням найменування та місцезнаходження, ролі та перспектив розвитку, зміни в організаційній структурі відповідно до попередніх звітних періодів Організаційна структура емітента складається з виробничих ділянок та органів управління самостійного підприємства.

Товариство очолює Генеральний директор, якому підпорядковуються:

- Помічник генерального директора з технічного розвитку та загальним питанням;
- Заступник генерального директора з якості і виробництва;
- Заступник генерального директора;
- Енерго-механічна служба: Головний інженер (головний механік, ремонтно-механічний цех, холодильно-компресорний цех, головний енергетик, інженер, паросиловий цех, електроцех, дільниця АСУТПіВ, ремонтно-будівельний цех);
- Відділ по загальним питанням (транспортна дільниця, складське господарство, оздоровчий пункт, господарська дільниця) - Відділ МТЗ, склад ТМЦ;
- Виробнича лабораторія;
- Служба наладки обладнання;
- Служба виробництва: Головний технолог (змінні технологи, варочний цех, бродильно-лазерний цех, цех розливу, дільниця з виробництва б/а нопоїв та квасу);
- Канцелярія;
- - Служба управління персоналом;

- Відділ безпеки,
- Начальник штабу ЦЗ,
- - Провідний інженер з ОП;
- Відділ інформаційних технологій;
- Директор з продажу;
- Відділ маркетингу;
- Відділ продажу;
- Відділ логістики;
- Бухгалтерія;
- Планово-економічний відділ;
- Юридичний відділ.

Виробнича структура підприємства ПАТ «Фірма «Полтавпиво» представлена на (рис. 2.5).

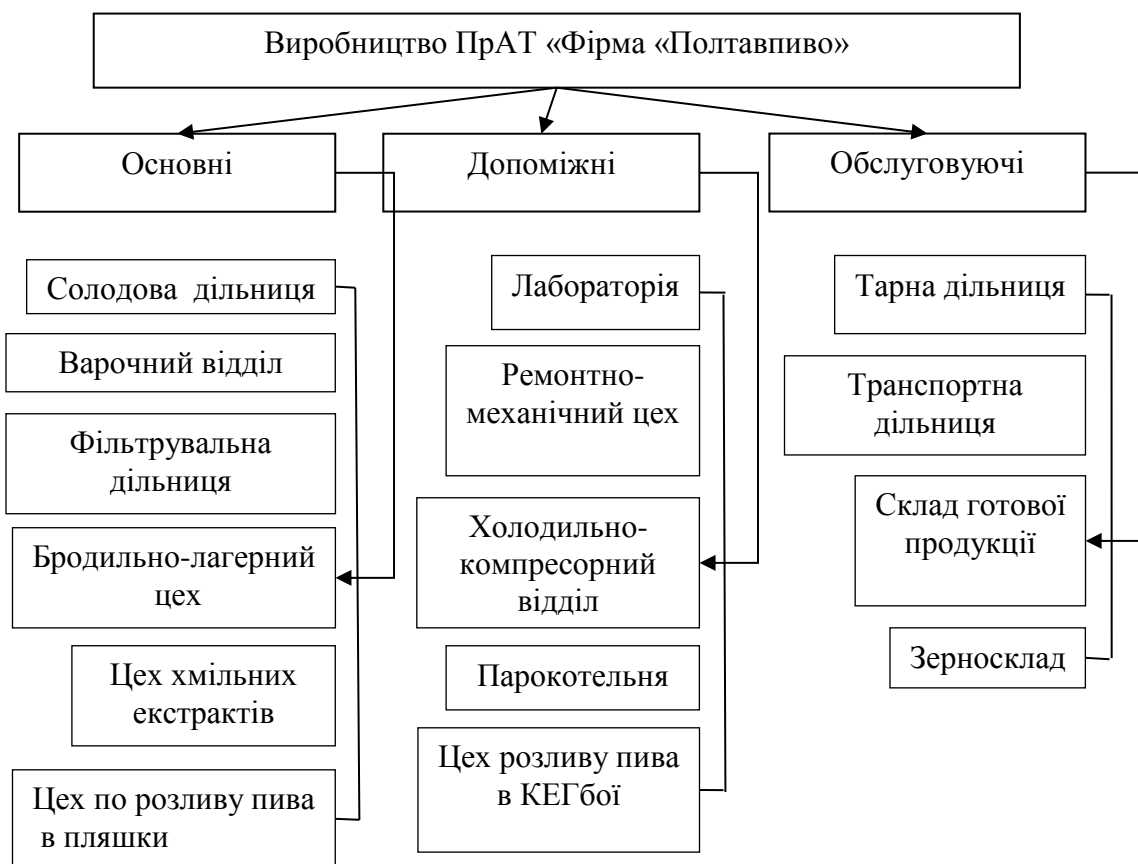


Рисунок 2.5 – Виробнича структура підприємства ПАТ «Фірма «Полтавпиво»

Виробнича структура підрозділу включає в себе цехи основного виробництва, допоміжні цехи та обслуговуюче господарство.

До основного виробництва належать: солодова дільниця, варочний відділ, фільтрувальна дільниця, бродильно-лагерний відділ, цех розливу пива в пляшки, цех розливу пива в КЕГбої, цех хмільних екстрактів.

До допоміжних цехів належить: лабораторія, ремонтно-механічний цех, холодильно-компресорний відділ, парокотельня.

До обслуговуючого господарства належить: тарна дільниця, транспортна дільниця, склад готової продукції, зерносклад.

Таким чином, організаційна структура управління та виробнича структура підприємства забезпечують його безперервну виробничу діяльність та управлінські процеси.

## **2.2. Аналіз зовнішнього середовища діяльності товариства**

Ринок пива України – бюджетоформуєчий, позаяк, констатовано, що одне робоче місце в пивоварній промисловості створює до 10 місць в суміжних галузях. Пивна промисловість - одна з найбільш сучасних, оскільки виробники прагнуть підпорядковувати стандарти новітніми технологіями. За даними Мінстату України виробництвом пива на сьогодні займаються 125 великих і середніх підприємства різних форм власності [16].

Тривалий час на території України виробництво пива носило домашній характер, його готували до свят, домашніх забав. З XV ст. починають створюватися пивні цехи в містах. Більшість вітчизняних пивоварів були спадковими майстрами, вчилися своєму ремеслу у предків і передавали його з покоління в покоління. Під час першої світової війни влада заборонила виробництво пива, пивоварні заводи закрили, а деякі і зруйнували. До 1920 року з 218 пивзаводів збереглося тільки 83. Виробництво пива почали відновлювати

лише у 1922 року, завдяки дозволу на виготовлення цього напою для реалізації населенню. У 1940 році вже було виготовлено 27,2 млн декал. пива. Найбільше заводів на той час сконцентрувалися на території Львівської і Тернопільської області, хоча вони разом виготовляли менше пива, ніж два пивоварних заводи у Києві [14]. Із 1991 року по 2008 рік виробництво пива набирало обертів, в ті часи цей вид діяльності вважався доволі прогресивним та перспективним. Пивоварне виробництво не вважалося відособленим, адже було тісно пов'язане з іншими галузями народного господарства: сільським господарством (вирощування хмелю, ячменю), хімічною та скляною галузями (скляні та ПЕТ-пляшки). Внаслідок цього пивна промисловість допомагала розвиватися суміжним галузям, таким чином створюючи нові робочі місця, що покращувало розвиток економіки в цілому. З часом підприємства ставали все більш відособленими, будували власні заводи з виробництва солоду, склотари та переробки ПЕТ-пляшок.

Український ринок пива є одним із розвинених галузевих ринків з високим експортним потенціалом.

Пивоварна промисловість забезпечує значну кількість робочих місць у сфері роздрібної торгівлі, ресторанного та готельного бізнесів. Логістика та реалізація пива забезпечують наявність тисяч робочих місць. Одне робоче місце в індустрії створює до 5 місць у суміжних галузях. Перш за все це стосується виробників галузі агропромислового комплексу, які виробляють обладнання для пивоварних заводів, вирощують пивоварний ячмінь та солод, а також сфер логістики, сфери послуг та роздрібної торгівлі. Ці робочі місця створюють високу додану вартість, відповідно розширюють податкову базу населених пунктів, у яких вони працюють. Пивоварна галузь має важливе значення ще й тому, що є бюджетоутворюючою.

З 2008 і по сьогодні відбувається занепад галузі (рис. 2.6).



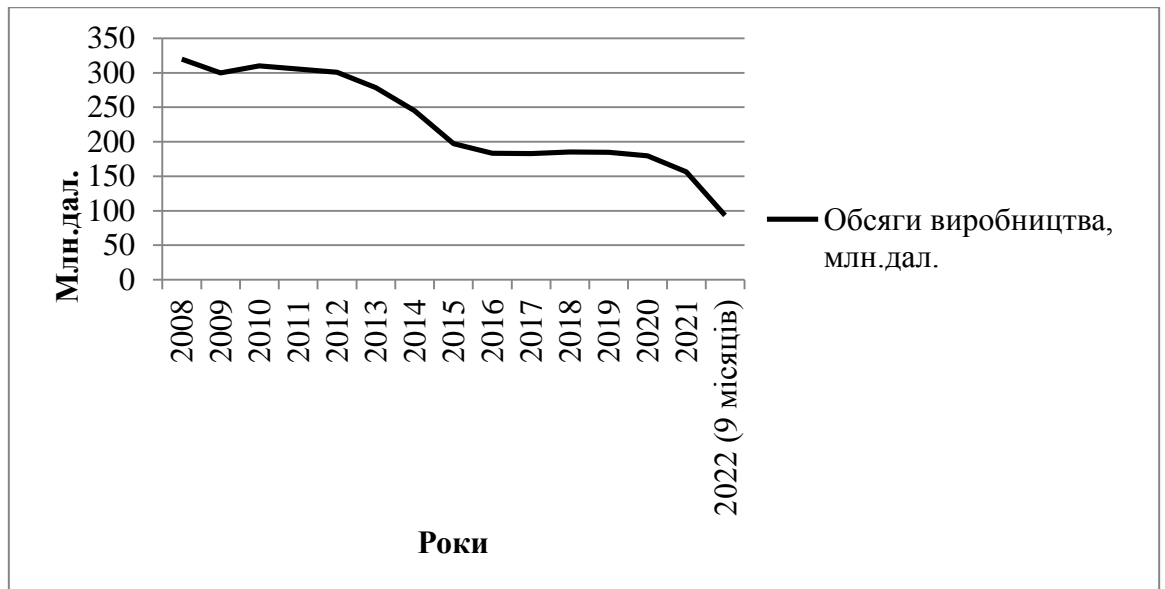


Рисунок 2.6 – Обсяги виробництва пива в Україні за 2008-2022р.р.

На сьогодні пивний ринок України перебуває у скрутному становищі, передусім через скорочення обсягів виробництва та споживання продукції на ринку. Насамперед, це пов'язано з погіршенням соціально-економічної та військової ситуації в країні, зниженням купівельної спроможності громадян та всесвітньою боротьбою з коронавірусною хворобою (COVID – 19).

Українська пивоварна сфера економічної діяльності розвивається за рахунок великих іноземних підприємств, що мають високі позиції у світі. Більшість приватних пивоварень досі не мають змоги вийти на український ринок, оскільки не мають ресурсів для технічного забезпечення та для створення власної мережі збуту. Відповідно, про це говорить і їх низька конкурентоспроможність. Подібні заводи зазвичай припиняють виробництво пива. Інакше вони стають частиною більших підприємств. Однак таке «поглинання» малих виробництв надає їм хоча б якусь можливість надалі розвивати власне виробництво, сприяти розвитку економіки галузі пивоваріння та забезпечувати населення робочими місцями.

Окрім того, на розвиток пивної галузі вплинули законодавчі нововведення, у частині прирівняння пива до алкогольного напою, підвищення акцизної ставки, зміни умов ліцензування та реклами тощо. У результаті це призвело до

збільшення регуляторного та податкового навантаження на виробників пивоварної продукції та зробило збитковою пивоварну діяльність.

Серед усіх алкогольних продуктів пиво посідає перше місце за продажами і становить 46,1 % у сегменті алкогольних напоїв [66]. Близько 61% населення України споживають пивні напої. З них на чоловічу частину населення припадає 76 % та, відповідно, 24 % – на жіночу.

Необхідно зазначити, що ця тенденція зберігається також відповідно до віку, хоча загалом цільова аудиторія споживачів напою молода. Приблизно 71 % пива споживають люди у віці від 21 до 29 років. Водночас до найбільш стриманішого сегмента споживачів можна віднести населення у віці 50-59 років – таких усього 3 % [10]. Пиво в Україні однаково користується попитом в усіх вікових групах, незважаючи на рівень матеріального забезпечення (рис. 2.7).

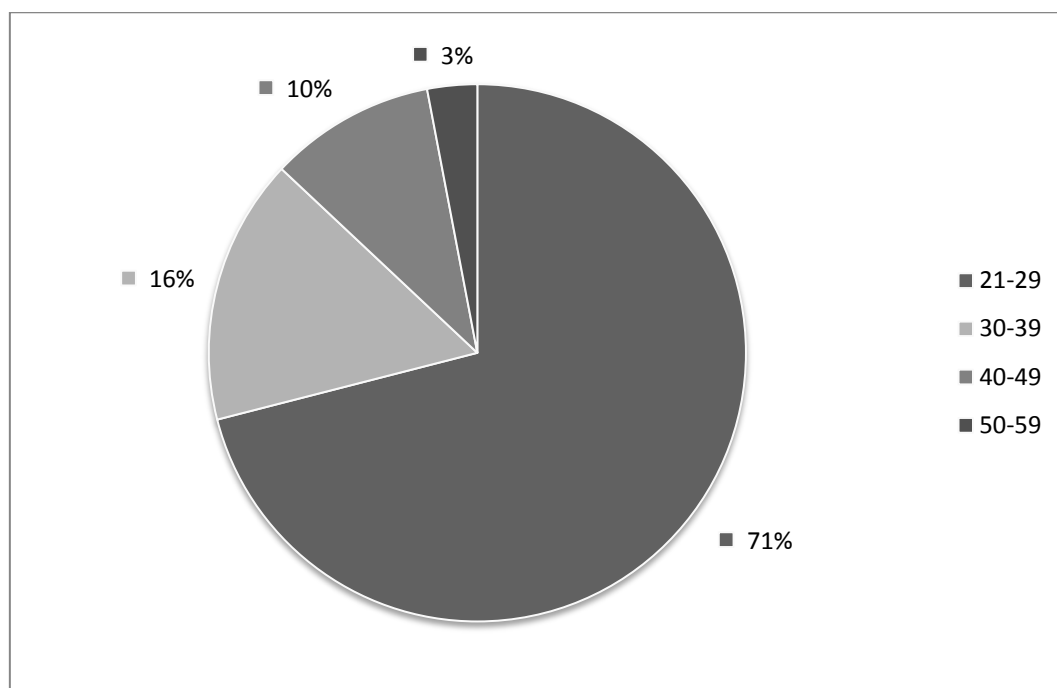


Рисунок 2.7 – Вікова структура споживання пивних напоїв в Україні

Тільки один з 25 українських споживачів пива п'є його щоденно. Інші поціновувачі напою більш помірні у своїх потребах — від двох разів на тиждень до разу на місяць та менше. На відміну від Європи з її традиціями барів, пабів та пивниць, в Україні переважна більшість любителів пива п'є його вдома (73%) і

лише дехто з них насолоджується напоєм у спеціально створених для цього місцях (14% — бар і кафе), інші ж п'ють в інших місцях (13%). За споживанням пива на душу населення Україна знаходиться на одинадцятому місці в Європі (54 л). В той час як у Чехії цей показник сягає 147 л, у Німеччині — 114 л, Польщі — 100 л. У перерахунку на чистий спирт більш за все у нас споживають горілки. До речі, Україна — один з європейських (та і світових) лідерів за споживанням міцного алкоголю.

Інтеграція України в Європейський простір сприяє формуванню стратегій розвитку пивного ринку відповідно до специфіки ринку ЄС. Серед 28 країн Європейського Союзу на ринку виробників пива виділяється 4 групи країн залежно від обсягів виробництва пива найбільші виробники пива — Великобританія та Німеччина з обсягами виробництва понад 3000 млн. дал. на рік, великі виробники — Польща, Іспанія, Нідерланди, Італія, Чехія, Румунія, Бельгія, Франція з обсягами виробництва від 1000 млн. дал., до 3000 млн. дал., середні виробники — Австрія, Португалія, Угорщина, Данія, Болгарія з обсягами виробництва від 500 млн. дал., до 1000 млн. дал., малі — Греція, Норвегія, Швеція, Фінляндія, Естонія, Латвія, Литва, Словаччина, Хорватія з обсягами виробництва до 500 млн. дал.

За обсягами виробництва Україна може бути віднесена до останньої групи країн — з обсягами виробництва до 500 млн дал. на рік. Серед країн цієї групи Норвегія, Литва, Словаччина, Хорватія найбільш наближені до пивного ринку України. Разом з цим Словаччина є країною-сусідом України, має схожу систему фінансових інструментів та чисельність населення [30]. Динаміку розвитку пивного ринку цих країн починаючи з 2008 року по 2022 рік включно представлено на рис 2.8.

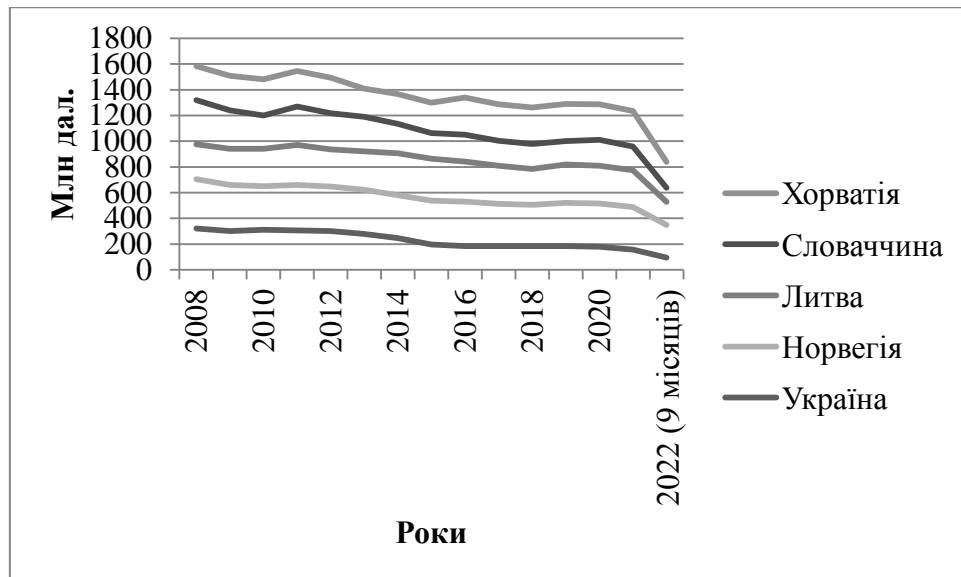


Рис. 2.8 – Обсяг виробництва пива за 2008–2022 рр. (млн дал.) у країнах Європи

Загальна динаміка пивного ринку України, Норвегії, Словаччини та Хорватії впродовж 2008-2022 років свідчить про стійку тенденцію щодо скорочення обсягів виробництва. Пивний ринок Литви, незважаючи на зростання обсягів виробництва у 2014–2022 роках. Загалом для країн ЄС четвертої групи з обсягами виробництва пива до 500 млн. дал. на рік притаманне падіння виробництва пива в період з 2008 по 2022 роки. Водночас загальні обсяги виробництва пива в країнах ЄС протягом останнього десятиріччя залишались стабільними і з невеликими коливаннями становили 40 млрд. дал.

В Україні найдорожче пиво в Європі. Це нам демонструє індекс доступності пива, він показує, скільки хвилин потрібно працювати людині із середньою зарплатою для того, щоб заробити на 1 л пива. Так, в Німеччині потрібно працювати 8 хв., в Чехії — 16 хв., в Литві — 18 хв., в Великобританії — 22 хв., в Латвії — 23 хв., в Білорусії — 27 хв., в Росії — 33 хв., а в Україні — 49 хв. З усього вищесказаного можна зробити висновок, що в Україні не дуже сильно розвинена культура споживання пива [10].

Причинами цього є:

– зниження платоспроможності населення. Люди, переоцінюючи пріоритети, витрачаються біль ще на товари першої необхідності;

– популяризація здорового способу життя. Вести здоровий спосіб життя зараз модно. Молодь, яка йде в ногу з часом сліпо слідує модній ідеології та відмовляється від споживання пива;

– погана якість та смак. В погоні за зниженням собівартості виробники грішать додаванням до пива недорогих сиропів та патоки.

Зазначені фактори можна було б запросто нівелювати і збільшити обсяги виробництва, адже український ринок пива представлений великим розмаїттям брендів, як міжнародних так і національних, широкою палітрою сортів та смаковою диференціацією, ціною різноманітністю. Однак, події 2013–2016 років нанесли надзвичайно сильних ударів пивному ринку України, що призвело до 20% падіння обсягів виробництва та продажу у 2015 році, а по відношенню до рекордного обсягу випуску 2008 року, спад досяг 40%. Першим сильним потрясінням для вітчизняних виробників пива стала анексія Криму та початок воєнних дій на територій Донецької та Луганської областей. Втрата цих ринків збуту, закриття і руйнування заводів, складів, магазинів та багато іншого призвели до того, що виробникам пива довелося понести значні збитки, а деяким навіть припинити свою діяльність. Український ринок пива сьогодні стан набагато менш значимим для міжнародних компаній. Незважаючи на суттєве підвищення цін у 2015 році, в перерахунку їх на долари США виручка цих компаній різко скоротилася через девальвацію гривні. Правова та економічна нестабільність, а також адміністративний тиск і корупція в органах місцевої влади на тлі проведення АТО та агресії з боку Російської Федерації, безумовно, викликають занепокоєння інвесторів і впливають на стратегічне планування бізнес - діяльності. Важливою проблемою розвитку на сучасному ринку пива є вартість та якість сировини. Більшість українських пивоварень та всі іноземні пивні компанії в Україні імпортують ячмінь та хміль з-за кордону, адже українські аналоги не відповідають міжнародним стандартам якості. Наслідком цього є не лише великі витрати на сировину, але й труднощі з її доставкою.

Прогноз для українського ринку пива

– Редакція Закону про нові стандарти для пивної сфери зможе допомогти всім пивоварам. Найбільше користі вона принесе невеликим приватним пивоварням, які виробляють крафтове пиво. Це дозволить отримати якісний продукт і стимулювати розвиток малого бізнесу в Україні. Якщо діюча редакція Закону не буде скасована або відредагована, то налагодити зростання пивоваріння на ринку не вдасться.

– Згідно з даними щодо зростання чистого прибутку «Carlsberg Ukraine», найкраще справи йдуть у міжнародних корпораціях. Світові компанії можуть дозволити собі «перекривати невдачі» на українському ринку за рахунок позитивних результатів у інших країнах, де економіка краще.

– Ціна на акциз може підвищитися знову, оскільки існує рекомендація МВФ підняти акциз ще на 25 %. У будь-якому разі, таке підвищення створить додаткове фінансове навантаження на пивну галузь.

– Падіння виробництва пива продовжиться, але темпи його уповільняться. За словами Галини Коренькової - генерального директора галузевого об'єднання «Укрпиво», виробництво слабоалкогольних напоїв у 2018-2022 рр. має стабілізуватися.

– Глобальним трендом ринку пива є саме крафтове пиво. Наприклад, у Бельгії в період з 2011 по 2016 їх кількість приватних броварень зросла на 86 %. В Україні тренд не такий яскравий, але може розвинутися, якщо Законопроект № 2971-д ухвалить у другому читанні, і ціна на ліцензію для маленьких виробництв знизиться з 500 тис. грн. до 30 тис. грн. Останні зміни в законопроекті були ще у 2016 році.

– У світі зростає популярність пива з нетиповими смаками. Наприклад, зі смаком «шоколад», «суниця», «чорниця». За результатами 2015 року, 27 % всього проданого пива відносилось до цієї категорії. Це є наслідком розвитку споживчого ринку та один зі способів привернути увагу аудиторії.

– Ще одним із глобальних трендів є об'єднання пивного ринку. Чотири міжнародних корпорації (AB InBev, SABMiller, Heineken і Carlsberg) нині

контролюють 47 % ринку і генерують 74 % прибутку галузі. У 2016 році відбулося злиття AB InBev і SABMiller, що призвело до контролю 30 % світового ринку (в обсягах) цією корпорацією, а частка ринку AB InBev зростає на 29 %.

Ефективність розвитку пивоварної галузі залежить від реалізації державної політики України та законодавчих змін спрямованих, зокрема, на спрощення ведення господарської діяльності, підвищення рівня зайнятості та соціального захисту працівників вказаного сегмента економіки.

Незважаючи на скорочення обсягів виробництва, закриття виробничих майданчиків та наявність олігополії на ринку, перспективи розвитку пивної галузі в Україні все ж таки є.

Зокрема, до таких перспективних шляхів можна віднести: розвиток крафтових пивоварень (маленьких незалежних броварень, які готують напій за традиційними рецептами), виробництво пивної продукції згідно з європейськими стандартами з метою збільшення експорту пива до країн Європейського Союзу.

Однак, наявність негативних факторів, описаних у цьому розділі, а також встановлених з 12 березня 2020 року на всій території України обмежувальних карантинних заходів, пов'язаних із поширенням коронавірусної хвороби (COVID-19), наразі лише стримують їхній розвиток.

Такі виробники, які є частиною системи ресторанного бізнесу та прив'язані до офлайн-майданчиків і обмежені каналами збуту (не мають доступу до мережі продуктових магазинів та супермаркетів), у зв'язку із зупиненням діяльності закладів громадського харчування (ресторанів, кафе тощо) призупинили виробництво та втратили 90% каналів збуту в період карантину. Для них практично непідйомною ношею стало податкове навантаження в поєднанні з виплатою кредитів і орендної плати. Такі СГ наразі потребують підтримки з боку держави, у першу чергу - з метою збереження та створення нових робочих місць.

Враховуючи зазначене, з метою зменшення регуляторного навантаження на виробників пивоварної продукції та створення умов для розвитку пивоварної галузі, у даному розділі запропоновані такі рішення:

1. Юридичне закріплення терміну «малі виробники пива». Пропонується таке визначення: «Малі виробники пива — суб'єкти господарювання (у тому числі іноземні суб'єкти господарювання, які діють через свої зареєстровані постійні представництва), які здійснюють за повним технологічним циклом виробництво пива в об'ємі, що не перевищує 200 000 гектолітрів на рік, використовують приміщення, які фізично знаходяться відокремлено від території будь-якої іншої пивоварні та не виробляють пиво на підставі договору (ліцензії) про право використання торгової марки або виробничого процесу іншого виробника. Малі виробники пива не повинні бути пов'язаними особами у значенні підпункту 159 пункту 1 статті 14 Податкового кодексу України з іншими виробниками пива. Якщо два або більше пивоварних заводи співпрацюють, а об'єднаний річний обсяг продукції не перевищує 200 000 гектолітрів на рік, такі пивоварні заводи розглядаються як єдиний незалежний пивоварний завод».

2. Імплементация Директиви Ради 92/83/ЄЕС, зокрема, шляхом підвищення граничного обсягу виробництва пива для малих виробників до 200 000 гектолітрів на рік (20 млн л.) та встановлення знижених ставок акцизного податку на алкогольні напої для них.

3. Диференціяція ставок акцизного податку на пиво, згідно зі щорічним обсягом виробництва відповідних пивоварних заводів, до пива, що варять малі пивоварні заводи з обсягом виробництва до 200 000 гектолітрів на рік. Встановлення зменшеної акцизної ставки для малих виробників пива на 50% від загальнонаціональної ставки на пиво.

4. Встановлення необмеженого строку дії ліцензії на виробництво алкогольних напоїв (пива).

5. Скасування обов'язкової атестації виробництва для виробників алкогольних напоїв (пива) кожні 5 років.

6. Скасування необхідності отримання окремої ліцензії на право оптової торгівлі для малих виробників пива.



7. Зменшення вартості ліцензії на право оптової торгівлі алкогольними напоями (пивом) для виробників з обсягами виробництва пива більше 3000 гектолітрів на рік.

8. Зменшення розміру штрафних санкцій для малих виробників пива за неподання чи несвоєчасне подання ними звіту або подання звіту з недостовірними відомостями про обсяги виробництва та/або обігу алкогольних напоїв [6].

Запропоновані зміни дозволять стимулювати розвиток малого бізнесу в Україні та покращити інвестиційну привабливість у галузі пивоваріння, забезпечать спрощення господарської діяльності з виробництва алкогольних напоїв, у першу чергу, для малих виробників пива, а також забезпечать гармонізацію законодавства України із законодавством ЄС.

Як свідчать результати досліджень, на цьому етапі пивний ринок України перебуває у скрутному положенні, передусім через скорочення обсягів виробництва та споживання продукції на ринку. Насамперед це пов'язано з погіршенням соціально-економічної ситуації в країні, зниженням купівельної спроможності громадян та нестабільною політичною ситуацією, що впливає на розвиток пивної галузі [68]. Негативний вплив має постійне створення нових законів та підвищення акцизу. Проте серед країн ЄС, таких як Норвегія, Литва, Словаччина, Хорватія, які найбільш наближені до пивного ринку України, також проявляється тенденція до зменшення обсягів виробництва. Усі сфери економічної діяльності промисловості вимагають модернізації виробництва, впровадження інноваційних технологій, збільшення обсягів виробництва продукції, залучення закордонних інвесторів, налагодження роботи на внутрішньому ринку й освоєння нових зовнішніх ринків збуту вітчизняної продукції. Український ринок пива потребує передусім стабільної політичної ситуації, що дозволить зробити вітчизняні сфери економічної діяльності інвестиційно привабливими. За рахунок інвестиції підприємства зможуть вдосконалити та оновити своє виробництво. Саме це забезпечить зниження

собівартості продукту, а також розширить асортимент за допомогою виробництва оригінальних сортів пива.

Зовнішнє середовище фірми – це чинники й умови, що перебувають поза фірмою та існують незалежно від неї, але впливають або можуть впливати на її функціонування. Загальною рисою факторів зовнішнього середовища є не контрольованість їх з боку підприємства. Однак різні фактори здійснюють на нього різний вплив: прямий або непрямий (рис.2. 9).

Залежно від цього елементи зовнішнього середовища поділяють на дві групи: макросередовище та мікросередовище. До першої групи належать елементи зовнішнього середовища, що не контролюються фірмою і здійснюють непрямий, опосередкований вплив на її ефективність. Друга група зовнішнього середовища фірми – це чинники, що, хоча і не контролюються фірмою, однак безпосередньо впливають на її функціонування [17]. Окремі автори визначають фактори мікросередовища як його складові частини. Це можна пояснити тим, що переважно вони є суб'єктами. До того ж чинники мікросередовища є своєрідними провідниками впливу на фірму факторів макросередовища [7].

У зв'язку з таким поділом існують окремі методи аналізу для факторів макросередовища та факторів мікросередовища. Методів аналізу чинників макросередовища налічується велика кількість, однак ми беремо до розгляду найбільш застосовувані (табл. 2.2).

Однак у всіх методів є також і спільні риси. Так, у PEST-аналізі виділяють дві домінуючі позиції [34]:

- 1) Аналіз повинен відповідати принципам системності, оскільки всі фактори є деякою мірою залежними один від одного і зміна одного з них, як правило, впливає на весь ланцюжок.

- 2) Слід зважати, що окремі фактори зовнішнього середовища на різні підприємства справляють різний вплив. При цьому великі підприємства віддаленого зовнішнього середовища залежать більше, ніж дрібні.



Рисунок 2.9 – Фактори зовнішнього середовища

Ми ж вважаємо, що ці положення стосуються усіх методів. До їхніх спільних недоліків відносять статичність, неможливість урахування раптових подій та суб'єктивність [79].

Таблиця 2.2 – Характеристика методів аналізу факторів макросередовища

Назва методу	Фактори, що розглядаються	Зміст методики	Переваги та недоліки
PEST-аналіз	Політичні Економічні Соціальні Технологічні	Аналіз виконується за схемою «чинник – підприємство». Результати аналізу оформляються у вигляді матриці, підметом якої є фактори макросередовища, присудком – сила їх впливу, що оцінюється в балах, рангах та інших одиницях вимірювання.	<u>Перевага:</u> при його застосуванні досліджується фактор за фактором, і, таким чином, створюється цілісна характеристика зовнішнього середовища. <u>Недолік:</u> більшість елементів, що розглядаються, важко представити в кількісному вимірі, через що можуть виникнути труднощі при оцінці їхнього впливу та динаміки змін.
SWOT-аналіз	Сильні та слабкі сторони, можливості та загрози	Після визначення важливості факторів для виду діяльності та для підприємства у балах (1-3), спрямованості впливу (+/-) та ступеня значущості фактору для підприємства (як добуток попередніх трьох значень) або за допомогою матриці Дж. Вільсона результати подаються у вигляді матриці	<u>Переваги:</u> простота і можливість витратити невеликі кошти на його проведення, гнучкість і наявність безлічі варіантів, спільне вивчення зовнішніх та внутрішніх факторів. <u>Недолік:</u> неможливість врахування всіх сил і слабкостей, можливостей і загроз.

У світовій економічній науці аналіз основних факторів зовнішнього макросередовища називається PEST-аналізом. PEST-аналіз (іноді позначають як STEP) – це маркетинговий інструмент, призначений для виявлення політичних (P - political), економічних (E - economic), соціальних (S - social) і технологічних (T - technological) аспектів зовнішнього середовища, які впливають на діяльність підприємства. Цей аналіз ставить за мету виявити ті фактори зовнішнього середовища, які найбільше впливають на організацію, а також передбачити динаміку впливу цих факторів (сприятливу чи несприятливу).

Політична складова зовнішнього середовища справляє потужний вплив на всі сторони життєдіяльності оптимізації і проявляється не лише у зміні становища

держави у міжнародному співтоваристві, але і у відносинах організації з усіма гілками влади.

Економічні аспекти впливу зовнішнього середовища на організацію проявляються у зміні темпів курсу національної валюти, темпів інфляції (дефляції), ставки рефінансування банків та інших параметрів, що впливають на ділову активність організації.

Соціальні фактори зовнішнього середовища значною мірою пов'язані зі зміною базових соціокультурних параметрів населення, його життя і середовища проживання, а також з демографічною ситуацією в країні та в конкретному регіоні зокрема. Щодо впливу змін на організацію необхідно відзначити, що воно проявляється у прагненні організації випередити конкурентів за рахунок своєчасного використання результатів науково - дослідних та дослідно-конструкторських робіт.

Всі чотири перераховані компоненти зовнішнього середовища взаємопов'язані, тому аналіз їх впливу на організацію повинен бути скоректований з урахуванням того, що зміни одного з факторів можуть як створити нові можливості для організації, так і нести нові загрози. Пріоритетність зазначених факторів для кожної організації має свою специфіку.

При проведенні PEST-аналізу потрібно враховувати такі дві позиції: – аналіз стратегічних факторів кожного з компонентів повинен бути достатньо системним, тому що в житті всі компоненти між собою взаємопов'язані; – PEST-аналіз – це інструмент, що історично склався з чотирьохелементного стратегічного аналізу, але потрібно пам'ятати, що реальне життя складніше. Діяльність кожного підприємства в зовнішньому середовищі також залежить від власного набору ключових факторів, який найбільш впливає на його бізнес [82].

Результатом PEST-аналізу є формалізована критеріальна оцінка сили впливу факторів кожної групи на діяльність підприємства (табл. 2.2). Показник сили впливу оцінюється експертами в балах, рангах або інших одиницях вимірювання. Остаточним підсумком є висновок про те, яка група факторів є найбільш

значущою для управління компанією у теперішньому часі та (за необхідністю) прогнозування впливу цих факторів у майбутньому.

Таблиця 2.3 – PEST-аналіз ПрАТ «Фірма «Полтавпиво»

Групи чинників	Чинник впливу
Політичні	Регулювання якості продукції
	Зміни законодавства, щодо оподаткування та ліцензування
	Посилення політики держави, щодо обмеження виробництва та продажу
Економічні	Підвищення цін на сировину
	Загальне уповільнення темпів економічного зростання
	Зниження зайнятості та доходів населення, зниження споживчих витрат
	Зростання інфляції
	Коливання курсу національної валюти
Соціальні	Підвищення рівня освіти
	Зміна пріоритетів і переваг покупців
	Зменшення чисельності населення
	Відтік висококваліфікованих кадрів за кордон
Технологічні	Технологічні досягнення, НТП
	Оновлення та розширення асортименту продукції для кожної групи споживачів
	Здатність конкурувати з іноземними виробниками за якістю продукції

З аналізу табл. 2.3 можемо зробити такий висновок, що підприємству даної галузі необхідно постійно проводити роботу, щодо скорочення своїх зобов'язань, розробляти та реалізовувати програми щодо зниження витрат.

Оцінку рівня впливу здійснюємо за 5 – бальною шкалою, де 0 – не впливає, 1 – низький рівень впливу, 2 – достатній рівень впливу, 3 – високий рівень впливу, 4-5 – впливає найбільшим чином (Таблиця 2.4):

Таблиця 2.4 – Оцінка рівня впливу груп факторів за методом PEST-аналізу на ПрАТ «Фірма «Полтавпиво»

Група факторів	Вага	Оцінка за 5-тибальною шкалою
Політичні	0,1	2
Економічні	0,3	3
Соціальні	0,3	3
Технологічні	0,3	3

Підприємству потрібно постійно оновлювати асортимент, для задоволення попиту різних груп населення. У результаті проведеного PEST-аналізу для галузі, можна відзначити, що реалізація стратегічного розвитку залежить від усіх груп факторів, оскільки є інтегрованою системою в структурі цілісної економічної системи – держави.

До найбільш важливих конкурентних переваг підприємства можна віднести якість продукції, термін реалізації та кількість торгових марок. Слабкими сторонами цього підприємства є невелика потужність заводу, мала частка ринку, а також дещо зависока середня ціна на продукцію. Щоб утриматися на ринку і підвищити рівень конкурентоспроможності, підприємству необхідно покращити ці показники. Розглядаючи представників ринку пивної індустрії, ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» – одне з масштабних за виробничими потужностями товариств, зайняте у галузі виробництва та реалізації пива та безалкогольних напоїв. Основний ринок збуту ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» сьогодні – це вся територія України. Пріоритетними областями, де помітна висока реалізація продукції, є Полтавська, Київська, Дніпропетровська, Харківська, Луганська, Донецька, Одеська, Кіровоградська і Черкаська.

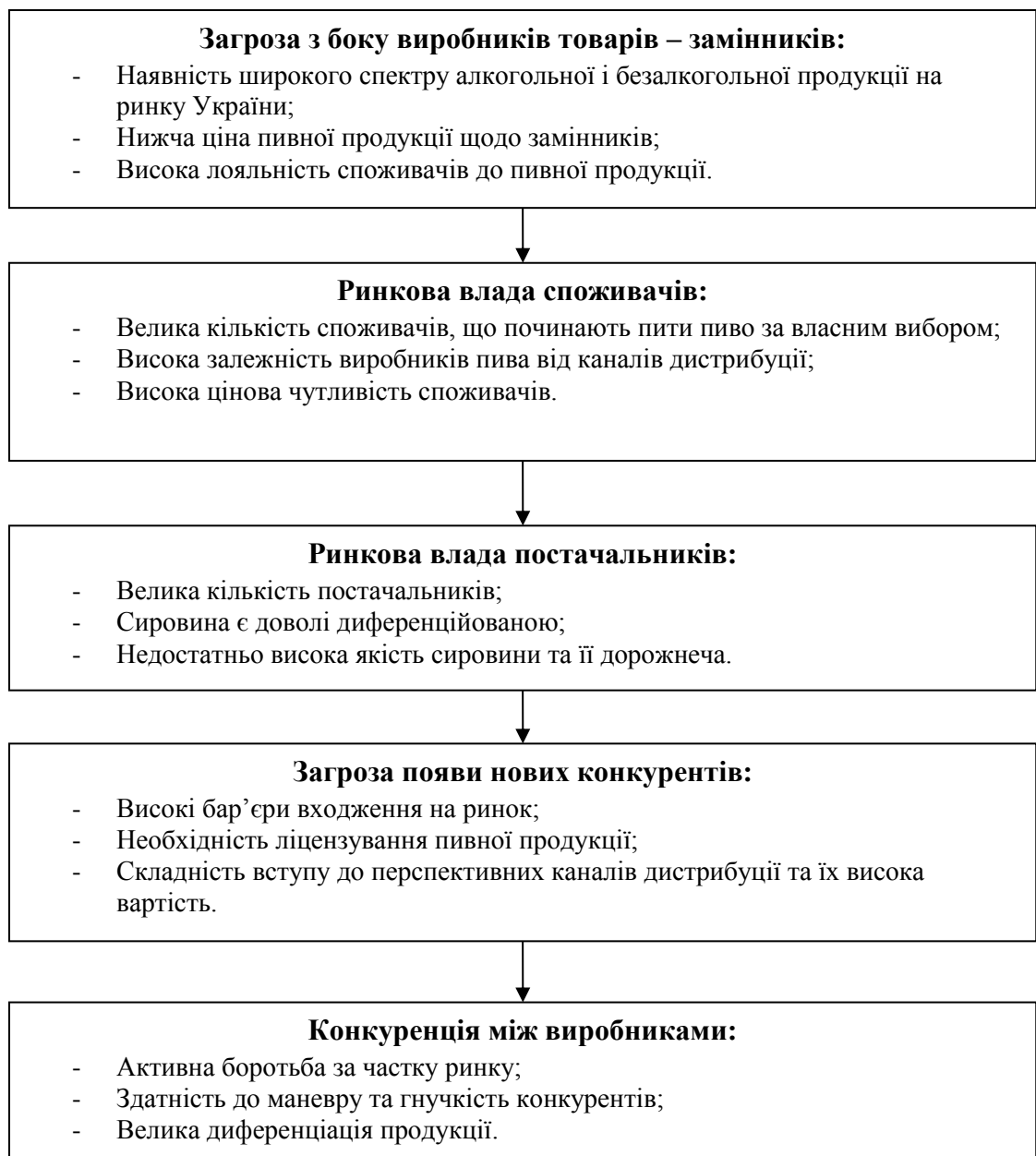


Рисунок 2.10 – Модель «п'яти сил конкуренції» М. Портера для  
ПрАТ «Фірма «Полтавпиво»»

Ще одним інструментом впливу факторів на діяльність підприємства є проведення аналізу за моделлю «П'яти сил конкуренції» М. Портера, яка охоплює такі напрями як споживачі, конкуренти, постачальники та дозволяє оцінити силу їх впливу. На рисунку 2.11. Можна побачити вплив конкурентних сил, що діють на ринку пивоварної галузі.



Ціна:			4
Низька			
Середня	3	2	1
Висока			

Асортиментний ряд

До 20                      від 20-30                      понад 30

Рисунок 2.11 – Карта стратегічних груп конкурентів

- 1 - SAN InBEV Ukraine & Efes Ukraine
- 2 - Оболонь
- 3 - Перша приватна броварня
- 4 - Carlsberg Ukraine

Щодо аналізу зовнішнього середовища ПрАТ «Фірма «Полтавпиво», то групування аналітичних даних оцінки макросередовища підприємства наведено в таблиці 2.5, а характеристику сильних та слабких сторін – в таблиці 2.6.

Оцінка факторів макросередовища, що безпосередньо впливають на господарську діяльність ПрАТ «Фірма «Полтавпиво», а також урахування компонентів внутрішнього середовища дає змогу рекомендувати такі управлінські дії стратегічного характеру: продовжувати дотримуватись наміченого курсу інвестиційної політики, поліпшувати інвестиційний клімат, мати в наявності кредитні ресурси, нейтралізувати таким чином вплив дії інфляційних факторів; поводити дії щодо суворого добору та розстановки управлінських та промислових кадрів, оскільки на ринку спостерігається значний баланс між пропозицією та попитом; продовжувати випуск якісної продукції з орієнтацією на різні верстви населення з різними споживчими та ціновими характеристиками [52].

Таблиця 2.5 – Аналіз макросередовища

Загрози	Можливості
Економічне середовище:	
Підвищення інфляції спричинить падіння попиту. Негативні зміни в системі оподаткування можуть скоротити прибутки фірми Підвищення облікової ставки, що спричинить підвищення банківського %	Економічна підтримка галузі (податкові пільги) Інвестиції у галузь
Географічне середовище:	
Розвиток монополій	Виникнення нових галузей або розвиток вже наявних галузей
Соціально-культурне середовище:	
Підвищення вимог споживачів до технологічності продукції Підвищення вимог до науково технічного рівня виробництва	Розроблення нових технологій Збільшення фінансування урядом науководослідних інститутів
Тенденції ресурсного забезпечення:	
Закінчення ресурсного запасу країни Скорочення імпорту чи підвищення цін на імпортовану сировину	Відкриття нових джерел природних ресурсів на Україні та їх розроблення Збільшення імпорту чи зниження цін на імпортовану сировину
Демографічні тенденції:	
Зменшення кількості потенційних споживачів Зменшення наявної потенційної кількості робочої сили Зниження кваліфікації робочої сили	Збільшення кількості потенційних споживачів Збільшення наявної потенційної кількості робочої сили Підвищення кваліфікації робочої сили
Міжнародне середовище:	
Валютний курс Укладання митних угод із іншими країнами може привести до посилення конкуренції на ринку через імпорт конкурентоспроможних товарів	Зміцнення економічного становища приведе до привабливості експорту Митні союзи із найближчим зарубіжжям приведуть до можливості експортувати товари

Таблиця 2.6 – Характеристика сильних та слабких сторін товариства

Сфера діяльності	Сильні сторони загроз (S)	Слабкі сторони загроз (W)
Маркетинг, продукція, бренди.	Сильні ринкові позиції; постійне вивчення та аналіз стану ринку, своєї позиції, позиції конкурентів, потреб споживачів; диференціація виробів; імідж.	Постійні атаки з боку ключових конкурентів; необґрунтована, невдала диверсифікація
Фінанси	Висока рентабельність, прибутковість; фінансові ресурси; фінансова стабільність; можливість зниження витрат.	
Організація, управління	Чітко сформовані стратегії; високий рівень управління, ефективний контроль, творчий підхід у менеджменті; здатність реалізовувати HR навички.	
Кадри	Високий рівень кваліфікації та підготовки персоналу; досвід діяльності.	Неефективна система стимулювання праці.

Виходячи із попередньо викладеної інформації про зовнішнє та внутрішнє середовище ПрАТ «Фірма «Полтавпиво», було сформовано сильні та слабкі сторони діяльності, можливості та потенціал і згруповано їх у матрицю можливостей та загроз (для SWOT- аналізу) (табл. 2.7).

Таблиця 2.7 – Зовнішні можливості та загрози для ПрАТ «Фірма «Полтавпиво»

Потенційні зовнішні можливості, О	Потенційні зовнішні загрози, Т
<ul style="list-style-type: none"> <li>– зростання доходів населення;</li> <li>– обслуговування нових додаткових груп споживачів;</li> <li>– входження у нові сегменти ринку;</li> <li>– розширення виробництва для задоволення потреб споживачів;</li> <li>– обґрунтоване законодавство.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– інфляція;</li> <li>– зниження рівня доходів населення;</li> <li>– зростання тиску конкурентів;</li> <li>– зміни в потребах і смаках споживачів;</li> <li>– уповільнений темп зростання ринку.</li> </ul>

На основі аналізу, представленого в попередніх таблицях, було побудовано матрицю SWOT-аналізу (табл. 2.8).

Таблиця 2.8 – SWOT-аналіз для ПрАТ «Фірма «Полтавпиво»

	Сильні сторони (S)	Слабкі сторони (W)
Можливості, О	<p>SO</p> <p>Використовуючи сильні ринкові позиції, аналіз ринкової ситуації, конкурентні переваги, ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» може увійти в нові сегменти ринку, обслуговувати додаткові групи споживачів; також завдяки високій прибутковості компанія може збільшити доходи населення; маючи значні виробничі потужності, ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» може розширити виробництво</p>	<p>SW</p> <p>На основі можливості проникнення на нові сегменти ринку, обслуговування нових додаткових груп споживачів, розширення виробництва компанія може мінімізувати атаки з боку конкурентів, невдалі диверсифікації, «хвороби великої компанії» та розробити ресурсозберігаючу стратегію. Також, використовуючи зростання доходів населення, може вдосконалити систему стимулювання праці</p>
Загрози, Т	<p>Маючи високу прибутковість, фірма може знешкодити загрозу інфляції і зниження рівня доходів населення. А завдяки диференціації виробів, підтримці та розвитку іміджу, сильним ринковим позиціям може протистояти змінам у потребах та смаках споживачів, зростанню тиску конкурентів</p>	<p>Компанія може спрямувати свою діяльність на мінімізацію неефективної системи стимулювання праці, протистояння атакам з боку ключових конкурентів, уникати необґрунтованої диверсифікації, стежити за доцільністю розмірів виробництва та розробити ефективну ресурсозберігаючу стратегію. Також треба звести до мінімуму вплив інфляції, зменшення доходів населення, зміни смаків і потреб споживачів, уповільнення темпів зростання ринку</p>

Таблиця 2.9 – Сегментація споживачів продукції товариства

Критерій сегментації	Основні види продукції		
	Пиво	Безалкогольні напої	Сидр та плодово – ягідні вина
Географічно-ринкове сегментування			
<b>Регіон</b>	Усі регіони України	Усі регіони України	Усі регіони України
<b>Місцевість</b>	Сільська та міська	Сільська та міська	Сільська та міська
<b>Простір</b>	Локальний та масштабний	Локальний та масштабний	Локальний та масштабний
<b>Ринок</b>	Наявний	Наявний	Наявний
Соціально-демографічне сегментування			
<b>Стать</b>	Чоловік / жінка	Чоловік / жінка	Чоловік / жінка
<b>Вік</b>	19 – 50 і старше.	18 – 50 і старше.	19 – 50 і старше.
<b>Статус споживача у країні</b>	Місцевий мешканець, турист.	Місцевий мешканець, турист.	Місцевий мешканець, турист.
Економічне сегментування			
<b>Рівень доходів</b>	Великий, середній, малий, що відповідає конкретним кількісним межам у грошових одиницях	Великий, середній, малий, що відповідає конкретним кількісним межам у грошових одиницях	Великий, середній, малий, що відповідає конкретним кількісним межам у грошових одиницях
<b>Розмір витрат на пиво</b>	Середній, малий, що відповідає конкретним кількісним межам у грошових одиницях	Середній, малий, що відповідає конкретним кількісним межам у грошових одиницях	Середній, малий, що відповідає конкретним кількісним межам у грошових одиницях
Психографічне сегментування			
<b>Соціальний клас</b>	Середній, високий	Низький, середній, високий	Середній, високий
Поведінкове сегментування			
<b>Інтенсивність споживання</b>	Щодня, декілька разів на тиждень, один раз на тиждень, один раз на місяць	Щодня, декілька разів на тиждень, один раз на тиждень, один раз на місяць	Щодня, декілька разів на тиждень, один раз на тиждень, один раз на місяць
<b>Ступінь готовності до сприйняття товару</b>	Високий, середній	Високий, середній	Високий, середній
<b>Вигоди, що очікуються</b>	Смак, очікуваний рівень виконання функції (призначення), просте задоволення фізіологічної потреби, можливість вибору різноманітних товарів, отримання задоволення, усвідомлення власної значущості	Смак, очікуваний рівень виконання функції (призначення), просте задоволення фізіологічної потреби, можливість вибору різноманітних товарів, отримання задоволення, усвідомлення власної значущості	Смак, очікуваний рівень виконання функції (призначення), просте задоволення фізіологічної потреби, можливість вибору різноманітних товарів, отримання задоволення, усвідомлення власної значущості

До найбільш важливих конкурентних переваг підприємства можна віднести якість продукції, термін реалізації та кількість торгових марок. Слабкими сторонами цього підприємства є невелика потужність заводу, мала частка ринку, а також дещо завищена середня ціна на продукцію.

1) Сильні сторони. Найголовнішими перевагами підприємства були виділені сильні ринкові позиції і високий рівень виробничих потужностей, бо це дає змогу нарощувати обсяги виробництва та реалізації продукції у майбутньому; відповідність якості продукції державним стандартам, бо це є підтвердженням дотримання «правил гри» з боку підприємства; наявність ефективної логістичної системи та енергозберігаючих технологій, бо вони є одним з ключових інструментів у питання оптимізації витрат.

2) Слабкі сторони. Найбільш проблемними місцями підприємства було виділено неефективність системи стимулювання праці і необхідність розроблення ефективної ресурсозберігаючої стратегії.

3) Можливості. Серед можливостей варто відзначити інвестиційну привабливість галузі в цілому, адже за умови вкладання коштів у виробництво пива взагалі зокрема в Україні збільшиться і кількість сировини, яке необхідно буде направляти на заводи; також було виділено попит на широкий асортимент пивної продукції, що дає змогу вивести на ринок нові види товарів.

4) Загрози. Серед головних загроз було виділено наявність потужних стратегічних конкурентів, які можуть завоювати прихильність споживачів підприємства.

При проведенні SWOT-аналізу виявлено шляхи:

- 1) реалізації сильних сторін через можливості (комбінація літер – SO);
- 2) ліквідації слабких сторін через можливості (WO);
- 3) уникнення загроз за рахунок сильних сторін (ST);
- 4) вирішення проблемних питань через слабкі сторони та загрози (WT).

Проведення SWOT-аналізу виявило перспективні шляхи подальшого розвитку підприємства. Була запропонована низка заходів, зазначених вище,

головною метою яких є збільшення кількості споживачів продукції та оновлення основних засобів, що у свою чергу дозволить підприємству отримати додаткові конкурентні переваги у кризовий період [31].

Наступним етапом дослідження діяльності ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» є проведення сегментації споживачів (Таблиця 2.9). Вивчення сегментів розглядається як потужна зброя підприємства у конкурентній боротьбі, що допомагає йому у розробці принципів ринкової стратегії і, як наслідок, сприяє примноженню капіталу підприємства.

Виходячи з вище зазначених результатів сегментування, ставлення споживачів до товару ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» є позитивним, продукцією зацікавлені покупці різного віку, місцевості та переважно обох статей. Вартість продукту є доступним для споживачів різного рівня доходів. Інтенсивність споживання даного виду товарів є частою, а саме: щодня, декілька разів на тиждень, один раз на тиждень, один раз на місяць, тощо. Ступінь готовності до сприйняття товару є високим та середнім, що ж позитивним фактором для розширення асортименту і входження на нові ринки збуту.

### **2.3. Аналіз економічного та фінансового стану товариства**

Для утримання стабільної тенденції розвитку фінансово-господарської діяльності підприємства в умовах постійного загострення конкурентної боротьби необхідно достовірно оцінювати фінансовий стан підприємства. Фінансовий стан підприємства характеризує забезпеченість власними оборотними коштами, оптимальне співвідношення запасів товарно-матеріальних цінностей з потребами виробництва, а також своєчасне проведення розрахункових операцій і платоспроможність.

Оцінка економіко - фінансового стану підприємства показує в яких конкретних напрямках потрібно вести цю роботу. Відповідно до цього результати

аналізу надають відповідь на питання, які існують найважливіші способи поліпшення фінансового стану підприємства в конкретний період його діяльності.

Початковим етапом оцінювання економічного та фінансового стану є здійснення аналізу динаміки та джерел формування його майна. Аналіз представлено у таблиці 2.11.

Таблиця 2.11 – Динаміка стану майна на ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» на кінець 2019-2021 років

№	Показники, джерело інформації/ порядок розрахунку	Роки:			2021 рік до 2019 року		2021 рік до 2020 року	
		2019	2020	2021	Відхилення			
					Абсолют не	Темп зрост., %	Абсолют не	Темп зрост., %
1	2	3	4	5	6	7	8	9
1	Усього майна	191243,00	314051,00	332024,00	140781,00	173,61	17973,00	105,72
1.1.	Основні засоби і необоротні активи	71960,00	182541,00	173827,00	101867,00	241,56	-8714,00	95,23
	<b>у % до п.1</b>	37,63	58,12	52,35	14,73	139,14	-5,77	90,07
1.2.	Оборотні активи	119283,00	131510,00	158197,00	38914,00	132,62	26687,00	120,29
	<b>у % до п.1</b>	62,37	41,88	47,65	-14,73	76,39	5,77	113,78
1.2.1.	Запаси	44504,00	36281,00	57989,00	13485,00	130,30	21708,00	159,83
	<b>у % до п.1.2</b>	37,31	27,59	36,66	-0,65	98,25	9,07	132,87
1.2.2.	Дебіторська заборгованість	36716,00	40662,00	47596,00	10880,00	129,63	6934,00	117,05
	<b>у % до п.1.2</b>	30,78	30,92	30,09	-0,69	97,75	-0,83	97,31
1.2.3.	Гроші та їх еквіваленти	37423,00	54493,00	52470,00	15047,00	140,21	-2023,00	96,29
	<b>у % до п.1.2</b>	31,37	41,44	33,17	1,79	105,72	-8,27	80,04
1.2.4.	Поточні фінансові інвестиції	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
	<b>у % до п.1.2</b>	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
1.2.5.	Векселі одержані	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
	<b>у % до п.1.2</b>	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
1.2.6	Витрати майбутніх періодів	45,00	61,00	102,00	57,00	226,67	41,00	167,21
	<b>у % до п.1.2</b>	0,04	0,05	0,06	0,03	170,91	0,02	139,01
1.2.7	Інші оборотні активи	595,00	13,00	40,00	-555,00	6,72	27,00	307,69
	<b>у % до п.1.2</b>	0,50	0,01	0,03	-0,47	5,07	0,02	255,79

Тому підводячи підсумок аналізу динаміки стану майна ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» можна побачити, що:

1. У період з 2021 по 2019 рік відбулося збільшення всього майна на 140781 тис. грн. (73,61%); основні засоби й необоротні активи збільшилися на 101867 тис. грн. (141,56%); оборотні активи збільшилися на 38914 тис. грн. (32,62%); запаси зросли на 13485 тис. грн. (30,30%); дебіторська заборгованість збільшилась на 10880 тис. грн. (29,63%); гроші та їх еквіваленти збільшилися на 15047 тис. грн. (162,19%); поточні фінансові інвестиції, векселі одержані не змінилися, адже мають нульове значення; витрати майбутніх періодів піднялися на 57 тис. грн. (126,67%); інші оборотні активи скоротилися на 555 тис. грн. (93,73%).

2. У період з 2021 по 2020 рік відбулося збільшення всього майна на 17973 тис. грн. (5,72%); основні засоби й необоротні активи зменшилися на 8714 тис. грн. (4,77%); оборотні активи збільшилися на 26687 тис. грн. (20,29%); запаси зросли на 21708 тис. грн. (59,83%); дебіторська заборгованість збільшилась на 6934 тис. грн. (17,05%); гроші та їх еквіваленти зменшилися на 2023 тис. грн. (3,71%); поточні фінансові інвестиції, векселі одержані не змінилися, адже мають нульове значення; витрати майбутніх періодів піднялися на 41 тис. грн. (67,21%); інші оборотні активи збільшилися на 27 тис. грн. (207,69%).

Зобразимо графічно результати зміни розміру майна на рисунку 2.14.

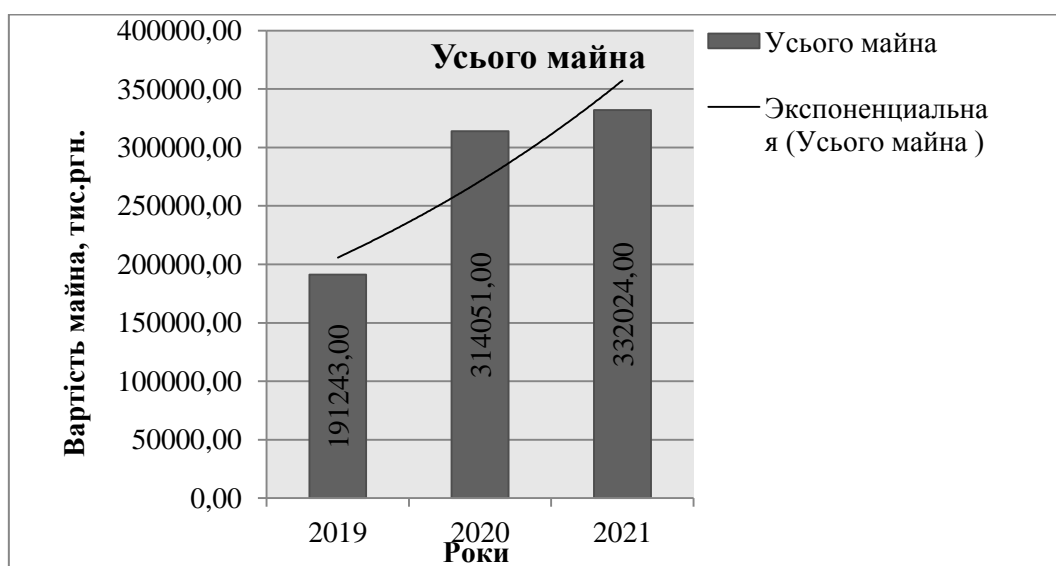


Рисунок 2.14 – Динаміка стану майна ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» за 2019–2022 рр.



Дослідження економічного та фінансового стану підприємства включає аналіз джерел формування майна підприємства (Таблиця 2. 12)

Таблиця 2.12 – Динаміка джерел формування майна підприємства на кінець 2019 – 2022 рр.

№	Показники, джерело інформації/поро- док розрахунку	Роки:			2021 до 2019 року		2021 рік до 2020 року	
		2019	2020	2021	Відхилення			
					Абсо- лютне	Темп зрост, %	Абсолют- не	Темп зрост, %
1	2	3	4	5	6	7	8	9
1	Джерела формування майна	191243,00	314051,00	332024,00	140781,00	173,61	17973,00	105,72
1.1.	Власний капітал	134114,00	257301,00	279295,00	145181,00	208,25	21994,00	108,55
	<i>у % до п.1</i>	70,13	81,93	84,12	13,99	119,95	2,19	102,67
1.1.1.	Пайовий капітал	67416,00	67416,00	67416,00	0,00	100,00	0,00	100,00
	<i>у % до п.1.1</i>	50,27	26,20	24,14	-26,13	48,02	-2,06	92,13
1.1.2.	Додатковий капітал	9227,00	0,00	0,00	-9227,00	0,00	0,00	0,00
	<i>у % до п.1.1</i>	6,88	0,00	0,00	-6,88	0,00	0,00	0,00
1.1.3.	Нерозподілений прибуток	57737,00	100858,00	127136,00	69399,00	220,20	26278,00	126,05
	<i>у % до п.1.1</i>	43,05	39,20	45,52	2,47	105,74	6,32	116,13
1.1.4	Резервний капітал	2734,00	4220,00	5811,00	3077,00	212,55	1591,00	137,70
	<i>у % до п.1.1</i>	2,04	1,64	2,08	0,04	102,06	0,44	126,86
1.2.	Позиковий капітал	54129,00	56750,00	52729,00	-1400,00	97,41	-4021,00	92,91
	<i>у % до п.1</i>	28,30	18,07	15,88	-12,42	56,11	-2,19	87,88
1.2.1.	Довгострокові позики	914,00	20987,00	18118,00	17204,00	1982,28	-2869,00	86,33
	<i>у % до п.1.2</i>	1,69	36,98	34,36	32,67	2034,91	-2,62	92,91
1.2.2.	Короткострокові позики	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
	<i>у % до п.1.2</i>	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
1.2.3.	Кредиторська заборгованість та векселі видані	53865,00	36047,00	34612,00	-19253,00	64,26	-1435,00	96,02
	<i>у % до п.1.2</i>	99,51	63,52	65,64	-33,87	65,96	2,12	103,34
1.3.	Доходи майбутніх періодів	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
	<i>у % до п.1.2</i>	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00

Як результат проведеного аналізу бачимо, що змін зазнали всі показники в, а саме: джерела формування власного майна ПрАТ «Фірма «Полтавпиво»

підвищились на 140781 тис. грн. (73,61%), що включає в себе власний капітал, який зріс на 145181 тис.грн. (108,25%), пайовий капітал не змінився, додатковий капітал впродовж 2020 – 2021 рр. взагалі зменшився до 0 і тому не займає жодної частки, нерозподілений прибуток збільшився на 69399 тис. грн. (120,20%), резервний капітал також підвищився на 3077 тис. грн. (112,55%), а от позиковий капітал зменшився на 1400 тис. грн. (2,59 %), довгострокова позика збільшилась в декілька разів (+17204 тис. грн.), кредиторська заборгованість за векселі видані поступово зазнали скорочення на 19253 тис.грн. впродовж 3 – х років, короткострокові позики та доходи майбутніх періодів відсутні.

За підведеними результатами зобразимо динаміку джерел формування майна ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» протягом 2019–2021 рр. (рис.2.15).

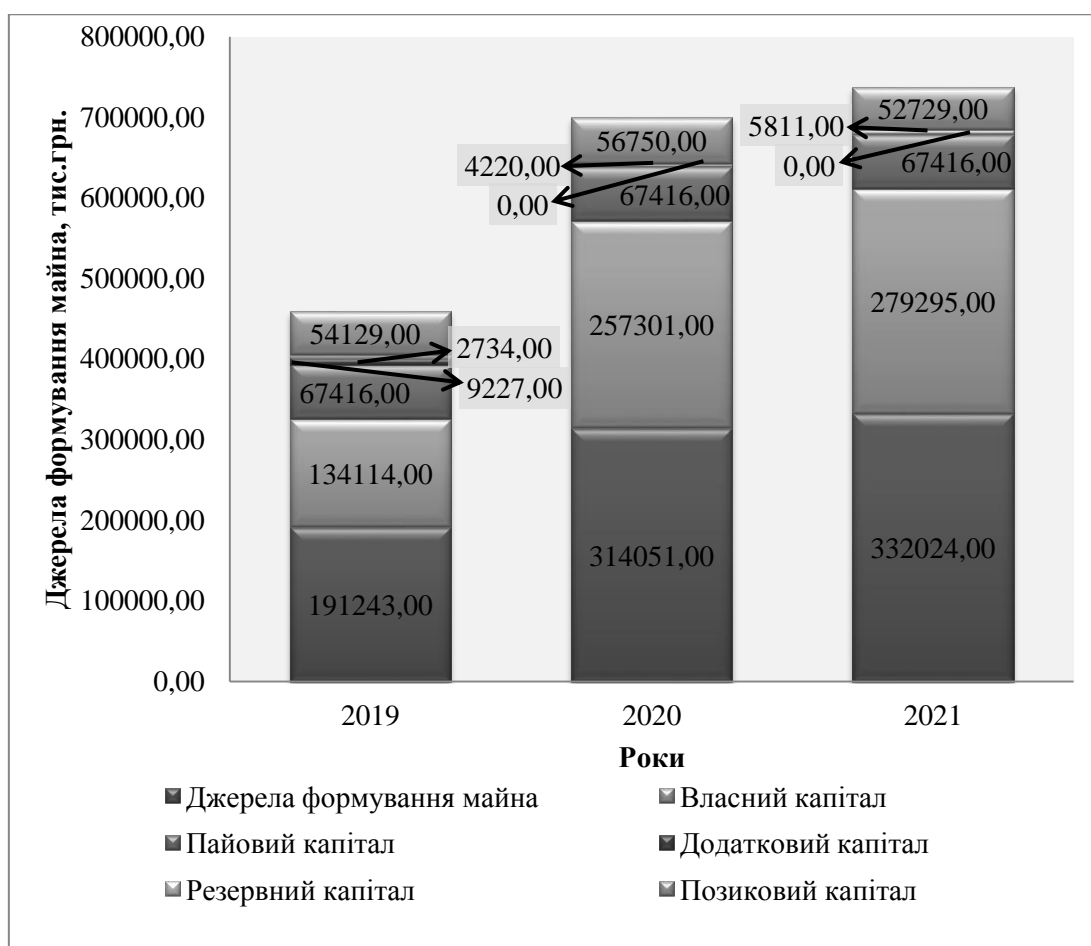


Рисунок 2.15 – Динаміка джерел формування власного капіталу ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» за 2019—2021 рр.

Для деталізації проаналізуємо складові елементи майна досліджуваного підприємства, а саме оцінимо стан та структуру основних засобів ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» за 2019—2021 рр., результати представимо у таблиці 2.13.

Отже, з таблиці 2.13 видно, у 2021 році, порівняно з 2019 роком, коефіцієнт зносу зменшується (на 68,62%), а коефіцієнт придатності збільшується (на 151,18%) і це свідчить про покращення технічного стану основних фондів.

Таблиця 2.13 – Аналіз стану та руху основних засобів ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» за 2019—2021 рр.

Показники, джерело інформації/порядок розрахунку	Роки:			2021 до 2019 року		2021 рік до 2020 року	
	Відхилення						
	2019	2020	2021	2019	2020	2021	2019
1	2	3	4	5	6	7	8
1. Вартість основних засобів на кінець року (первісна вартість), тис. грн.	228916,00	210728,00	218453,00	-10463,00	95,43	7725,00	103,67
2. Знос основних засобів, тис. грн.	157446,00	31302,00	47143,00	-110303,00	29,94	15841,00	150,61
3. Залишкова вартість основних засобів, тис. грн.	71470,00	179426,00	171310,00	99840,00	239,69	-8116,00	95,48
4. Вартість основних засобів, які надійшли протягом року, тис. грн.	9498,00	5495,00	16490,00	6992,00	173,62	10995,00	300,09
5. Вартість основних засобів, які вибули протягом року, тис. грн.	766,00	3,00	5,00	-761,00	0,65	2,00	166,67
6. Коефіцієнт зносу	0,69	0,15	0,22	-0,47	31,38	0,07	145,28
7. Коефіцієнт придатності	0,31	0,85	0,78	0,47	251,18	-0,07	92,10
8. Коефіцієнт оновлення	0,04	0,03	0,08	0,03	181,93	0,05	289,48
9. Коефіцієнт вибуття	0,00351	0,00001	0,00002	-0,003	0,68	0,00001	181,05

Коефіцієнт вибуття у 2021 році складає 0,00002, а у 2019 році 0,00351, а коефіцієнт оновлення у 2020 році - 0,03; тобто коефіцієнт вибуття більший за коефіцієнт оновлення, що свідчить про те, що термін служби елементів менший.

Коефіцієнти придатності й вибуття перебувають в органічному взаємозв'язку з темпами оновлення основних фондів.

Якщо частка виведених із виробництва фондів за своєю величиною наближається до частки впроваджених у дію знарядь праці, то це зумовлює нижчий рівень їх зносу і поліпшує їхній технічний стан.

Відобразимо графічно зміни стану та руху основних засобів – рисунок 2.16

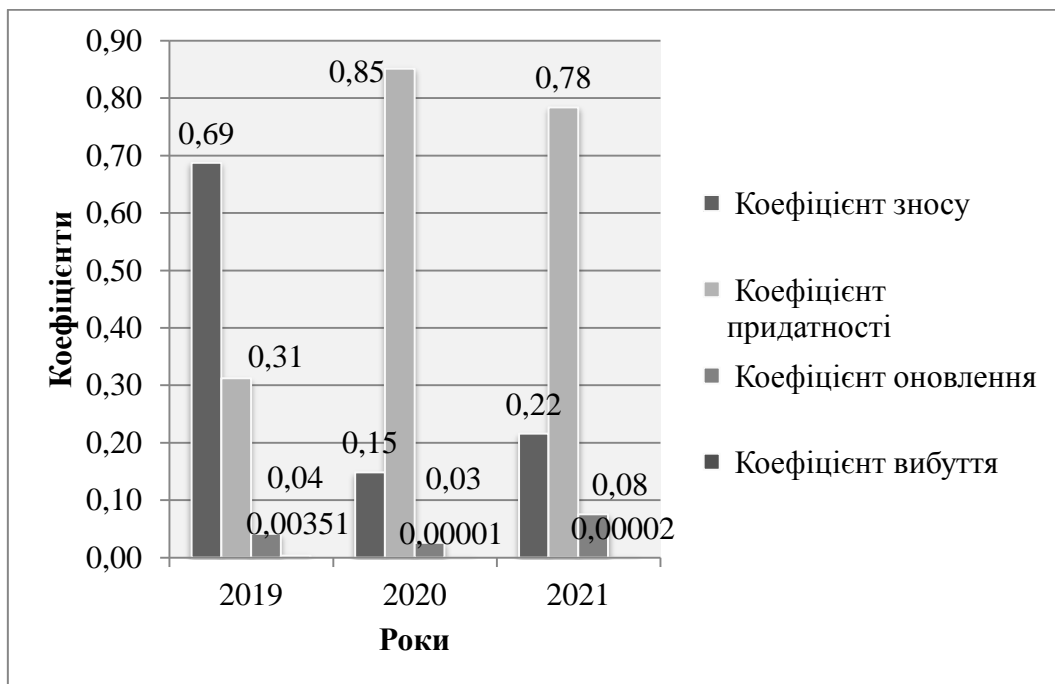


Рисунок 2.16 – Аналіз коефіцієнтів стану та руху основних засобів «Фірма «Полтавпиво» за 2019—2021 рр.

Наступним кроком в аналізі фінансово-економічних показників ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» є дослідження змін складу, структури й динаміки оборотних засобів підприємства протягом останніх трьох років (таблиця 2.15).

З даних таблиці 2.15 видно, що сума оборотних активів зростає у 2021 році в порівнянні з 2019 роком на 38914 тис. грн. або на 32,62 % .

Це відбулося за рахунок зростання відповідно запасів на 30,3 %, грошей та їх еквівалентів на 40,21 %, дебіторської заборгованості на 29,63 %. Найбільшу питому вагу в структурі оборотних коштів займають у 2021 році запаси (36,66 %), гроші та їх еквіваленти – 33,17%, дебіторська заборгованість 30,09%.

Таблиця 2.15 – Динаміка змін складу та структури оборотних засобів ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» за 2019—2021 рр.

№	Показники, джерело інформації/порядок розрахунку	На кінець 2019 року		На кінець 2020 року		На кінець 2021 року		Відхилення					
								2021 рік до 2019 року			2021 рік до 2020 року		
		тис. грн.	%	тис. грн.	%	тис. грн.	%	тис. грн.	%	Темп росту,%	тис. грн.	%	Темп росту, %
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14
	Оборотні активи, тис. грн.	119283,00	100,00	131510,00	100,00	158197,00	100,00	38914,00	0,00	132,62	26687,00	0,00	120,29
3 них:													
1	Запаси	44504,00	37,31	36281,00	27,59	57989,00	36,66	13485,00	-0,65	130,30	21708,00	9,07	159,83
1.1.	виробничі запаси	30155,00	25,28	22624,00	17,20	39705,00	25,10	9550,00	-0,18	131,67	17081,00	7,90	175,50
1.2.	незавершене виробництво	9009,00	7,55	5730,00	4,36	8691,00	5,49	-318,00	-2,06	96,47	2961,00	1,14	151,68
1.3.	готова продукція	5318,00	4,46	7920,00	6,02	9593,00	6,06	4275,00	1,61	180,39	1673,00	0,04	121,12
1.4.	товари	22,00	0,02	7,00	0,01	0,00	0,00	-22,00	-0,02	0,00	-7,00	-0,01	0,00
2.	Поточні біологічні активи	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
3	Депозити перестраховання	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
4	Векселі одержані	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
5	Гроші та їх еквіваленти:	37423,00	31,37	54493,00	41,44	52470,00	33,17	15047,00	1,79	140,21	-2023,00	-8,27	96,29
5.1.	готівка	3,00	0,00	2,00	0,00	1,00	0,00	-2,00	0,00	33,33	-1,00	0,00	50,00
5.2.	рахунки в банках	37420,00	31,37	54491,00	41,43	52469,00	33,17	15049,00	1,80	140,22	-2022,00	-8,27	96,29
6	Дебіторська заборгованість	36716,00	30,78	40662,00	30,92	47596,00	30,09	10880,00	-0,69	129,63	6934,00	-0,83	117,05
6.1.	за товари, роботу, послуги	34725,00	29,11	35099,00	26,69	43233,00	27,33	8508,00	-1,78	124,50	8134,00	0,64	123,17
6.2.	за розрахунками :	1881,00	1,58	5361,00	4,08	4290,00	2,71	2409,00	1,13	228,07	-1071,00	-1,36	80,02
6.2.1.	з бюджетом	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
6.2.2.	за виданими авансами	1881,00	1,58	5361,00	4,08	4290,00	2,71	2409,00	1,13	228,07	-1071,00	-1,36	80,02
6.2.3	з нарахованих доходів	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00

## Продовження таблиці 2.15

6.2.4	із внутрішніх розрахунків	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
6.3.	Інша поточна дебіторська заборгованість	110,00	0,09	202,00	0,15	73,00	0,05	-37,00	-0,05	66,36	-129,00	-0,11	36,14
7	Поточні фінансові інвестиції	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
8	Витрати майбутніх періодів	45,00	0,04	61,00	0,05	102,00	0,06	57,00	0,03	226,67	41,00	0,02	167,21
9	Частка перестраховика у страхових резервах	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
10	Інші оборотні активи	595,00	0,50	13,00	0,01	40,00	0,03	-555,00	-0,47	6,72	27,00	0,02	307,69

За даними таблиці зобразимо графічно основні з розрахованих показників (рис. 2.19).

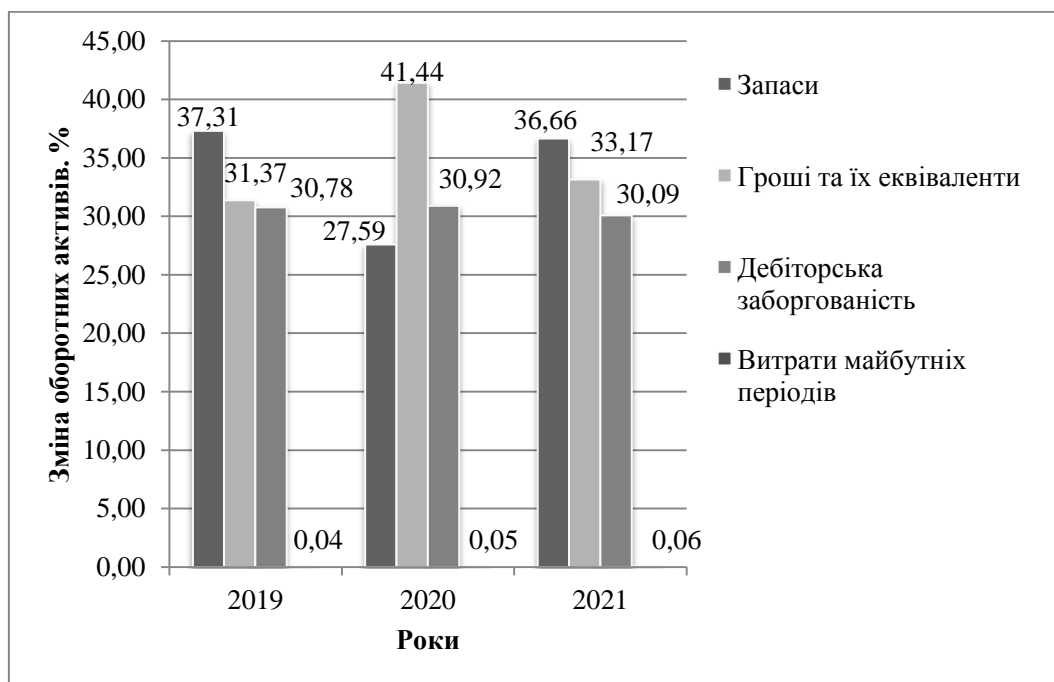


Рисунок 2.19 – Динаміка змін складу та структури оборотних засобів  
ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» за 2019—2021 рр.

Отже підприємство останнім часом розширює обсяги своєї діяльності. Підвищення частки оборотних активів при їх ефективному використанні призводить до прискорення оборотності сукупних активів підприємства.

Прибуток від операційної діяльності протягом 2019-2021 рр. скорочується, що є негативним показником для підприємства, адже це означає, що після покриття витрат на виготовлення продукції та її реалізацію, воно не досягає своєї економічної мети (рис. 2.21).

Для оцінки динаміки оборотних засобів підприємства протягом досліджуваного періоду згрупуємо статті активу балансу у окремі групи за ознакою ліквідності у таблиці 2.17.

Залежно від ступеня ліквідності (рівня швидкості перетворення в кошти) активи підприємств поділяють на такі угруповання:

1) Найбільш ліквідні активи (A1) – суми за всіма із статей коштів, які можуть застосовуватись з метою виконання певних поточних розрахунків терміново. До даної групи належать також короткострокові фінансові вкладення (цінні папери):

$$A1 = \text{поточні фінансові інвестиції} + \text{гроші та їх еквіваленти} \quad (2.1)$$

Розрахуємо даний показник у розрізі досліджуваного підприємства протягом 2019–2021 рр.:

$$A_{2019}^1 = 0 + 37423 = 37423 \text{ (тис. грн.)};$$

$$A_{2020}^1 = 0 + 54493 = 54493 \text{ (тис. грн.)};$$

$$A_{2021}^1 = 0 + 52470 = 52470 \text{ (тис. грн.)}.$$

2) Активи, які реалізуються швидко (A2) — це такі активи, для перетворення у грошові кошти яких необхідний певний проміжок часу. До даної групи можна віднести дебіторську заборгованість (платежі по якій очікуються за 12 місяців від звітної дати), інші оборотні активи:

$$A2 = \text{депозити перестраховування} + \text{векселі одержані} \\ + \text{дебіторська заборгованість} \quad (2.2)$$

Розрахуємо даний показник у розрізі ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» у 2019-2021 рр.:

$$A_{2019}^2 = 0 + 0 + 34725 + 1881 + 0 + 0 + 0 + 110 = 36716 \text{ (тис.} \\ \text{грн.)};$$

$$A_{2020}^2 = 0 + 0 + 35099 + 5361 + 0 + 0 + 0 + 202 = 40662 \text{ (тис.} \\ \text{грн.)};$$

$$A_{2021}^2 = 0 + 0 + 43233 + 4290 + 0 + 0 + 0 + 73 = 47596 \text{ (тис.} \\ \text{грн.)}.$$



3) Активи, які реалізуються повільно (А3) — це активи, рівень ліквідності яких є найменшим (запаси й інші оборотні активи):

$$A3 = \text{запаси} + \text{поточні біологічні активи} \\ + \text{витрати майбутніх періодів} + \text{інші оборотні активи} \quad (2.3)$$

Розрахуємо даний показник у розрізі ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» у 2019—2021 рр.:

$$A_{2019}^3 = 44504 + 0 + 45 + 595 = 45144 \text{ (тис. грн.)};$$

$$A_{2020}^3 = 36281 + 0 + 61 + 13 = 36355 \text{ (тис. грн.)};$$

$$A_{2021}^3 = 57989 + 0 + 102 + 40 = 58131 \text{ (тис. грн.)}.$$

4) Активи, які реалізуються важко (А4) — це активи, що використовуються у господарській діяльності відносно тривалим часом:

$$A4 = \text{необоротні активи} + \text{необоротні активи, утримувані} \\ \text{для продажу, та групи вибуття} \quad (2.4)$$

Розрахуємо даний показник у розрізі ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» у 2019—2021 рр.:

$$A_{2019}^4 = 71960 + 0 = 71960 \text{ (тис. грн.)};$$

$$A_{2020}^4 = 182541 + 0 = 182541 \text{ (тис. грн.)};$$

$$A_{2021}^4 = 173827 + 0 = 173827 \text{ (тис. грн.)}.$$

1) Найбільш термінові зобов'язання (П1) – це кредиторська заборгованість, розрахунки за дивідендами та інші поточні зобов'язання:

$$P1 = \text{поточна кредиторська заборгованість} + \\ \text{за довгостроковими зобов'язаннями} + \text{інші поточні зобов'язання} \quad (2.5)$$

Зобразимо результати розрахунку активу ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» у 2019—2021 рр. на рисунку 2.23.

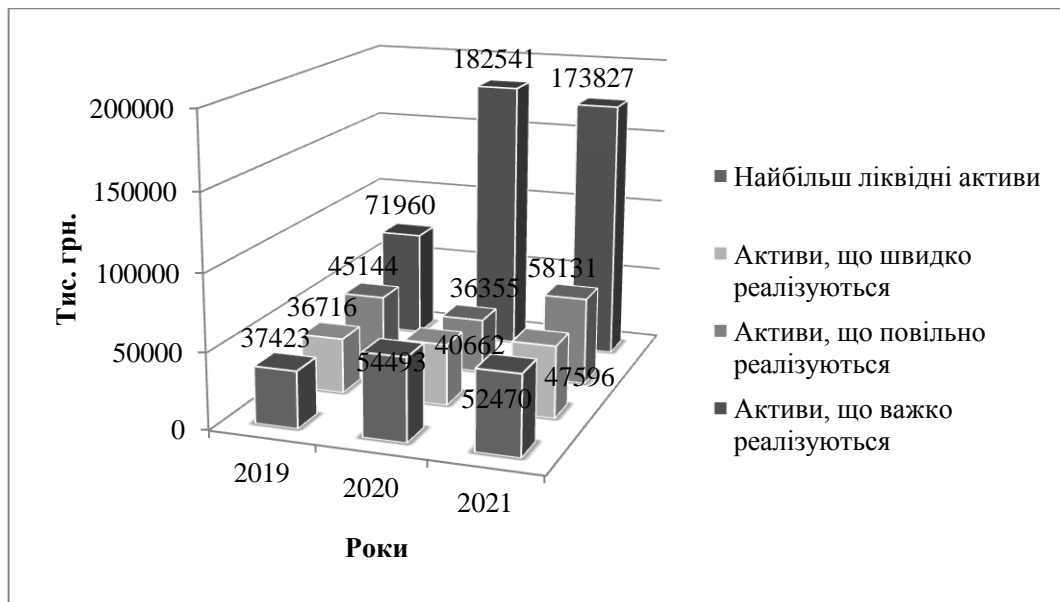


Рисунок 2.23 – Активи ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» у 2019—2021 рр.

Розрахуємо пасив у розрізі ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» у 2019—2021 рр.:

$$\begin{aligned}
 П_{2019}^1 &= 18393 + 18562 + 6265 + 248 + 1007 + 12 + 0 + 0 + 0 + 341 \\
 &= 44580 \text{ (тис. грн.)};
 \end{aligned}$$

$$\begin{aligned}
 П_{2020}^1 &= 7565 + 8099 + 7513 + 469 + 1859 + 11 + 0 + 0 + 0 + 2650 \\
 &= 28166 \text{ (тис. грн.)};
 \end{aligned}$$

$$\begin{aligned}
 П_{2021}^1 &= 0 + 14538 + 7453 + 444 + 1742 + 8 + 0 + 0 + 0 + 2288 \\
 &= 47596 \text{ (тис. грн.)}.
 \end{aligned}$$

2) Короткострокові пасиви (П2) — це короткострокові кредити банків та інші позики, які погашаються за 12 місяців після звітної дати:

$$\begin{aligned}
 П2 &= \text{короткосторові кредити банків} + \text{векселі видані} \\
 &+ \text{поточні забезпечення} + \text{доходи майбутніх періодів} + \\
 &\text{відстрочені комісійні доходи від перестраховиків} \quad (2.6)
 \end{aligned}$$

Даний показник по ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» у 2019—2021 рр.:

$$П_{2019}^2 = 0 + 0 + 8387 + 0 + 0 = 8387 \text{ (тис. грн.)};$$

$$П_{2020}^2 = 0 + 0 + 7597 + 0 + 0 = 7597 \text{ (тис. грн.)};$$

$$П_{2021}^2 = 0 + 0 + 8138 + 0 + 0 = 8138 \text{ (тис. грн.)}.$$

3) Довгострокові пасиви (ПЗ) — це довгострокові позики та інші довгострокові пасиви, які розраховуються за формулою:

$$\begin{aligned} ПЗ = & \text{довгострокові забезпечення та зобов'язання} + \\ & \text{зобов'язання, пов'язані з необоротними активами} + \\ & \text{чиста вартість активів недержавного пенсійного фонду} \end{aligned} \quad (2.7)$$

Розрахуємо даний показник у розрізі ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» у 2019—2021 рр.:

$$П_{2019}^3 = 914 + 0 + 0 = 914 \text{ (тис. грн.)};$$

$$П_{2020}^3 = 20987 + 0 + 0 = 20987 \text{ (тис. грн.)};$$

$$П_{2021}^3 = 18118 + 0 + 0 = 18118 \text{ (тис. грн.)}.$$

4) Постійні пасиви (П4) — статті 1 і 2 розділу пасиву балансу:

$$П4 = \text{власний капітал (всього)} \quad (2.8)$$

Визначимо даний показник у розрізі ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» у 2019—2021 рр.:

$$П_{2019}^4 = 137114 \text{ (тис. грн.)};$$

$$П_{2020}^4 = 257301 \text{ (тис. грн.)};$$

$$П_{2021}^4 = 279295 \text{ (тис. грн.)}.$$

Зобразимо результати розрахунку пасиву ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» у 2019—2021 рр. на рисунку 2.24

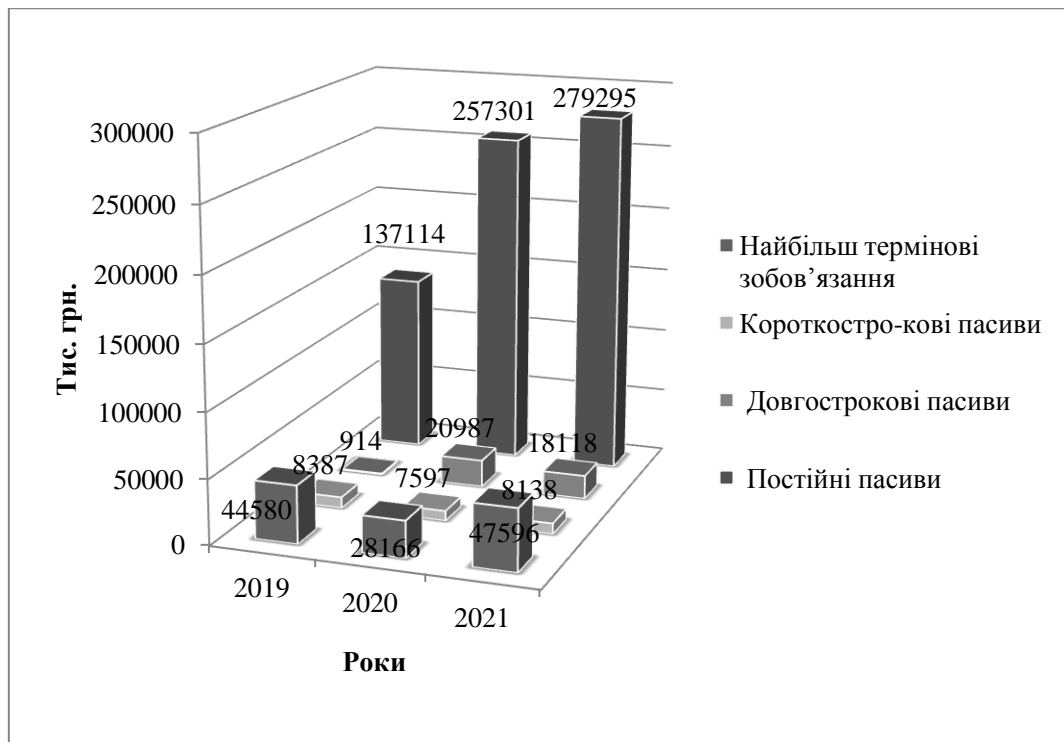


Рисунок 2. 24 – Активи ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» у 2019—2021 рр.

Баланс вважається абсолютно ліквідним, якщо виконуються такі умови:

$$A1 \geq П1,$$

$$A2 \geq П2,$$

$$A3 \geq П3,$$

$$A4 \leq П4.$$

Якщо виконуються перші три нерівності, тобто поточні активи перевищують зовнішні зобов'язання підприємства, то обов'язково виконується остання нерівність, що свідчить про наявність у підприємства власних оборотних коштів – дотримується мінімальна умова фінансової стійкості.

Відобразимо групування активів у таблиці 2.17.

Таблиця 2.17 – Групування активів та пасивів ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» за 2019—2021 рр.

Актив	На кінець 2019-го року	На кінець 2020-го року	На кінець 2021-го року	Пасив	На кінець 2019-го року	На кінець 2020-го року	На кінець 2021-го року	Платіжний надлишок або недостача		
								базового року	попереднього року	звітнього року
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
1. Найбільш ліквідні активи (А1)	37423	54493	52470	1. Найбільш термінові зобов'язання (П1)	44580	28166	47596	-7157	26327	4874
2. Активи, що швидко реалізуються (А2)	36716	40662	47596	2. Короткострокові пасиви (П2)	8387	7597	8138	28329	33065	39458
3. Активи, що повільно реалізуються (А3)	45144	36355	58131	3. Довгострокові пасиви (П3)	914	20987	18118	44230	15368	40013
4. Активи, що важко реалізуються (А4)	71960	182541	173827	4. Постійні пасиви (П4)	137114	257301	279295	-65154	-74760	-105468
<b>БАЛАНС</b>	191243	314051	332024	<b>БАЛАНС</b>	190995	314051	353147	x	x	x

За даними ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» на кінець 2019 року:

$$37423 \leq 44580$$

$$36716 \geq 8387$$

$$45144 \geq 914$$

$$71960 \leq 137114$$

На кінець 2020 року:

$$54493 \geq 28166$$

$$40662 \geq 7597$$

$$36355 \geq 20987$$

$$182541 \leq 257301$$

На кінець 2021 року:

52470 ≥ 47596

47596 ≥ 8138

58131 ≥ 18118

173827 ≤ 279295

З огляду на вищезазначені розрахунки, можна зробити висновок, що протягом 2020 - 2021 років ліквідність балансу ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» є абсолютною. Це свідчить про достатність у підприємства власних оборотних засобів, що забезпечує його фінансову стійкість.

У подальшому розкритті теми проаналізуємо динаміку формування чистого прибутку ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» за 2019—2021 рр. (табл. 2.18).

Таблиця 2.18 – Динаміка формування чистого прибутку ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» за 2019—2021 рр.

№	Показники, тис. грн.; джерело інформації/порядок розрахунку	Роки:			Відхилення			
					2021 року до 2019 року		2021 року до 2020 року	
		2019	2020	2021	Абсолютне	Темп зрост., %	Абсолютне	Темп зрост., %
1	2	3	4	5	6	7	8	9
1	Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції	323013,00	311784,00	323330,00	317,00	0,10	11546,00	3,70
2	Собівартість реалізованої продукції	221304,00	204621,00	229392,00	8088,00	3,65	24771,00	12,11
3	Валовий прибуток	101709,00	107163,00	93938,00	-7771,00	-7,64	-13225,00	-12,34
4	Операційні доходи	11895,00	14301,00	10573,00	-1322,00	-11,11	-3728,00	-26,07
5	Операційні витрати	31589,00	77021,00	75855,00	44266,00	140,13	-1166,00	-1,51
6	Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток	40178,00	44443,00	28656,00	-11522,00	-28,68	-15787,00	-35,52
7	Фінансові результати від звичайної діяльності до оподаткування: прибуток	37514,00	42141,00	25757,00	-11757,00	-31,34	-16384,00	-38,88
8	Податок на прибуток	7796,00	10322,00	5062,00	-2734,00	-35,07	-5260,00	-50,96
9	Чистий прибуток	29718,00	31819,00	20695,00	-9023,00	-30,36	-11124,00	-34,96

Як видно з табл. 2.18, за 2019 – 2021рр. чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг) збільшився на 0,10 % за рахунок

збільшення обсягу реалізованої продукції на 1,76%, а також за рахунок підвищення цін.

Збільшення обсягу реалізації привело до збільшення питомих постійних витрат і, відповідно, собівартості реалізованої продукції на 3,65%, що зменшило валовий прибуток у 2021 році порівняно з 2019 роком на 7,64%. Така негативна тенденція може призвести до зниження ефективності виробництва в перспективі.

Протягом трьох аналізованих періодів операційні доходи скоротились: у 2021 році вони становили 10573 тис. грн., що є на 1322 тис. грн. (на 11,11%) менше, ніж у 2019 році (11895 тис. грн.) та на 3728 тис. грн. (26,07%) менше, ніж у 2020 році (14301 тис. грн.).

Операційні витрати у 2021 році становили 75855 тис. грн., що на 44266 тис. грн. (140,13%) більше порівняно з 2019 роком (31589 тис. грн.) та на 1166 тис. грн. (1,51%) менше, порівняно з 2020 роком (77021 тис. грн.), що також є позитивною тенденцією, адже це сприяє росту виробітку продукції через поліпшення використання основних фондів, зменшення норм витрат сировини і матеріалів, що в, свою чергу, спричиняє збільшення прибутку підприємства і відповідно його рентабельність (рис. 2.25).

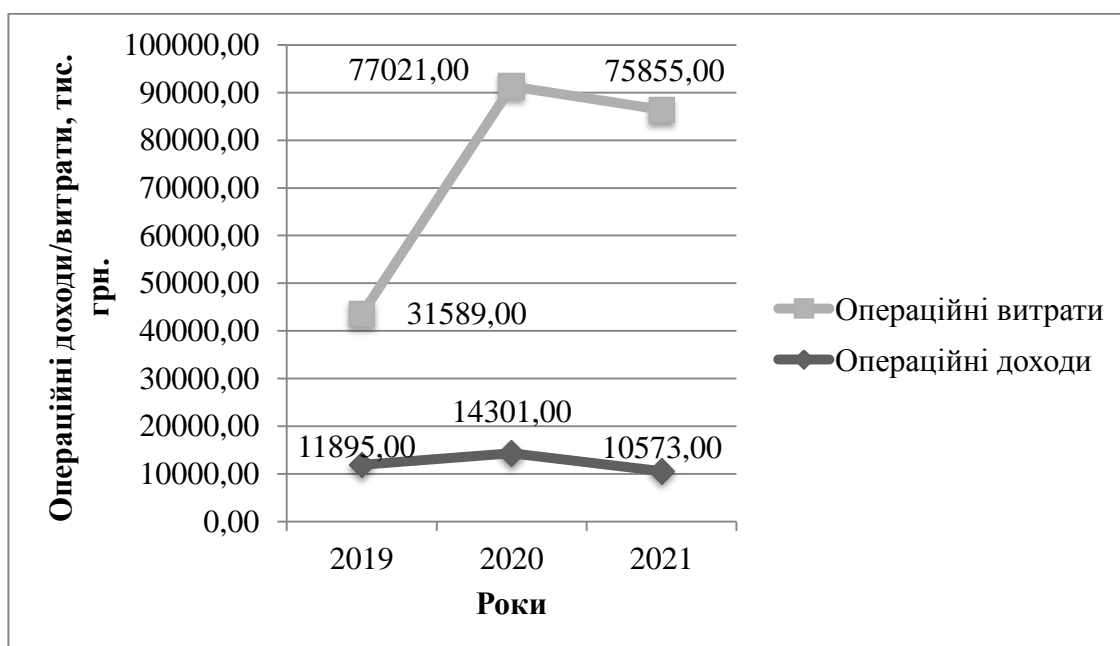


Рисунок 2. 25 – Динаміка операційних доходів (витрат) на ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» за 2019—2021 рр.

Що ж стосується фінансових результатів від звичайної діяльності до оподаткування (прибуток), у 2021 році вони склали 25757 тис. грн., що на 11757 тис. грн. (31,34%) менше, ніж у 2019 році (37514 тис. грн.) та на 16384 тис. грн. (38,88%) менше, ніж у 2020 році (42141 тис. грн.) (рис.2.26).

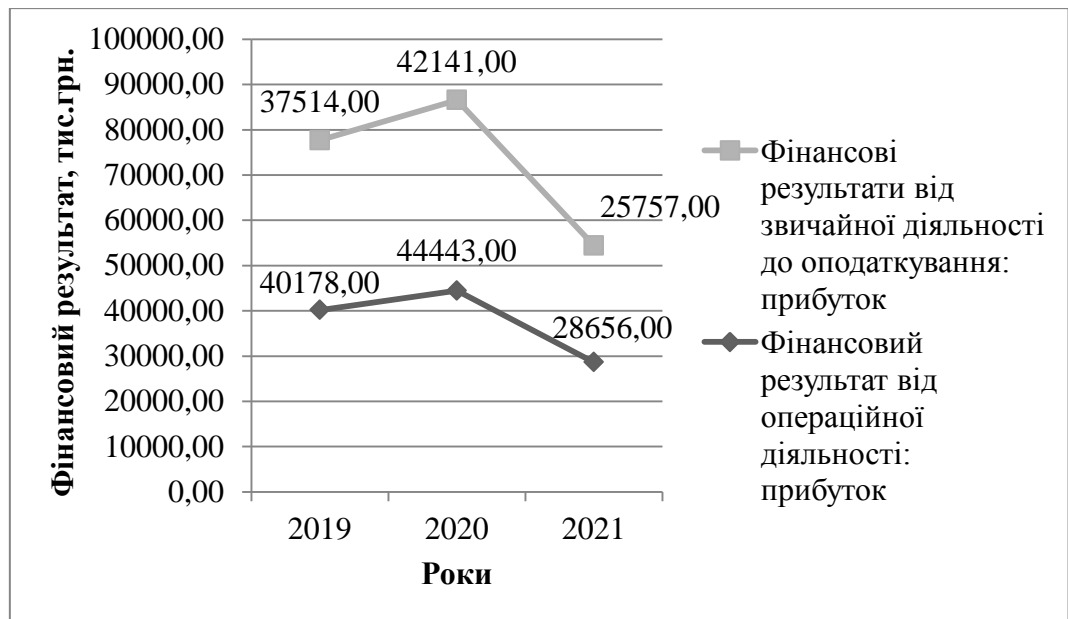


Рисунок 2.26 – Динаміка фінансових результатів від діяльності на ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» за 2019—2021 рр

Відносним показником, який характеризує ефективність діяльності підприємства, є рентабельність.

Рентабельність капіталу комплексно показує ефективність використання матеріальних, трудових і грошових ресурсів компанії (рис.2.27).

Рентабельність власного капіталу відображає ефективність використання активів, створених за рахунок власних коштів. До 2019 року показник збільшувався, а в 2021 р. він знизився на 68,27%. Основними



причинами є зниження чистого прибутку у 2021 році відносно 2019 року на 30,36%.

Рентабельність продукції характеризує ефективність витрат на її виробництво і збут. Розрахункове значення показника рентабельності продукції для ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» свідчить про те, що підприємство у 2021 році отримало 12,49 % прибутку на 1 гривню затрат. Цей показник зменшується протягом аналізованого періоду, що обумовлено зростанням собівартості продукції на 3,65%.

З урахуванням факту отримання прибутку ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» доцільно оцінити його рівень і порівняти ефективність використання ресурсів підприємством і загалом по галузі (табл. 2.19).

Таблиця 2.19 – Аналіз рентабельності діяльності ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» за 2019–2021 рр.

№	Показник	Роки:			Відхилення			
					2021 року до 2019 року		2021 року до 2020 року	
		2019	2020	2021	Абсолютне	Темп зрост., %	Абсолютне	Темп зрост., %
1	2	3	4	5	6	7	8	9
1	Середньорічна вартість сукупного капіталу, тис. грн.	182210,00	252647,00	323037,50	140827,50	77,29	70390,50	27,86
2	у тому числі власного капіталу, тис. грн.	122255,00	197207,50	268298,00	146043,00	119,46	71090,50	36,05
3	Валовий прибуток, тис. грн.	101709,00	107163,00	93938,00	-7771,00	-7,64	-13225,00	-12,34
4	Прибуток від звичайної діяльності до оподаткування, тис. грн.	37514,00	42141,00	25757,00	-11757,00	-31,34	-16384,00	-38,88
5	у тому числі чистий прибуток, тис. грн.	29718,00	31819,00	20695,00	-9023,00	-30,36	-11124,00	-34,96
6	Прибуток від операційної діяльності, тис. грн.	40178,00	44443,00	28656,00	-11522,00	-28,68	-15787,00	-35,52
7	Собівартість реалізованої продукції, тис. грн.	221304,00	204621,00	229392,00	8088,00	3,65	24771,00	12,11

8	Чистий дохід від реалізації продукції, робіт, послуг, тис. грн.	323013,00	311784,00	323330,00	317,00	0,10	11546,00	3,70
9	Рентабельність капіталу, %	20,59	16,68	7,97	-12,61	-61,27	-8,71	-52,20
10	Рентабельність власного капіталу, %	24,31	16,13	7,71	-16,59	-68,27	-8,42	-52,19
11	Рентабельність продукції, %	18,16	21,72	12,49	-5,66	-31,19	-9,23	-42,48
12	Валова рентабельність продажу, %	31,49	34,37	29,05	-2,43	-7,73	-5,32	-15,47
13	Чиста рентабельність продажу, %	9,20	10,21	6,40	-2,80	-30,43	-3,80	-37,28

Валова рентабельність продажів показує ефективність виробничої діяльності підприємства, а також ефективність політики ціноутворення. Валова рентабельність продажу у 2021 році становила 29,05 %, що на 2,43% менше, ніж у 2019 році (31,49%) та на 5,32% менше, ніж у 2020 році.

Чиста рентабельність продажу в 2021 році вказує на те, що на одну гривню реалізованих товарів, робіт, послуг припадає 6,40% чистого прибутку.

Відобразимо зміни рентабельності ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» на рисунку 2.27.

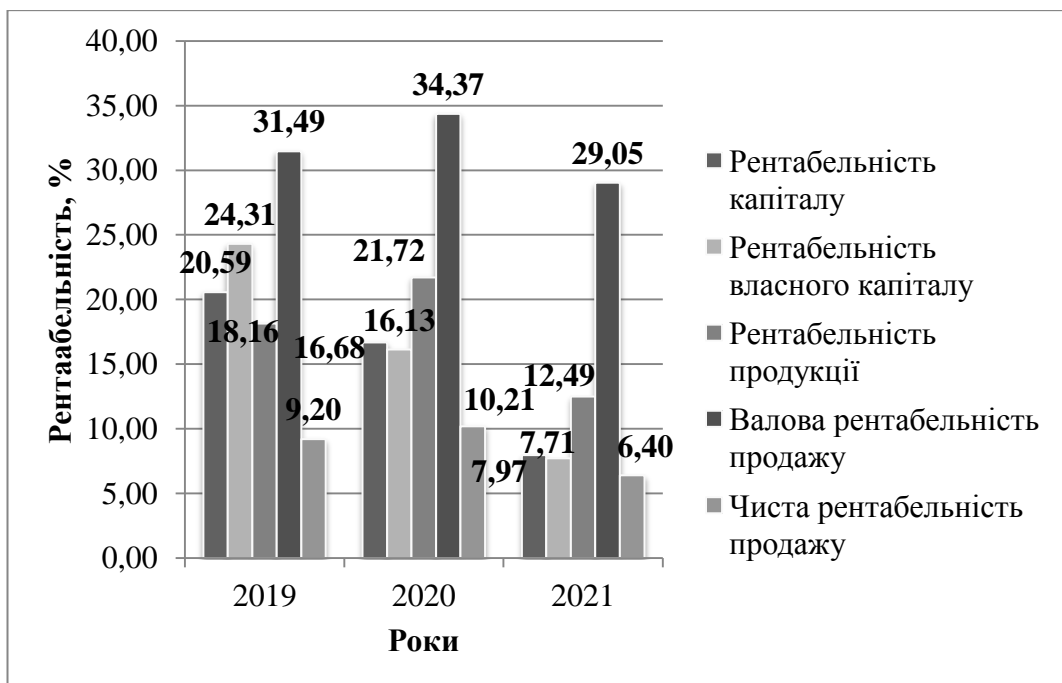


Рисунок 2.27 – Аналіз рентабельності діяльності ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» за 2019–2021 рр.

При оцінці господарського стану підприємства і з врахуванням теми дослідження, проведемо оцінку його фінансового стану на основі розрахунку узагальнюючих та часткових показників фінансової стійкості, які характеризують джерела формування запасів на підприємстві.

Показники структури капіталу або фінансової стійкості характеризують ступінь захищеності інтересів кредиторів й інвесторів, що мають довгострокові вкладення в підприємство.

До них відносять: коефіцієнт автономії, коефіцієнт концентрації залученого капіталу, співвідношення власних і позикових коштів, коефіцієнт довгострокового залучення позикових коштів, коефіцієнт забезпеченості оборотних коштів та інші (табл. 2.20)

1) Сума власних обігових коштів визначається як сума вкладень підприємства в оборотні активи та забезпечується власними джерелами формування (капітал і резерви). Розраховується за формулою:

$$B.O.K. = \frac{\text{власний капітал} + \text{довгострокові зобов'язання} - \text{позаоборотні активи}}{\text{позаоборотні активи}} \quad (2.9)$$

Розрахуємо даний показник у розрізі ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» у 2019–2021 рр.

$$B.O.K._{2019} = 137114 + 914 - 71960 = 66068 \text{ (тис. грн.)};$$

$$B.O.K._{2020} = 257301 + 20987 - 182541 = 95747 \text{ (тис. грн.)};$$

$$B.O.K._{2021} = 279298 + 18118 - 173827 = 123589 \text{ (тис. грн.)}.$$

2) Коефіцієнт забезпечення оборотних активів власними коштами – це індикатор спроможності підприємства здійснювати фінансування оборотного капіталу за власні оборотні кошти. Розраховується співвідношенням власних оборотних коштів до оборотних активів:

$$\text{К. заб. об. акт. вл. кошт.} = \frac{\text{власні оборотні шошти}}{\text{оборотні активи}} \quad (2.10)$$

Нормативне значення даного показника  $\geq 0,1$ . Це значення показує величину частки власних оборотних коштів підприємства у сумі його активів в цілому.

Розрахуємо даний показник у розрізі ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» у 2019–2021 рр.

$$\text{К. заб. об. акт. вл. кошт.}_{2019} = 66068 / 119283 = 0,55;$$

$$\text{К. заб. об. акт. вл. кошт.}_{2020} = 95747 / 131510 = 0,73;$$

$$\text{К. заб. об. акт. вл. кошт.}_{2021} = 123589 / 158197 = 0,78.$$

3) Маневреність робочого капіталу – визначає частину запасів підприємства, які фінансуються за власні обігові кошти. Розраховується за формулою:

$$\text{Ман. роб. кап.} = \frac{\text{запаси підприємства}}{\text{власні обгові кошти}} \quad (2.11)$$

Розрахуємо даний показник у розрізі ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» у 2019–2021 рр.

$$\text{Ман. роб. кап.}_{2019} = (30155 + 9009 + 5318 + 22) / 66068 = 0,67;$$

$$\text{Ман. роб. кап.}_{2020} = (22624 + 5730 + 7920 + 7) / 95747 = 0,38;$$

$$\text{Ман. роб. кап.}_{2021} = (39705 + 8691 + 9593 + 0) / 123589 = 0,47.$$

4) Маневреність власних обігових коштів – визначає частину власних обігових коштів підприємства, яка перебуває у грошовій формі. Розраховується за формулою:

$$\text{Ман. вл. об. кошт.} = \frac{\text{грошові кошти}}{\text{власні обгові кошти}} \quad (2.12)$$

Розрахуємо даний показник у розрізі ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» у 2019-2021 рр.

$$\text{Ман. вл. об. кошт.}_{2019} = 37423 / 66068 = 0,566;$$

$$\text{Ман. вл. об. кошт.}_{2020} = 54493 / 95747 = 0,569$$

$$\text{Ман. вл. об. кошт.}_{2021} = 52470 / 123589 = 0,42.$$

5) Коефіцієнт забезпечення власними обіговими коштами запасів — визначає ступінь фінансування запасів за довгострокові джерела фінансових ресурсів. Розраховується за формулою:

$$\text{К. заб. вл. об. кошт. зап.} = \frac{\text{власні обігові кошти}}{\text{сума запасів}} \quad (2.13)$$

Розрахуємо даний показник у розрізі ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» у 2019–2021 рр.

$$\text{К. заб. вл. об. кошт. зап.}_{2019} = 66068 / (44504 + 0) = 1,48;$$

$$\text{К. заб. вл. об. кошт. зап.}_{2020} = 95747 / (36281 + 0) = 2,64;$$

$$\text{К. заб. вл. об. кошт. зап.}_{2021} = 123589 / (57989 + 0) = 2,13.$$

6) Коефіцієнт покриття запасів - визначає рівень забезпеченості запасів нормативними джерелами їх фінансування . Розраховується за формулою:

$$\text{К. пок. зап.} = \frac{\text{нормативні джерела покриття запасів}}{\text{сума запасів}} \quad (2.14)$$

Розрахуємо даний показник у розрізі ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» у 2019–2021 рр.

$$\text{К. зпок. зап.}_{2019} = (66068 + 0 + 0 + 12 + 18562) / (44504 + 0) = 1,90;$$

$$\text{К. зпок. зап.}_{2020} = (95747 + 0 + 0 + 8099 + 11) / (36281 + 0) = 2,86;$$

$$\text{К. зпок. зап.}_{2021} = (123589 + 0 + 0 + 14538 + 8) / (57989 + 0) = 2,38.$$

7) Коефіцієнт економічної незалежності (автономії) – визначає частину активів підприємства, яку воно спроможне профінансувати за рахунок власного капіталу. Розраховується за формулою:

$$\text{К. ек. незал.} = \frac{\text{власний капітал}}{\text{сума пасивів}} \quad (2.15)$$

Розрахуємо даний показник у розрізі ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» у 2019–2021 рр.

$$\text{К. ек. незал.}_{2019} = 137114/191243 = 0,72;$$

$$\text{К. ек. незал.}_{2020} = 257301/314051 = 0,82;$$

$$\text{К. ек. незал.}_{2021} = 279295/332024 = 0,84.$$

8) Коефіцієнт фінансової залежності – протилежний до попереднього показник. Розраховується за формулою:

$$\text{К. фін. зал.} = \frac{\text{сума пасивів}}{\text{власний капітал}} \quad (2.16)$$

Розрахуємо даний показник у розрізі ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» у 2019–2021 рр.

$$\text{К. фін. зал.}_{2019} = 191243/137114 = 1,39;$$

$$\text{К. фін. зал.}_{2020} = 314051/257301 = 1,22;$$

$$\text{К. фін. зал.}_{2021} = 332024/279295 = 1,19.$$

9) Коефіцієнт маневреності власного капіталу – визначає частину власного капіталу, яка направлена на фінансування оборотних активів. Розраховується за формулою:

$$\text{К. ман. вл. кап.} = \frac{\text{власні обігові кошти}}{\text{власний капітал}} \quad (2.17)$$

Розрахуємо даний показник у розрізі ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» у 2019–2021 рр.

$$K. \text{ ман. вл. кап.}_{2019} = 66068 / 137114 = 0,48;$$

$$K. \text{ ман. вл. кап.}_{2020} = 95747 / 257301 = 0,37;$$

$$K. \text{ ман. вл. кап.}_{2021} = 123589 / 279295 = 0,44.$$

10) Коефіцієнт концентрації позикового капіталу – протилежний показник до коефіцієнта економічної незалежності (автономії), визначає частину активів підприємства, які фінансуються за короткострокові та довгострокові позикові ресурси. Розраховується за формулою:

$$K. \text{ конц. поз. кап.} = \frac{\text{позиковий капітал}}{\text{сума пасиву}} \quad (2.18)$$

Розрахуємо даний показник у розрізі ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» у 2019–2021 рр.

$$K. \text{ конц. поз. кап.}_{2019} = (914 + 53215 + 0) / 191243 = 0,28;$$

$$K. \text{ конц. поз. кап.}_{2020} = (20987 + 35763 + 0) / 314051 = 0,18;$$

$$K. \text{ конц. поз. кап.}_{2021} = (18118 + 34611 + 0) / 332024 = 0,16$$

11) Коефіцієнт фінансової стабільності – показник, що визначає рівень здатності підприємства відповідати за своїми зобов'язаннями у середньостроковій та довгостроковій перспективі. Розраховується за формулою:

$$K. \text{ фін. стаб.} = \frac{\text{власні кошти}}{\text{позикові фінансові ресурси}} \quad (2.19)$$

Розрахуємо даний показник у розрізі ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» у 2019–2021 рр.

$$K. \text{ фін. стаб.}_{2019} = 137114 / (914 + 53215 + 191243) = 0,56;$$

$$K. \text{ фін. стаб.}_{2020} = 257301 / (20987 + 35763 + 0) = 4,53;$$

$$K. \text{ фін. стаб.}_{2021} = 279295 / (18118 + 34611 + 0) = 5,30.$$

12) Коефіцієнт фінансової стійкості – показник, що визначає частину активів, що фінансується довгостроковими джерелами фінансування (власний капітал та довгострокові позикові фінансові ресурси). Розраховується за формулою:

$$K. \text{ фін. ст.} = \frac{\text{власний капітал} + \text{довгострокові позички}}{\text{пасиви}} \quad (2.20)$$

Розрахуємо даний показник у розрізі ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» у 2019–2021 рр..

$$K. \text{ фін. стаб.}_{2019} = (137114 + 914)/191243 = 0,72;$$

$$K. \text{ фін. стаб.}_{2020} = (257301 + 20987)/314051 = 0,89;$$

$$K. \text{ фін. стаб.}_{2021} = (279295 + 18118)/332024 = 0,90.$$

Розрахунки, проведені вище, представимо у таблиці 2.20

Таблиця 2.20 – Аналіз показників фінансової структури капіталу ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» за 2019–2021 рр.

Показники	На кінець 2019 року	На кінець 2020 року	На кінець 2021 року	Відхилення (+,-) звітного періоду до	
				2019 року	2020 року
1	2	3	4	5	6
1. Сума власних обігових коштів, тис. грн.	66068,00	95747,00	123589,00	57521,00	27842,00
2. Коефіцієнт забезпечення оборотних активів власними коштами ( $\geq 0,1$ )	0,55	0,73	0,78	0,23	0,05
3. Маневреність робочого капіталу (зменшення показника)	0,67	0,38	0,47	-0,20	0,09
4. Маневреність власних обігових коштів (високе значення показника)	0,57	0,57	0,42	-0,14	-0,14
5. Коефіцієнт забезпечення власними обіговими коштами запасів (збільшення показника)	1,48	2,64	2,13	0,65	-0,51
6. Коефіцієнт покриття запасів (збільшення пок-ка)	1,90	2,86	2,38	0,48	-0,48
7. Коефіцієнт економічної незалежності ( $\geq 0,5$ )	0,72	0,82	0,84	0,12	0,02
8. Коефіцієнт фінансової залежності (близько 2)	1,39	1,22	1,19	-0,21	-0,03
9. Коефіцієнт маневреності власного капіталу ( $\geq 0,5$ )	0,48	0,37	0,44	-0,04	0,07
10. Коефіцієнт концентрації позикового капіталу ( $< 0,5$ )	0,28	0,18	0,16	-0,12	-0,02
11. Коефіцієнт фінансової стабільності ( $\geq 1$ )	0,56	4,53	5,30	4,74	0,76
12. Коефіцієнт фінансової стійкості (0,7-0,9)	0,72	0,89	0,90	0,17	0,01

Результати розрахунків відображено графічно на рисунках 2.28 – 2.29

Коефіцієнт забезпеченості оборотних активів власними оборотними коштами відображає частку оборотних активів, які сформовані за рахунок



власних коштів. Протягом 2021 – 2019 років значення даного коефіцієнта є більшим нормативного показника, а це означає, що структура балансу визнається задовільною, а підприємство – платоспроможним.

Показник маневреності робочого капіталу мав у середньому позитивну динаміку протягом досліджуваного періоду (позитивним є зменшення даного показника). У 2021 році значення маневреності робочого капіталу становило 0,47, що на 0,20 менше, ніж у 2019 році (0,67), та на 0,09 більше, ніж 2020 році (0,38).

Маневреність власних обігових коштів мала позитивну динаміку протягом досліджуваного періоду, що свідчить про те, що ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» здатне швидко, оперативно відповідати за своїми короткостроковими зобов'язаннями за рахунок власного капіталу. У 2021 році значення даного показника становило 0,42, що на 0,14 менше, ніж у 2019 році (0,57).

Коефіцієнт забезпеченості власними обіговими коштами запасів характеризує рівень достатності власних оборотних коштів для формування запасів підприємства, як бачимо є відносно позитивна тенденція до зростання даного показника. У 2021 році значення коефіцієнта становило 2,13, що на 0,65 більше, ніж у 2019 році (1,48), та на 0,51 менше, ніж 2020 році (2,64).

Коефіцієнт покриття запасів - індикатор фінансової стійкості, як бачимо з розрахунків він демонструє до статність джерел фінансування для створення виробничих і інших запасів на ПрАТ «Фірма «Полтавпиво». У 2021 році значення коефіцієнта становило 2,38, що на 0,48 більше, ніж у 2019 році (1,90), та на 0,02 менше, ніж 2020 році (2,86) (рис. 2.28).

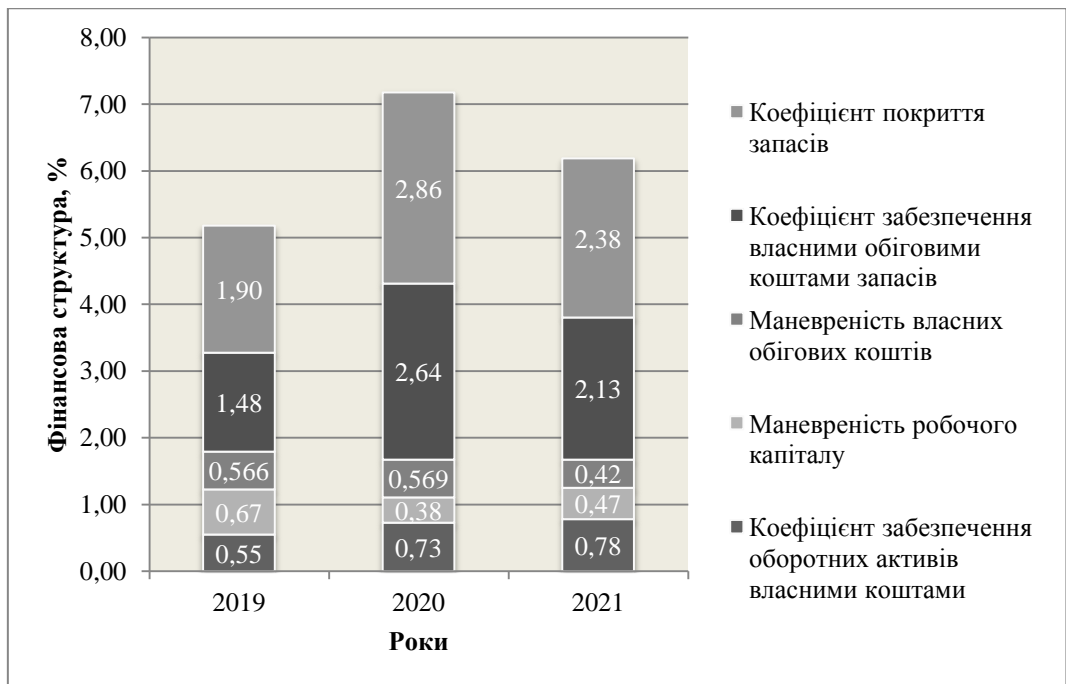


Рисунок 2.28 – Аналіз фінансової структури капіталу ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» за 2019—2021 рр.

Значення коефіцієнта економічної незалежності (автономії) за нормою повинне бути  $\geq 0,5$ . У 2021 році даний показник становив 0,84, що на 0,12 більше, ніж у 2019 році (0,72) та на 0,02 більше, ніж у 2020 році (0,82). Однак, така різниця є не дуже значною і, так, як всі ці значення  $> 0,5$ , можна стверджувати, що даний показник – у межах норми.

Коефіцієнт фінансової залежності (нормативне значення близько 2) у 2021 році становило 1,19, що на 0,21 менше від значення даного показника у 2019 році (1,39) та на 0,03 менше від значення у 2020 році (1,22). Така динаміка свідчить про те, що даний показник – нижче норми, але він збільшується у 2019 році, порівняно з 2020 та 2021 роками.

Коефіцієнт маневреності власного капіталу ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» (нормативне значення –  $\geq 0,5$ , позитивна динаміка – збільшення показника) у 2021 році становить 0,44, що на 0,04 менше, порівняно з 2019 роком (0,48) та на 0,07 більше, порівняно з 2020 роком (0,37). Така динаміка не є дуже значною, а величина даного показника протягом досліджуваного періоду свідчить про те, що він нище норми, що

говорить про недостатність у товаристві власних фінансових ресурсів для фінансування необоротних активів та частини оборотних.

Коефіцієнт концентрації позикового капіталу у 2021 році становив 0,16, що на 0,12 менше, ніж у 2019 році (0,28) та на 0,02 менше, ніж у 2020 році (0,18). Таким чином, можна зробити висновок, що протягом усього досліджуваного періоду значення даного показника було близьким до норми норми, що свідчить про повне використання фінансового та виробничого потенціалу підприємства.

Коефіцієнт фінансової стабільності ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» (норма  $\geq 1$ ) у 2021 році становило 5,3, що на 4,74 більше, ніж у 2019 році (0,56) та на 0,76 менше, ніж у 2019 році (4,53). Така динаміка свідчить про те, що даний показник протягом досліджуваного періоду знаходиться в нормі, що свідчить про низький рівень фінансових ризиків підприємства.

Коефіцієнт фінансової стійкості ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» (норма – 0,7 – 0,9) у 2021 році було в межах норми і становило 0,9, що на 0,17 менше, ніж у 2019 році (0,72, що на 0,02 перевищує норму) та на 0,01 більше, ніж у 2020 році (0,89, що на 0,19 перевищує норму). Більше значення, ніж нормативне може свідчити про недостатню фінансову стійкість у довгостроковій перспективі. Однак у 2021 році даний показник був у межах норми, тому можна зробити висновок про належний рівень фінансової стійкості досліджуваного підприємства.

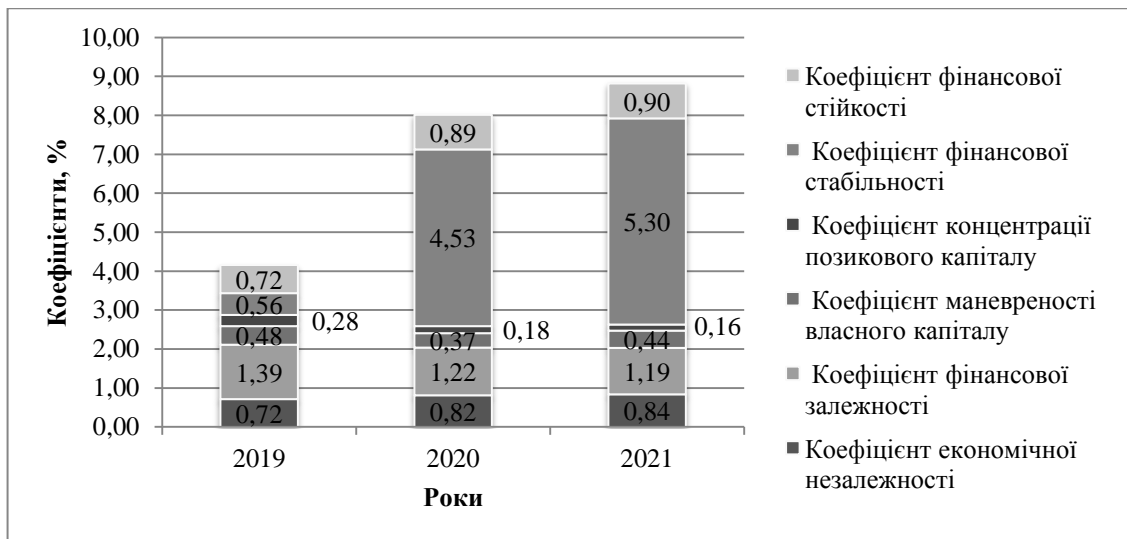


Рисунок 2.29 – Аналіз фінансової структури капіталу ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» за 2019–2021 рр.

Остаточний висновок про фінансовий стан підприємства представляємо на підставі розрахунку узагальнюючих показників фінансової стійкості, що представлені в таблиці 2.21

Таблиця 2.21 – Аналіз узагальнюючих показників фінансової стійкості ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» за 2019—2021 рр.

Показники	На кінець 2019 року	На кінець 2020 року	На кінець 2021 року
1	3	4	5
1. Наявність власних обігових коштів для формування запасів – Н1	65154,00	74760,00	105468,00
2. Наявність власних обігових та довго-строкових позикових коштів для формування запасів – Н2	66068,00	95747,00	123586,00
3. Наявність власних обігових, довгострокових і короткострокових позикових коштів для формування запасів – Н3	84461,00	103312,00	123586,00
4. Запаси – Н4	44504,00	36281,00	57989,00
5. Надлишок (+) нестача (-) власних обігових коштів для формування запасів – Е1	20650,00	38479,00	47479,00
6. Надлишок (+) нестача (-) власних обігових та довгострокових позикових коштів для формування запасів – Е2	21564,00	59466,00	65597,00
7. Надлишок (+) нестача (-) власних обігових, довгострокових і короткострокових позикових коштів для формування запасів – Е3	39957,00	67031,00	65597,00

Результати розрахунків представимо на рисунку 2.30.

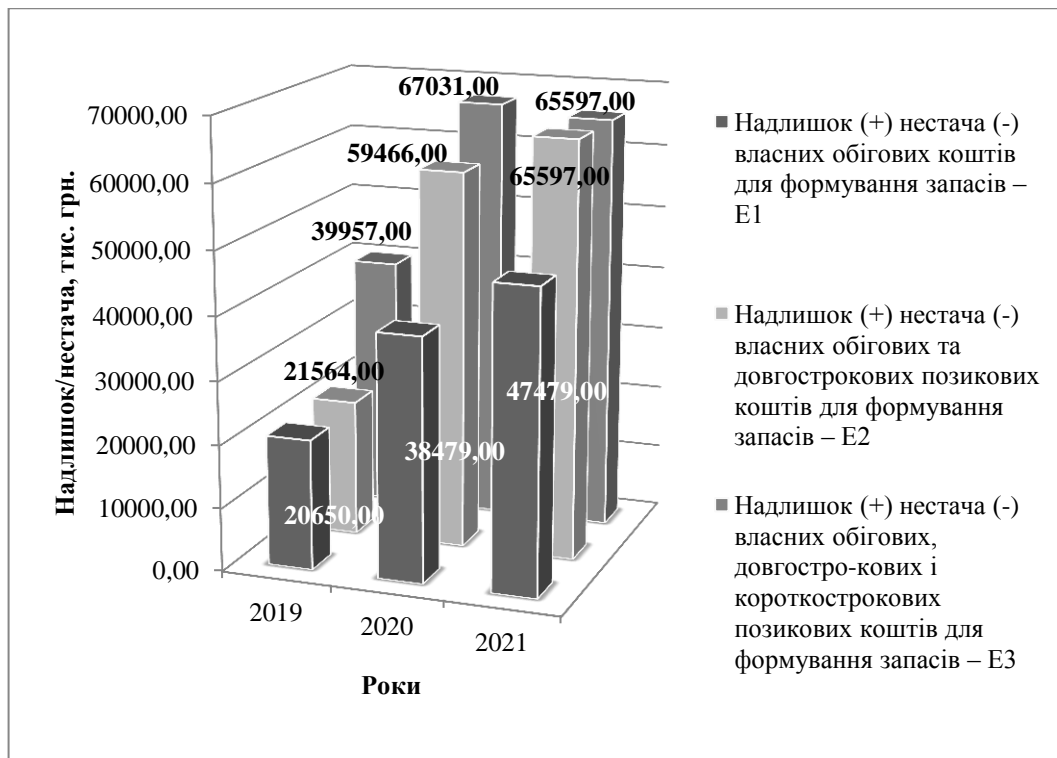


Рисунок 2.30 – Узагальнюючі показники фінансової стійкості ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» за 2019—2021 рр.

Отже, за даними таблиці 2.21 можна зробити висновки, що показники фінансової стійкості підприємство ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» протягом 2019–2021 рр. відповідають нормативним значенням та мають позитивну тенденцію до збільшення, підприємство має надлишок власних обігових, довгострокових і короткострокових позикових коштів для формування запасів, воно є абсолютно фінансово стійким. Коефіцієнт маневреності власного капіталу зменшився протягом усього періоду на 0,04 і вказує на те, що частка власного капіталу підприємств, яка перебуває в мобільній формі, знизилася.

Для поліпшення фінансової стійкості підприємствам необхідно збільшити обсяг власних фінансових ресурсів, визначити найбільш оптимальне співвідношення складників капіталу, за якого підприємство зможе маневрувати та ефективно використовувати грошові кошти,

забезпечуючи тим самим безперебійний процес виробництва та реалізації продукції.

Загальну оцінку платоспроможності дає коефіцієнт покриття, що також називають коефіцієнтом поточної ліквідності. Він дорівнює відношенню поточних активів до поточних зобов'язань і показує, якою мірою поточні зобов'язання забезпечуються поточними активами, тобто скільки грошових одиниць поточних активів припадає на 1 грошову одиницю поточних зобов'язань:

Установлений норматив цього показника  $> 1$ .

Коефіцієнт швидкої ліквідності є проміжним коефіцієнтом покриття і показує, яка частина поточних активів за мінусом запасів покривається поточними зобов'язаннями:

Коефіцієнт абсолютної ліквідності є найбільш жорстким критерієм платоспроможності та показує, яку частину короткострокової заборгованості підприємство може погасити найближчим часом:

Результати розрахунку показників заносяться в таблицю 2.22

Таблиця 2.22 – Аналіз показників платоспроможності

Показники	На кінець 2019 року	На кінець 2020 року	На кінець 2021 року	Відхилення (+,-) 2021 р. до	
				2019 року	2020 року
1	2	3	4	5	6
Показник покриття ( $>1$ )	2,3	3,7	2,8	0,6	-0,8
Показник швидкої ліквідності ( $\geq 0,5$ )	1,4	2,7	1,8	0,4	-0,9
Показник абсолютної ліквідності ( $\geq 0,2$ )	0,7	1,5	0,9	0,2	-0,6

Найважливішим показником ліквідності та платоспроможності підприємства є коефіцієнт покриття, що характеризує рівень покриття активами своїх зобов'язань. За даними підприємства коефіцієнт покриття у

2021 році становив 2,80, у 2020 – 3,7, а у 2019 році – 2,3. За нормативним значенням, якщо даний коефіцієнт  $>1$ , то підприємство може своєчасно погасити свої зобов'язання і це підприємство має стійкий фінансовий стан.

За даними таблиці 2.22 значення коефіцієнта абсолютної ліквідності зросло з 0,7 до 0,9, що у динаміці змін вказує збільшення на 0,2. Порівняння цього показника з нормативним значенням ( $\geq 0,2$ ) свідчить про покращення платоспроможності підприємства в 2021 році. Даний коефіцієнт характеризує миттєву платоспроможність і показує, яку частину поточних зобов'язань і забезпечень підприємство має можливість негайно погасити високоліквідними оборотними активами.

Графічний аналіз показників платоспроможності ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» відобразимо на рисунку 2.31.

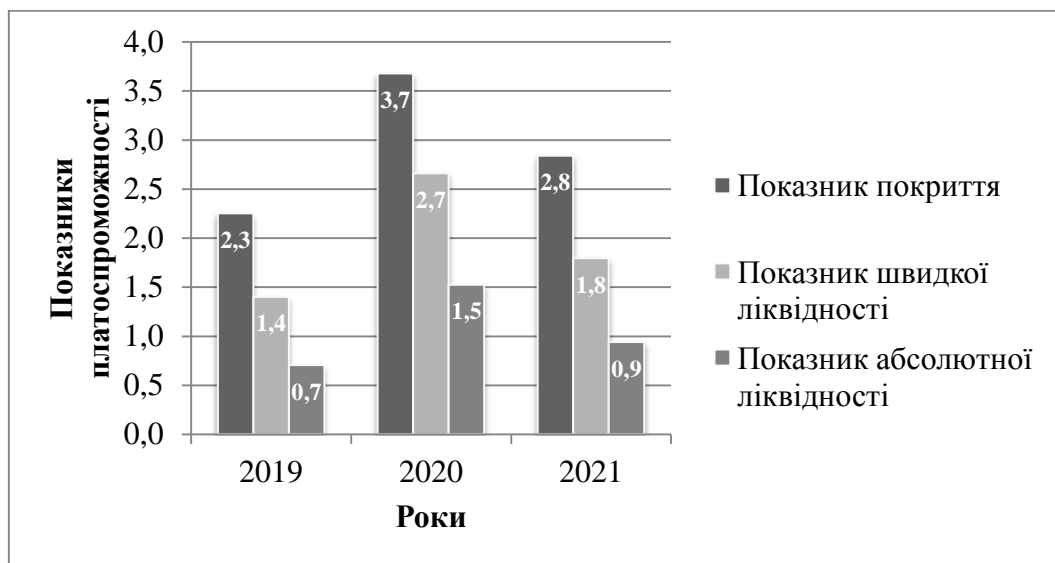


Рисунок 2. 31 – Аналіз платоспроможності ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» за 2019–2021 рр.

Виявивши за допомогою аналізу ліквідності і платоспроможності проблеми підприємство має можливість змінити ситуацію на краще. Для цього застосовують різні заходи: контроль за витратами, стимулювання обсягів

продажів, підвищення прибутку і такі інші. У цілому, фінансова стійкість підприємства та його фінансовий стан залежать від ефективності використання всіх видів активів, від швидкості обороту коштів. Тому проведення аналізу ліквідності і платоспроможності є необхідним для контролю за платіжними зобов'язаннями підприємства.



## РОЗДІЛ 3

### ФОРМУВАННЯ ЕФЕКТИВНОЇ КАДРОВОЇ ПОЛІТИКИ В СИСТЕМІ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ

#### **3.1. Аналіз діючої кадрової політики на товаристві та визначення резервів підвищення її ефективності**

Проведення аналізу діючої кадрової політики на ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» почнемо з динаміки кількісних і якісних характеристик кадрового потенціалу (табл.3.1).

Як бачимо з розрахунків, частка працівників віком до 35 років на ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» у 2020 році порівняно з 2019 роком зменшилась на 2,44 %, проте у 2021 році ситуація вирівнялась до рівня 2019 року.

Зниження частки працівників у віці до 35 років у загальній чисельності персоналу підприємства є тривожним сигналом для керівництва ПрАТ «Фірма «Полтавпиво», оскільки свідчить про вплив молодих спеціалістів з підприємства.

Якщо розглядати статеву структуру персоналу ПрАТ «Фірма «Полтавпиво», то більшу частку працюючих складають чоловіки. Проте у 2021 році відбувається незначне зростання кількості жінок на підприємстві. Якщо порівнювати з 2019 роком, то їх чисельність у 2021 році зросла на 4,63 %, а в порівнянні з 2020 – на 2,69 %.

Таблиця 3.1 – Показники оцінювання рівня трудового потенціалу ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» у 2019 – 2021 роках

№	Показники	Одиниці виміру	Рік			Відхилення			
			2019	2020	2021	2021 до 2019		2021 до 2020	
						Абсолютне	Темп росту,%	Абсолютне	Темп росту,%
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
<b>Психофізичні якості</b>									
1.	Частка працівників у віці до 35 років	%	11,49	15,66	15,85	0,19	-	2,44	-
2.	Частка жінок у загальній чисельності працівників	%	19,54	15,85	23,17	7,32	-	2,69	-
3.	Коефіцієнт рівня захворюваності	-	0,02	0,02	0,02	0	-	0	101,03
<b>Професійно – кваліфікаційні якості</b>									
4.	Частка працівників з вищою освітою	%	11,49	15,66	15,85	0,19	-	2,44	-
5.	Коефіцієнт професійного розвитку	-	0,29	0,37	0,46	0,1	126,67	0,04	126,67
6.	Коефіцієнт кваліфікаційного розвитку	-	0,23	0,3	0,39	0,09	128	0,04	128
<b>Організаційні якості</b>									
7.	Середньорічний виробіток 1-го працівника	грн/особу	77888,5	160248	171577	11328,8	107,07	11328,8	148,36
8.	Рентабельність персоналу	тис.грн/особу	1,38	6,66	1,024	-5634,2	15,38	-5634,2	121,46
9.	Фонд робочого часу робітників	людино - години	160373	155636	153984	-1652	98,94	-1652	101,82

## Продовження таблиці 3.1

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
10.	Середньорічна заробітна плата одного працівника	грн	14973,6	17132,9	18784,3	3810,77	125,45	1651,41	109,64
11.	Коефіцієнт віддачі повної заробітної плати	-	4,86	7,92	5,38	0,52	110,75	-2,53	68,01
12.	Коефіцієнт соціального забезпечення	-	0,38	0,41	0,21	-0,18	54,2	-0,2	50,84
Технічні якості									
13.	Середньооблікова чисельність працівників	осіб	87	82	82	0	100	0	98,8
14.	Частка керівників у загальній чисельності працівників	%	29,89	30,49	29,27	-1,22	-	-1,22	-
15.	Коефіцієнт обороту з прийняття	-	1,07	1,01	0,85	-0,16	84,34	-0,16	101,22
16.	Коефіцієнт обороту з вибуття	-	1,02	0,51	1,28	0,77	250	0,77	73,3
17.	Коефіцієнт постійності кадрів	-	0,34	1,05	0,37	-0,68	34,88	-0,68	70,62
18.	Коефіцієнт змінності кадрів	-	1,04	1,98	0,67	-1,31	33,73	-1,31	138,1

Коефіцієнт рівня захворюваності на підприємстві протягом 2019 – 2021 років був незмінним і тримався на рівні 0,02.

Важливим показником оцінювання трудового потенціалу підприємства є коефіцієнт його професійного та кваліфікаційного розвитку, оскільки для того, щоб утриматись на ринку товарів чи послуг, підприємству потрібні кваліфіковані робітники.

Як видно з табл. 3.1, працівники ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» з року в рік підвищують свій професійний та кваліфікаційний рівень. Так, у 2019 році коефіцієнт професійного розвитку персоналу становив 0,37, то вже у 2020 році відбулось зростання даного показника до 0,42, а у 2021 році даний показник зріс на 9,52 %, порівнюючи з 2020 роком, та на 24,32%, порівнюючи з 2019 роком.

Іншими словами, якщо у 2019 році свій професійний рівень підвищило 30 осіб з 83 працюючих, у 2020 році з 83 працюючих – 35, а у 2021 році – з 82 працюючих – 38 осіб.

Подібну тенденцію спостерігаємо і з коефіцієнтом кваліфікаційного розвитку. У 2019 році з 82 працюючих кваліфікаційний рівень підвищило 25 осіб, наступного року 29 з 83 працюючих, то в 2021 році з 82 - 32 особи.

Ці зміни на ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» є позитивним явищем, оскільки керівництву підприємства набагато вигідніше і простіше підвищувати кваліфікацію та професійний рівень співробітників, в яких вже є досвід роботи, ніж наймати робітників, які не мають основних навичок.

Тепер проаналізуємо організаційні якості працівників ПрАТ «Фірма «Полтавпиво».

Середньорічний виробіток одного працівника у 2020 році, порівняно з 2019 роком зменшився на 27,83% (тобто до рівня 115652,41 тис. грн. / особу), проте у 2021 році відбулось незначне зростання цього показника на 55924,30 грн / особу.

Динаміка середньорічного виробітку одного працівника ПрАТ «Фірма

«Полтавпиво» протягом 2019 – 2021 років представлена на рис. 3.1.

Така тенденція є негативною для діяльності ПрАТ «Фірма «Полтавпиво», оскільки саме цей показник характеризує ефективність діяльності персоналу на підприємстві, показує скільки було вироблено продукції одним працівником за рік.

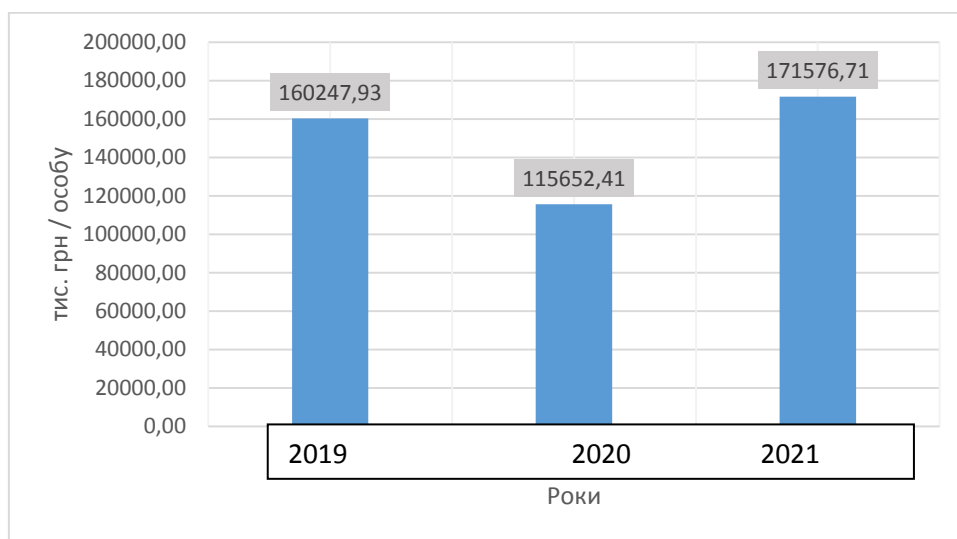


Рисунок 3.1 – Динаміка середньорічного виробітку одного працівника ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» протягом 2019 – 2021 років

Розрахунок рентабельності персоналу проводять для того, щоб з'ясувати, наскільки ефективно використовуються витрати на персонал (а саме заробітна плата, заохочення, відпускні, соціальні виплати тощо). Зміну рентабельності персоналу ТОВ «Решетилівський цегельний завод» протягом 2019 – 2021 років наведено на рис. 3.2.

Як видно з рис. 3.2, найбільш ефективно персонал ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» працював у 2019 році: рентабельність персоналу склала 6658,54 грн. / особу. Це є позитивним явищем, оскільки демонструє, що витрати на персонал ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» є ефективними, вони окупилися, персонал працює продуктивно. Проте у 2020 році спостерігається різке зниження даного показника – на 87,3% якщо порівнювати з 2019 роком.

Ці зміни пов'язані з зменшенням прибутку від операційної діяльності ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» у 2020 році на 476 тис.грн., в зв'язку з чим скоротилися витрати на персонал ПрАТ «Фірма «Полтавпиво».

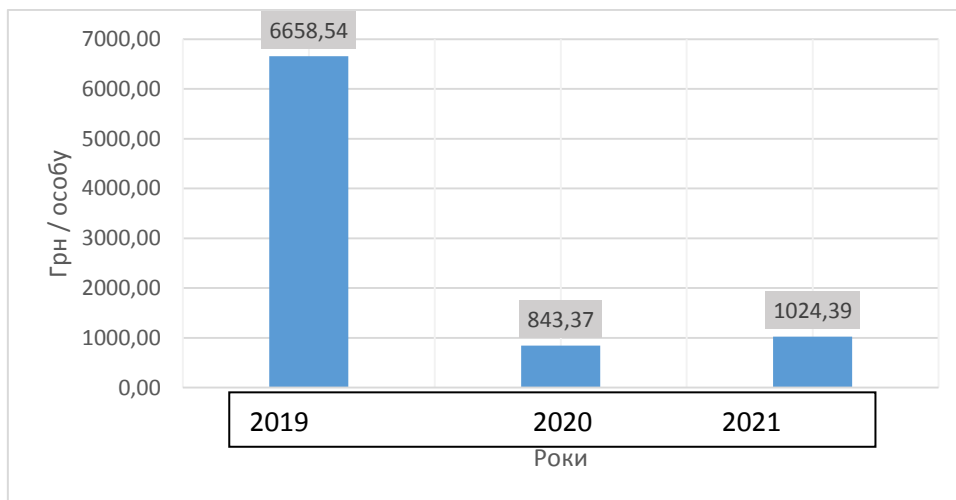


Рисунок 3.2 – Динаміка рентабельності персоналу ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» протягом 2019 – 2021 років

Також на зменшення рентабельності персоналу ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» вплинуло скорочення фонду робочого часу (рис. 3.3).

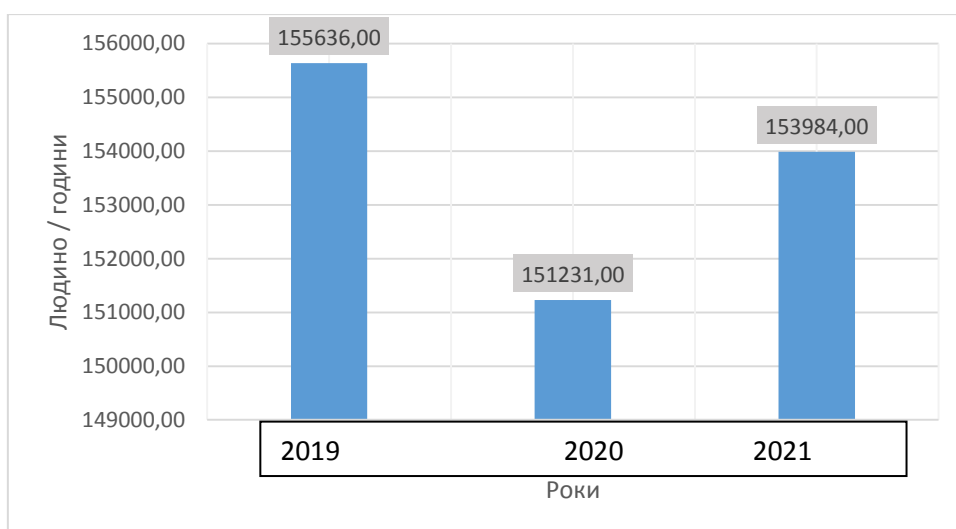


Рисунок 3.3 – Динаміка фонду робочого часу працівників ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» протягом 2019 – 2021 років

З рис. 3.3 видно, що фонд робочого часу працівників ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» у 2021 році, в порівнянні з 2020, скоротився на 1652 людино – години, та порівняно з 2021, на 2753 людино – години. Це пов'язано зі скороченням чисельності працюючих на ПрАТ «Фірма «Полтавпиво».

Позитивним моментом на ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» зростання середньорічної заробітної плати одного працівника (рис. 3.4).

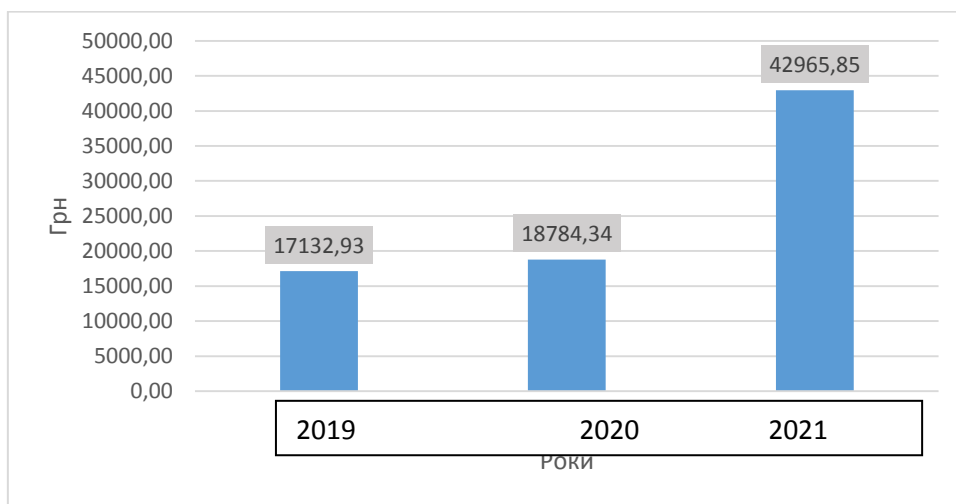


Рисунок 3.4 – Динаміка середньорічної заробітної плати одного працівника ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» у 2019 – 2021 роках

Зростання середньорічної заробітної плати працівників є важливим чинником стимулювання персоналу до продуктивнішої та ефективнішої роботи на будь – якому підприємстві.

Для оцінки ефективності використання трудового потенціалу ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» важливим є також аналіз коефіцієнтів віддачі повної заробітної плати та соціального забезпечення працівників.

Коефіцієнт віддачі повної заробітної плати показує, на скільки обсяг виробленої продукції і в майбутньому отриманий від реалізації продукції дохід окупили витрати на матеріальне стимулювання персоналу.

Найбільш плідно працівники ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» працювали у

2019 році: коефіцієнт віддачі повної заробітної плати становив 7,92.

Протягом 2020 – 2021 років бачимо спад, що пов'язано зі скороченням обсягів випуску продукції в цей період.

Проте в зв'язку з скороченням обсягу випуску у 2020 році на 1714,80 тис. грн. в порівнянні з 2019 роком, коефіцієнт віддачі повної заробітної плати знизився на 31,9% у 2020 році.

Найбільшу суму коштів для відрахувань на соціальні заходи керівництво ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» здійснило 2019 року – 576 тис.грн, саме тому коефіцієнт соціального забезпечення в цей період найвищий і становить 0,41.

В зв'язку зі скороченням відрахувань на соціальні заходи у 2020 році на 251 тис. грн., коефіцієнт соціального забезпечення персоналу ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» у 2020 році становить 0,21, що менше попереднього показника на 49,16%.

Для оцінки ефективності використання трудового потенціалу ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» важливо також розглянути коефіцієнт обороту з прийняття, вибуття, постійності та змінності кадрів.

У 2020 році, коефіцієнт обороту з вибуття перевищив значення коефіцієнта обороту з прийняття. Це сталося в зв'язку з тим, що прийнято на роботу було 70 осіб, а звільнених – 145 осіб, і облікова кількість штатних працівників на кінець 2020 року склала 22 особи.

За період з початку 2021 року на ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» було прийнято 70 особи, з яких 15 осіб – жінки. Вибуло працівників через плінність кадрів – 105 осіб. Це теж призвело до того що коефіцієнт обороту з вибуття перевищив значення коефіцієнта обороту з прийняття Облікова чисельність штатних працівників на кінець 2021 року склала 82 особи.

Найважливішим оціночним показником ефективності кадрової політики є коефіцієнт постійності кадрів. Оборот робочої сили знижує ефективність використання робочої сили у виробництві. Нових робітників



необхідно адаптувати до конкретних умов праці на даному виробництві, відповідно виникає потреба у навчанні працівників.

Якщо проаналізувати коефіцієнт постійності кадрів, то, як видно з рис. 4.5, він має спадну тенденцію.

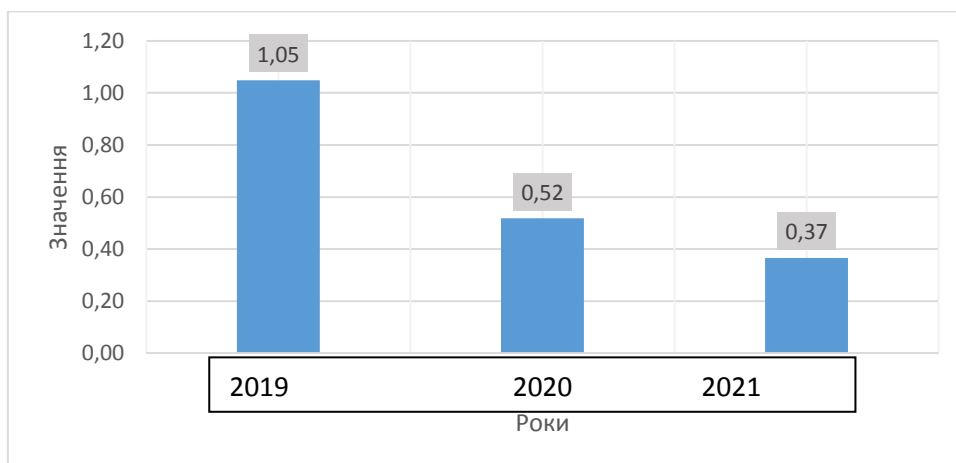


Рисунок 4.5 – Динаміка коефіцієнта постійності кадрів на ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» протягом 2019 – 2021 років

В зв'язку з великою кількістю звільненого персоналу у 2020 році – 145 осіб, коефіцієнт постійності кадрів ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» впав до рівня 0,52, що менше значення даного показника в 2019 році на 50,4%.

Так само і у 2021 році – звільнено було 105 осіб, в зв'язку з чим коефіцієнт плинності кадрів зменшився ще на 28,8%.

Для визначення вагомості кожної групи показників рівня трудового потенціалу, використаємо метод експертних оцінок, який полягає у розробленні анкети, у якій експертам необхідно оцінити вагомість впливу кожного із часткових показників на рівень трудового потенціалу за 10-бальною шкалою: 0–3 – показник має слабкий рівень впливу на трудовий потенціал; 4–7 – середній рівень впливу показника на трудовий потенціал; 8–10 – сильний рівень впливу. Заповнені анкети експертів знаходяться в Додатку. Результати експертного опитування представлено в табл. 4.2 – 4.3.

Таблиця 4.2 – Оцінка груп показників рівня трудового потенціалу ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» у 2019 – 2021 роках

Показники	Відповідність фактичного значення нормативно - критеріальному						Оцінка групи показників рівня трудового потенціалу		
	2019 рік		2020 рік		2021 рік		2019 рік	2020 рік	2021 рік
	1 бал	0 балів	1 бал	0 балів	1 бал	0 балів			
<b>Психофізичні якості</b>									
Частка працівників у віці до 35 років	-	0	1	-	-	0	0,67	1	0,67
Частка жінок у загальній чисельності працівників	1	0	1	-	1	-			
Коефіцієнт рівня захворюваності	1	-	1	-	1	-			
Сума	2	0	3	0	2	0	-	-	-
<b>Професійно - кваліфікаційні якості</b>									
Частка працівників з вищою освітою	-	0	1	-	-	0	0,33	1	0,33
Коефіцієнт професійного розвитку	-	0	1	-	1	-			
Коефіцієнт кваліфікаційного розвитку	1	-	1	-	-	0			
Сума	1	0	3	0	1	0	-	-	-
<b>Організаційні якості</b>									
Середньорічний виробіток 1-го робітника	-	0	1	-	-	0	0,83	0,83	0,50
Рентабельність персоналу	1	-	1	-	1	-			

## Продовження таблиці 4.2

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Фонд робочого часу робітників, год	1	-	-	0	-	0	0,83	0,83	0,50
Середньорічна заробітна плата одного працівника, грн.	1	-	1	-	1	-			
Коефіцієнт віддачі повної заробітної плати	1	-	1	-	1	-			
Коефіцієнт соціального забезпечення	1	-	1	-	-	0			
Сума	5	0	5	0	3	0	-	-	-
Технічні якості									
Середньоспискова чисельність працівників, осіб	-	0	-	0	-	0	0,50	0,33	0,17
Частка керівників у загальній чисельності працівників, %	-	0	-	0	-	0			
Коефіцієнт обороту з прийняття	1	-	-	0	-	0			
Коефіцієнт обороту з вибуття	1	-	1	-	-	0			
Коефіцієнт постійності кадрів	1	-	1	-	-	0			
Коефіцієнт змінності кадрів	-	0	-	0	-	1			
Сума	3	0	2	0	-	1	-	-	-

Таблиця 4.3 – Обробка експертних оцінок по ПрАТ «Фірма «Полтавпиво»

Назва показників	Номер (шифр) експертів та номер місця										Середній бал	Вагомість	Усього
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10			
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14
1.Психофізичні якості													6,00
1.1. Частка працівників у віці до 35 років	5	6	7	9	8	7	9	7	8	6	7,2	0,4	2,88
1.2. Частка жінок у загальній чисельності працівників	4	2	3	3	4	3	2	4	3	2	3,0	0,2	0,60
1.3. Коефіцієнт рівня захворюваності	7	6	8	7	6	7	6	7	6	7	6,7	0,4	2,68
2.Професійно-кваліфікаційні якості													6,57
2.1. Частка працівників з вищою освітою	6	8	7	5	6	8	8	9	9	8	7,4	0,4	3,0
2.2. Коефіцієнт професійного розвитку	6	7	6	7	8	7	9	6	7	8	7,1	0,3	2,1
2.3. Коефіцієнт кваліфікаційного розвитку	7	8	7	7	8	7	8	6	7	9	7,4	0,3	2,2
3.Організаційні якості													7,78
3.1 Середньорічний виробіток 1-го робітника	9	8	9	8	9	8	8	9	9	9	8,6	0,2	1,72
3.2 Рентабельність персоналу	8	8	8	8	9	9	9	9	8	9	8,5	0,2	1,70
3.3. Фонд робочого часу робітників	7	6	8	7	6	7	8	7	8	8	7,2	0,2	1,44
3.4. Середньорічна заробітна плата одного працівника	6	7	6	8	7	9	6	8	6	8	7,1	0,1	0,71
3.5. Коефіцієнт віддачі повної заробітної плати	7	8	6	8	7	8	8	6	7	8	7,3	0,2	1,46
3.6 Коефіцієнт соціального забезпечення	6	5	7	6	7	5	6	8	6	7	6,3	0,1	0,63
4. Технічні якості													6,06
4.1.Середньоспискова чисельність працівників	7	6	7	6	7	6	8	6	6	7	6,6	0,2	1,32
4.2.Частка керівників у загальній чисельності працівників	4	3	3	3	3	3	4	3	4	3	3,3	0,1	0,33
4.3.Коефіцієнт обороту з прийняття	6	5	7	5	6	5	6	5	7	6	5,8	0,1	0,58
4.4. Коефіцієнт обороту з вибуття	6	7	8	7	6	8	7	6	6	5	6,6	0,2	1,32
4.5. Коефіцієнт постійності кадрів	9	8	7	9	8	7	9	6	8	7	7,8	0,3	2,34
4.6. Коефіцієнт змінності кадрів	5	6	5	6	7	5	6	7	5	5	5,7	0,1	0,57

Оцінювання кадрового забезпечення за всією сукупністю однорідних показників відбувається шляхом розрахунку групового показника за одиничними показниками групи (професійно-кваліфікаційних, трудових, особистісних, психологічних та фізіологічних якостей) за наступною формулою:

$$I_{\text{гр}} = \sum_{i=1}^n q_i \times a_i, \text{ де} \quad (3.1)$$

$I_{\text{гр}}$  - груповий показник, що характеризує певну складову кадрового забезпечення підприємства;

$q_i$  -  $i$ -й одиничний показник, що характеризує компонент певної групи;

$a_i$  - вагомість  $i$ -го показника в загальному наборі певної групи (одержана за допомогою методу аналізу ієрархій);

$n$  - кількість показників у групі.

Розраховані таким чином групові показники за складовими кадрового потенціалу є відносними оцінками рівня розвитку, які дають відповідь про той чи інший аспект кадрового потенціалу.

Далі визначаємо інтегральний показник кадрового потенціалу за формулою:

$$I_{\text{інт}} = \sum_{j=1}^m b_j \times I_{\text{гр}}, \text{ де} \quad (3.2)$$

де,  $I_{\text{інт}}$  - інтегральний показник кадрового забезпечення підприємства;

$b_j$  - вагомість  $j$ -ої групи показників кадрового забезпечення (одержана за допомогою методу аналізу ієрархій);

$m$  - кількість груп показників.

Цей показник дає комплексну (інтегральну) характеристику рівня розвитку кадрового потенціалу, в якій враховуються всі складові.

Відповідно до розрахунків, значення інтегральних показників рівня кадрової політики становить:

$$I_{к.п.2019} = 0,67 \times 0,06 + 0,33 \times 0,0657 + 0,83 \times 0,0778 + 0,5 \times 0,0606 = 0,248 = 24,8 \%$$

$$I_{к.п.2020} = 1 \times 0,06 + 1 \times 0,0657 + 0,83 \times 0,0778 + 0,33 \times 0,0606 = 0,332 = 33,2 \%$$

$$I_{к.п.2021} = 0,67 \times 0,06 + 0,33 \times 0,0657 + 0,5 \times 0,0778 + 0,17 \times 0,0606 = 0,176 = 17,6 \%$$

Результати розрахунку оцінимо за такою шкалою (табл.3.4):

Таблиця 3.4 – Шкала оцінки рівня ефективності кадрової політики на підприємстві

Рівень ефективності	Значення	Стратегія
Дуже високий	Більше 91 %	Продовження
Високий	51 – 90 %	Забезпечення
Середній	31- 50 %	Підтримки
Низький	11-30 %	Стабілізації
Критичний	Менше 10 %	Реструктуризації

Як бачимо, протягом останнього 2021 року ефективність кадрової політики впала до середнього рівня, доречним є використання стратегії підтримки.

Стратегія підтримки виконує функцію:

- забезпечення;
- стимулювання та оплати праці;
- стабільності персоналу.

Оскільки ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» знаходиться в невеликому населеному пункті, важливо залучити нових працівників на підприємство, тобто провести маркетингову програму залучення співробітників. В цьому і полягає функція залучення.

Щодо стимулювання та оплати праці, важливим є введення доплат та додаткових винагород для працівників, наприклад при переведенні на вищу посаду, коли працівник проявляє ініціативність, вносить пропозиції для підвищення ефективності роботи.

Щодо стабільності перосналу – тут важливо оцінити в яких відділах найбільше спострігається рух персоналу в бік вибуття, проаналізувати дану ситуацію та запропонувати шляхи вирішення проблеми.

Розрахунки показали, що найбільше вплинули на кадрову політику ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» зміни технічних якостей працівників. Протягом 2019 – 2021 років спостерігається зростання коефіцієнта обороту з вибуття над коефіцієнтом обороту з прийняття.

Така плинність персоналу є величезною проблемою, оскільки веде за собою прямі втрати, через неукомлектованість робочих місць. Також це знижує ефективність витрат на навчання, бо ефект від навчання працівник викоритовує або на іншому місці роботи, або взагаліне користується знаннями, якщо в подальшому змінює професію.

Продуктивність праці нових працівників нижча через непристосованість до умов роботи та соціальною адаптацією.

Проте показник руху персоналу неоднозначний, оскільки крім зазначених вище негативних моментів, можна зазначити, що велика плинність кадрів також допомагає уникнути монотонності в роботі, що часто покращує соціально – психологічний клімат в колективі.

На ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» спостерігається відтік робочої сили, більше працівників звільняється, ніж приходить. Досить часто це повязано з тим, що на підприємстві немає розробленої програми виробничої практики

студентів, яка б могла б забезпечити їм подальше працевлаштування та допомогла б наблизити професійне навчання до виробничих умов.

Основними причинами плинності кадрів на ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» є:

- низька заробітна плата, порівнюючи з підприємствами – конкурентами будівельної галузі;
- невідповідність рівня кваліфікації та виконуваної роботи працівниками на товаристві;
- майже повна відсутність перспектив професійного просування працівників;
- відсутність ритмічності роботи (ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» взимку має нестабільний графік роботи, оскільки погодні умови не дають висохнути сирцю для виготовлення цегли);
- важкі умови праці на підприємстві.

### **3.2. Розробка заходів ефективної кадрової політики в системі стратегічного управління персоналом**

Перед тим, як висунути пропозиції для зменшення плинності кадрів, слід проаналізувати причини, через які на ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» відбувається вивільнення персоналу.

Було проаналізовано відділи, де найбільше звільнилось працівників – маркшейдерська служба, геологічна служба та механічна служба.

Через вихід на пенсію протягом 2021 року кількість працюючих механічної служби зменшилась на 15 осіб з 35. Через порушення трудової дисципліни було звільнено 1 працівника.

В зв'язку з зміною умов праці та неритмічністю роботи ПрАТ «Фірма «Полтавпиво», кількість працюючих маркшейдерської служби зменшилась майже на 50%, з 13 працівників залишилось тільки 7.



Для того щоб економічні рішення щодо кадрової політики на підприємстві були економічно обґрунтованими та мали ефект, потрібно проводити моніторинг руху персоналу, слідкувати за динамікою показників, вміти моделювати та прогнозувати їх.

Для уникнення плинності кадрів перш за все, її потрібно попередити. Для цього при проведенні набору персоналу слід ввести систему вимог до кандидата, потрібно переконатися, що цінності потенційного працівника відповідають цінностям корпоративної культури організації.

Важливим є розподіл роботи відповідно до кваліфікації робітників, щоб уникнути перенавантаження працівників.

Таким чином, підвищення кваліфікації необхідне для вдосконалення професійних знань, умінь, навичок, що дозволить працівнику кваліфіковано виконувати доручену роботу. Напрями удосконалення кадрової політики на ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» представлено на рис. 3.6.

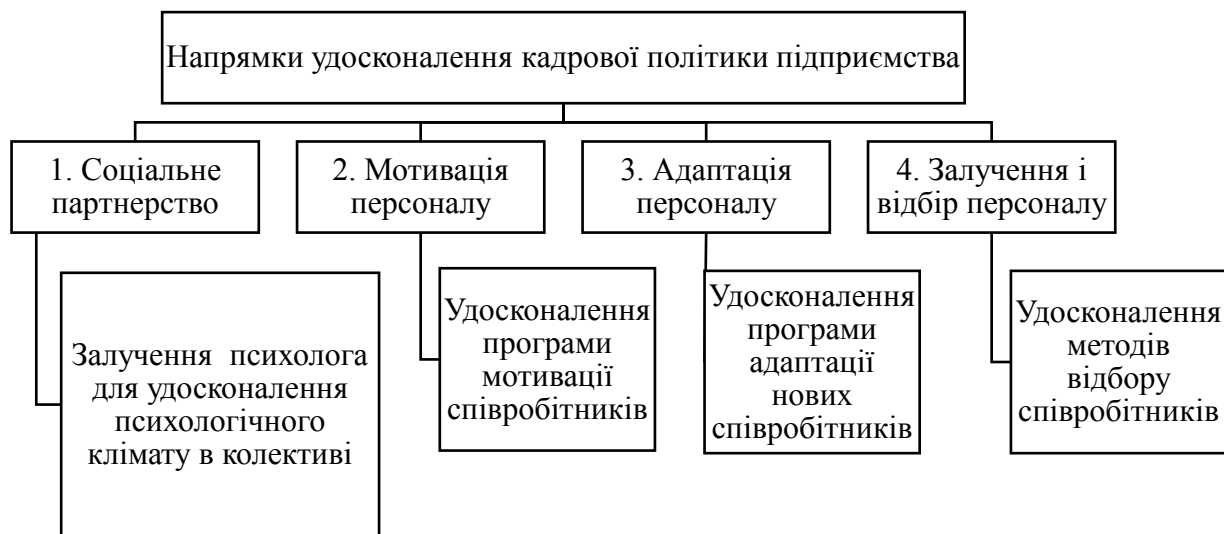


Рисунок 3.6 – Напрями удосконалення кадрової політики на ПрАТ «Фірма «Полтавпиво»

Найсильнішими заходами для зменшення коефіцієнта обороту з вибуття для ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» є саме виробничо – економічні заходи, які включають поліпшення умов праці на підприємстві.

Оскільки на підприємстві присутня значна запиленість повітря, вібрація та шум, важливим є систематична перевірка та контроль витяжної вентиляції, наявності у працівників спецодягу та взуття, засобів індивідуального захисту.

Важливим є вдосконалення системи матеріального стимулювання і нормування праці, що передбачає доплати та додаткові винагороди за шкідливі умови праці, роботу в понаднормовий час. Корисним є розроблення внутрішньофірмових нагород, грамот. Ефективно також розробити положення про преміювання, в основі якого – продуктивність, прибуток та якість.

Серед організаційних заходів для ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» слід виділити вдосконалення процедури прийому працівників на роботу, про що було вказано вище, та ввести анкети для працівників, що звільняються, де працівники зможуть в ході відповідей на поставлені питання, сконкретизувати причину звільнення.

Також, бажано проводити аналіз зовнішнього середовища, щоб переконатися в тому, що є пропозиція потрібних професій для комплектування в особовому складі тих працівників, яких ще немає в штаті підприємства.

Важливим є також забезпечення можливості кар'єрного зростання, що передбачає проведення професійного навчання та підвищення кваліфікації працівників. Це стимулює зацікавлених в роботі працівників досягати запланованих цілей, вносити нові пропозиції, всебічно покращувати діяльність та фінансово – економічний стан підприємства, а також підвищує авторитет працівника за рахунок переміщення по кар'єрних сходах.

Також досить вагомим стимулюючим фактором в роботі персоналу підприємства має бути діяльність апарату управління, яка повинна бути направлена на інформування працівників про те, як підприємство піклується про їх інтереси, щоб вони відчували що їх проблеми важливі для керівництва.

Важливо також використовувати різні методи оцінки роботи. Можна запропонувати наступні параметри:

- класифікація робіт;
- система балів;
- час безконтрольності тощо.

Та найважливішим є саме підвищення кваліфікації працюючих, оскільки це напряду пов'язано з якістю та продуктивністю праці на підприємстві. Часто саме відсутність професійного навчання, а отже і можливості кар'єрного зростання, є основною причиною звільнення працівників.

Стратегічне управління персоналом дає змогу сформувати необхідний кадровий склад, здійснює гнучке регулювання та своєчасні зміни в організації, які в свою чергу дають можливість підвищити конкурентні позиції підприємства.

Тому необхідно розробити стратегічні напрями удосконалення кадрової політики на ПрАТ «Фірма «Полтавпиво», які наведено на рис. 3.7.

Розглянемо більш детально мотивацію і розвиток персоналу. За теорією А. Маслоу, у кожної людини існує певна ієрархія потреб, причому вищий рівень потреб неможливо задовольнити, поки не задовольнили більш низький. У системі мотивації існують регулятори мотивації, які можуть здійснювати як позитивний, так і негативний вплив, і головні мотиватори, які вступають у дію після регуляторів мотивації.

Дотримання цих аспектів мотивації забезпечує задоволення фізіологічних потреб персоналу, потреб у безпеці та частини соціальних

потреб, і, як наслідок, спонукає працівників до якісного виконання своїх обов'язків. А мотиватори забезпечують задоволення соціальних потреб персоналу, потреб у повазі і самоповазі, потреб у самовираженні і самоактуалізації.



Рисунок 3.7 – Стратегічні напрями удосконалення кадрової політики на ПрАТ «Фірма «Полтавпиво»

Окрім ефективної системи мотивації для забезпечення конкурентоспроможності стратегічного управління персоналом підприємства необхідно, щоб на підприємстві була налагоджена система розвитку персоналу. При цьому розвиток персоналу має здійснюватись у трьох напрямках: професійному, соціальному та особистісному.

Напрями розвитку персоналу ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» наведено на рис. 3.3.

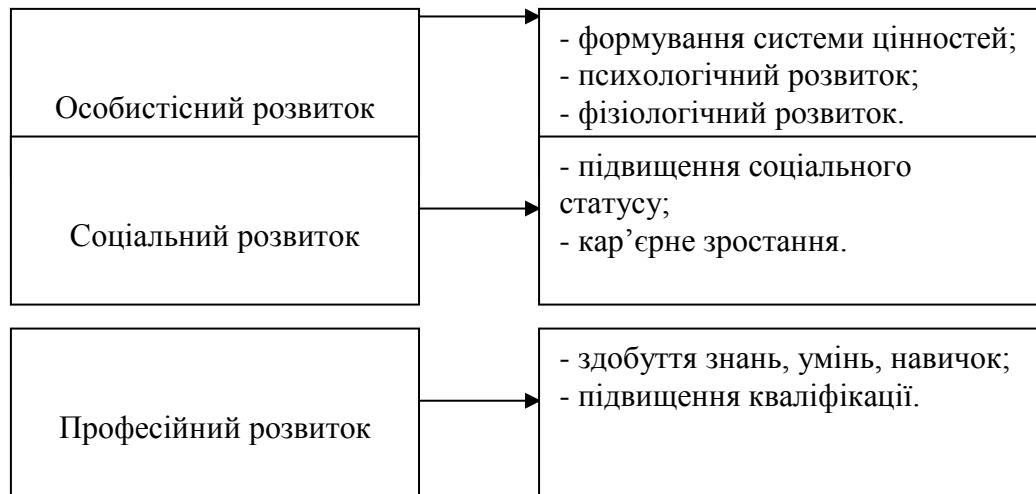


Рисунок 3.8 – Напрями розвитку персоналу на ПрАТ «Фірма «Полтавпиво»

Професійний розвиток відбувається:

- у процесі здобування вмінь та навичок, таких як: навички спілкування, виконання різних завдань і т.п.;
- у процесі безпосереднього навчання: навчання у ВНЗ, тренінги, курси підвищення кваліфікації, семінари.

Соціальний розвиток сприяє професійному розвитку, і дає можливість кар'єрного росту для працівників. Підвищення працівника може бути традиційним, сітьовим, шляхом додаткових навичок, подвійним, шляхом додавання цінності кар'єрі, пониження у посаді. Будь-який з перелічених кар'єрних шляхів є основою соціального розвитку працівника.

Особистісний розвиток відбувається в процесі формування системи цінностей людини, набуття навичок запобігання і розв'язання конфліктів, роботи в колективі, а також шляхом фізичного, психологічного, духовного, культурного, етичного і естетичного розвитку людини.

Отже, на ефективність кадрової політики впливає низка факторів, стан яких необхідно систематично відстежувати і враховувати при реалізації стратегії управління персоналом суб'єкта підприємницької діяльності.

Кадрова політика повинна збільшувати можливості в цілому підприємства, через головний ресурс виробництва – трудовий, реагувати на вимоги зовнішнього і внутрішнього середовища, що постійно змінюються. Властивості кадрової політики – зв'язок із стратегією; орієнтація на довготривале планування; значущість ролі кадрів; коло взаємопов'язаних функцій і процедур при роботі з кадрами. Кадрова політика є складовою частиною всієї управлінської діяльності і виробничої політики підприємства. Вона має на меті створити згуртовану, відповідальну, розвинену, конкурентоспроможну і продуктивну робочу силу.

### **3.3. Оцінка ефективності заходів кадрової політики в системі стратегічного управління персоналом**

Найбільш проблемними на ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» є маркшейдерська служба, геологічна служба, механічна служба та логістичний відділ, оскільки саме тут спостерігається найбільший коефіцієнт обороту з вибуття.

Тому саме для працівників цих відділів пропонуємо провести навчання та підвищення кваліфікації.

Алгоритм оцінки кадрової політики на ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» відображено на рис. 3.7.

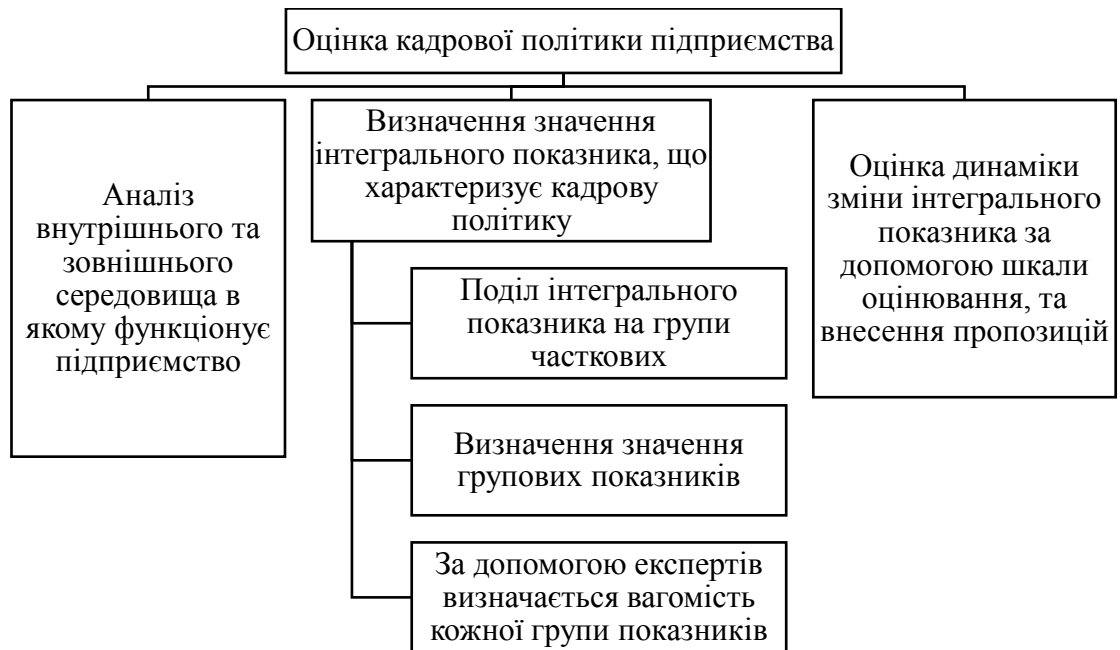


Рисунок 3.7 – Алгоритм оцінки кадрової політики на ПрАТ «Фірма «Полтавпиво»

Соціальний результат від упровадження заходів з навчання персоналу визначається за допомогою комплексу системи показників, кількість і види яких доцільно визначати, відштовхуючись від мети навчання, його впливу на конкурентоспроможність та стан соціально-трудова відносин.

Економічний результат від професійного навчання працівників оцінюють за допомогою ряду показників:

- збільшення прибутку;
- зміни продуктивності праці;
- зниження плинності кадрів;
- підвищення якості продукції;

Для аналізу існуючої ситуації з метою її моделювання на майбутні періоди часто використовують економіко-статистичні методи. Дослідимо вплив оплати праці на її продуктивність. Вимірюється продуктивність праці за допомогою таких показників як обсяг виробництва продукції та реалізації, виробіток на одного працівника, валова продукція

Розрахунки впливу факторів проводимо за допомогою табличного процесора Excel. Вихідні дані наведені в табл. 3.5, де  $x$  – середньомісячна заробітна плата,  $y$  - продуктивність праці одного працівника

Таблиця 3.5 – Вихідні дані для кореляційно – регресійного аналізу впливу заробітної плати на продуктивність праці

Рік	$x$	$y$	$xy$	$x^2$	$y^2$	$(x - \bar{x})^2$	$(y - \bar{y})^2$
2014	1247,80	91,38	114023,96	1557004,84	4056196,00	500623,46	1530,18
2015	1427,74	143,38	204709,36	2038441,51	4060225,00	278369,67	165,96
2016	1565,36	115,65	181033,88	2450351,93	4064256,00	152090,25	220,45
2017	3580,49	171,58	614340,47	12819908,64	4068289,00	2641088,15	1687,77
Разом	7821,39	521,99	1114107,68	18865706,92	16248966,00	3572171,53	3604,36

Розглянемо методику проведення розрахунків. Уведемо гіпотезу, що між фактором  $X$  та показником  $Y$  існує лінійна стохастична залежність:

$$\hat{Y} = a_1 \times X + a_0, \text{ де} \quad (3.3)$$

Оцінки параметрів  $a_1$ , і  $a_0$ , парної регресії обчислюються методом найменших квадратів за формулами:

$$\begin{cases} a_0(n+1) + a_1 \sum_{i=0}^n x_i = \sum_{i=0}^n y_i; \\ a_0 \sum_{i=1}^n x_1 + a_1 \sum_{i=1}^n x_1^2 = \sum_{i=0}^n x_i y_i \end{cases} \quad (3.4)$$

Звідси:

$$a_1 = \frac{\sum_{i=0}^n x_i y_i - (n+1)\bar{x}\bar{y}}{\sum_{i=1}^n x_1^2 - (n+1)\bar{x}^2} \quad (3.5)$$

$$a_0 = \bar{y} - a_1 \bar{x} \quad (3.6)$$



Дисперсія розраховується за формулою:

$$D(x) = \frac{\sum_{i=0}^n x_i}{n} - \bar{x}^2 \quad (3.7)$$

$$D(y) = \frac{\sum_{i=0}^n y_i}{n} - \bar{y}^2 \quad (3.8)$$

$$D(x) = \frac{18865707}{4} - (1955,35)^2 = 893033$$

$$D(y) = \frac{71722,75}{4} - (130,50)^2 = 900,44$$

Середньоквадратичне відхилення розраховуємо таким чином:

$$\sigma(x) = \sqrt{D(x)} \quad (3.9)$$

$$\sigma(y) = \sqrt{D(y)} \quad (3.10)$$

$$\sigma(x) = \sqrt{893033} = 945$$

$$\sigma(y) = \sqrt{900,44} = 30,01$$

Коефіцієнт кореляції:

$$r_{xy} = \frac{\overline{xy} - \bar{x}\bar{y}}{\sigma(x)\sigma(y)} \quad (3.11)$$

$$r_{xy} = \frac{278526,92 - 1955,35 \times 130,50}{945 \times 30,01} = 0,823$$

Як бачимо  $r_{xy} = 0,823$ , тобто залежність між показниками є сильною та прямою, тобто чим вищою є продуктивність праці працівників тим вища їх заробітна плата.

Рівняння регресії:

$$y_x = r_{xy} \frac{x - \bar{x}}{\sigma(x)} \sigma(y) + \bar{y} \quad (3.12)$$

$$y_x = 0,823 \times \frac{x - 1955,35}{945} \times 30,01 + 130,50$$

$$y_x = 0,026x + 79,40$$

Динаміка зміни рівня оплати праці 1 працівника в залежності від зміни продуктивності праці, зображено на рис. 3.8.



Рисунок 3.8 – Залежність заробітної плати від зміни продуктивності праці на ПрАТ «Фірма «Полтавпиво»

Коефіцієнт еластичності для базисних, значень та прогнозу обчислюється за формулою:

$$K_{el} = a_1 \times \frac{\bar{x}}{\bar{y}} \quad (3.13)$$

$$K_{el} = 0,026 \times \frac{1955,35}{130,50} \times 100\% = 38,95\%$$

Даний показник показує, що при зміні на 1% продуктивності праці, заробітна плата зросте на 38,95%.

Заробітна плата є основним мотивом роботи працівника. Було продемонстровано, наскільки залежні продуктивність праці та заробітна плата. Людині властиво ідентифікувати свої цілі зі стратегічними цілями організації, тож чим вища мотивація у працівника, тим більше працівник прагне до саморозвитку, підвищення кваліфікації. Підвищення продуктивності праці можливе саме завдяки професійному навчанню працюючих, підвищенню їх кваліфікації. Зростання продуктивності, а отже і заробітної плати є рушійною силою в боротьбі з плінністю кадрів.

Метою професійного навчання робітників є забезпечення відповідності рівня підготовки робітника відповідно до робочого місця, створення умов професійно – кваліфікаційного просування працівників, це дасть можливість підвищити якість продукції, підвищить конкурентоспроможність підприємства на ринку.

Тож після проведених розрахунків, можна зробити висновок, що проведення професійного навчання та підвищення кваліфікації працівників має непересічний вплив на покращення діяльності підприємства.

Отже, для того щоб оцінити стан діючої кадрової політики спочатку лід проаналізувати показники, що характеризують персонал підприємства, їх

динаміку та причини змін. На ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» спостерігається зниження чисельності працюючих через невідповідність виконуваних робіт і кваліфікації працівників. Основними причинами плинності кадрів на ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» є:

- низька заробітна плата, порівнюючи з підприємствами – конкурентами пивоварної галузі;
- невідповідність рівня кваліфікації та виконуваної роботи працівниками на товаристві;
- майже повна відсутність перспектив професійного просування працівників;
- відсутність ритмічності роботи (ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» взимку має нестабільний графік роботи);
- важкі умови праці на підприємстві.

Було запропоновано проведення професійного навчання та перекваліфікації працівників, що дасть позитивний результат, збільшить продуктивність праці та зменшить плинність кадрів.

## ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

В сучасних умовах концепція управління персоналом розглядає інтелектуальний, підприємницький, виробничий потенціал персоналу як основу функціонування підприємства та важливе джерело довготривалих переваг, а управління персоналом – як стратегічну функцію, яка невід’ємно пов’язана із бізнес-стратегією підприємства.

Кадрова політика - це система правил і норм, прагнень і обмежень у взаємовідносинах персоналу і організації в цілому, за якими діють працівники у внутрішньому і зовнішньому середовищі.

Складовими елементами кадрової політики в цілому, кожна з яких покликана вирішувати певні питання, є такі:

- політика найму і поведінки на ринку праці (звідки і як підприємство черпає трудові ресурси?);
- політика використання персоналу (що організація вимагає від персоналу і як з ним звертається?);
- компенсаційна політика (чим забезпечується продуктивність роботи і чим компенсуються трудовитрати працівника, які гарантії і зобов'язання бере на себе роботодавець?);
- політика вивільнення (на якій підставі і якими способами підприємство розлучається з працівниками?);
- позиціонування менеджменту (хто і як повинен займатися управлінням персоналом - служба персоналу або весь менеджерський склад організації).

Кадрова політика визначає генеральний напрямок і основи роботи з кадрами, загальні і специфічні вимоги до них і розробляється власниками підприємства, вищим керівництвом, кадровою службою.

Кадрову політику класифікують залежно від рівня усвідомленості правил і норм, і рівня управлінського апарату на кадрову ситуацію (пасивна, активна) та за ступенем відкритості формування кадрового складу (відкрита, закрита).

Стратегічні цілі з управління персоналом мають бути узгоджені не лише з місією підприємства, його загальними та функціональними стратегічними цілями, але й відповідати конкурентній позиції підприємства, оскільки саме персонал є основним джерелом підвищення конкурентоспроможності підприємства.

Є багато методів прогнозування кадрових потреб підприємства, що використовуються на сьогоднішній день. До основних методів планування і прогнозування кадрової роботи належать: балансовий метод планування, метод порівняльного аналізу, метод експертних оцінок, системний метод, моделювання, економетричний метод, екстраполяція, а також економіко-математичні та інші методи.

Дуже широко застосовується на практиці комплексна оцінка персоналу за бальною системою. Головна ідея такої оцінки персоналу — кількісно виміряти за допомогою балів найбільш істотні характеристики як самого працівника, так і виконуваної ним роботи. Оскільки цей метод є найбільш доступний та простий в розрахунку, його було використано для оцінки діючої кадрової стратегії на підприємстві в роботі.

Перед оцінкою ефективності діючої кадрової політики на ПрАТ «Фірма «Полтавпиво», було проведено розрахунок та аналіз основних економічних та фінансових показників діяльності ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» протягом 2019 – 2021 років.

У другому розділі кваліфікаційної роботи було розглянуто організаційно-економічні основи діяльності ПрАТ «Фірма «Полтавпиво». Досліджено проблеми та перспективи розвитку пивоваріння в Україні. Проаналізовано зовнішнє середовище підприємства з використання різних

методів оцінки, таких як: PEST-аналіз, Модель «п'яти сил конкуренції» М. Портера, SWOT-аналіз. За результатами аналізу економічних та фінансових показників господарської діяльності підприємства ПрАТ «Фірма «Полтавпиво», стало зрозуміло, що в цілому підприємство працює ефективно, всі показники мають тенденцію до зростання. Такий показник, як чистий дохід від реалізації продукції за три аналізовані роки показував стабільну динаміку зростання. Прибуток від операційної діяльності значно скоротився його сума в 2019 році становить 40178,00 тис.грн., а у 2021 році – 28656,00 тис.грн, що на 11522,00 тис. грн. менше. Підприємство ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» з кожним аналізованим роком збільшувало показники використання основних засобів, різного виду капіталів, які залежали від збільшення обсягів виробленої продукції. Завдяки, чому зростає прибуток від операційної діяльності та показники рентабельності. Також у даному розділі магістерської роботи було визначено ключові фактори успіху ПрАТ «Фірма «Полтавпиво», а саме це: розширена асортимента політика; виробництво пива за оригінальними рецептами із натуральної високоякісної екологічно чистої сировини; спеціальні технології, що поєднують передові досягнення науки і традиції старих пивоварів; розширена мережа магазинів фірмової торгівлі; сучасний, оригінальний та впізнаваний дизайн і логотип упаковки продукції; вдале місце розташування підприємства; наявність управлінської команди, добре збалансованої і з досвідом роботи у цій галузі; налагоджені партнерські відносини з гарними постачальниками.

Використовуючи сильні ринкові позиції, аналіз ринкової ситуації, конкурентні переваги, ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» може увійти в нові сегменти ринку, обслуговувати додаткові групи споживачів; також завдяки високій прибутковості компанія може збільшити доходи населення; маючи значні виробничі потужності, ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» може розширити виробництво.

Далі для оцінювання ефективності використання трудового потенціалу підприємства було обрано методику, суть якої полягає у розчленуванні інтегрального показника рівня трудового потенціалу підприємства на групи часткових показників з визначенням їх відповідності нормативно – критеріальним значенням. Для оцінки вагомості кожної групи часткових показників, було використано метод експертних оцінок. Щоб перевірити наскільки узгодженими є думки експертів, результати перевірили за допомогою коефіцієнту конкордації.

Отримані результати порівняли з безрозмірною шкалою Харрінгтона, яка показала, що кадрова політика ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» знаходиться на середньому рівні. Причинами цього є:

- скорочення чисельності працівників віком до 35 років та працівників з вищою освітою;
- зниження середньорічного виробітку одного робітника та рентабельності персоналу загалом;
- скорочення відрахувань на соціальне забезпечення населення;
- перевищення коефіцієнта вибуття персоналу над коефіцієнтом прийняття.

Основними причинами плинності кадрів на ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» є:

- низька заробітна плата, порівнюючи з підприємствами – конкурентами будівельної галузі;
- невідповідність рівня кваліфікації та виконуваної роботи працівниками на товаристві;
- майже повна відсутність перспектив професійного просування працівників;
- відсутність ритмічності роботи (ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» взимку має нестабільний графік роботи);
- важкі умови праці на підприємстві.



Було запропоновано проведення професійного навчання та перекваліфікації працівників, що дасть позитивний результат, збільшить продуктивність праці та зменшує плинність кадрів.

Було висунуто наступні пропозиції щодо покращення ефективності кадрової політики на ПрАТ «Фірма «Полтавпиво»:

- вдосконалення методів відбору співробітників;
- вдосконалення програми адаптації нових співробітників;
- вдосконалення програми мотивації співробітників та ін.

Також було розроблено стратегічні напрями удосконалення кадрової політики на ПрАТ «Фірма «Полтавпиво»:

- формування форм та методів відбору персоналу;
- розробка методів адаптації персоналу;
- розблення системи мотивації та критеріїв оцінювання професійних знань;
- вдосконалення концепції розвитку персоналу та формування корпоративної культури.

Таким чином, чималі зусилля керівництва ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» мають бути спрямовані на формування якісного складу персоналу підприємства, його стабілізацію та життєздатний розвиток, ефективну мотивацію і формування у працівників культури господарювання та зацікавленості в результатах суспільно-корисної праці.

