

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: **«Стратегія управління кадровим потенціалом суб'єкта підприємництва (на матеріалах Філії АТ ДПЗКУ «Кобеляцький КХП»)»**

Виконала: здобувач другого рівня вищої освіти, групи 601-ЕП

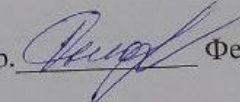
Спеціальності 076 «Підприємництво, торгівля та біржова діяльність»

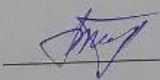
Федорцова Н.Ю.


Керівник: Васюта В.Б.

Рецензент: Козуля А.В.


Консультанти:

Здобувач 17.01.2024 р.  Федорова Н.Ю.

Керівник роботи 18.01.2024 р.  Васюта В.Б.

Нормоконтроль 18.01.2024 р.  Васюта В.Б.

Допустити до захисту

Завідувачка кафедри 18.01.2024 р.  Чижевська М.Б.

Національний університет «Полтавська політехніка імені Юрія Кондратюка»  
(повне найменування закладу вищої освіти)

вчально-науковий інститут фінансів, економіки, управління та права

федра економіки, підприємництва та маркетингу

ень вищої освіти другий

ціальність 076 «Підприємство, торгівля та біржова діяльність»  
(шифр і назва)

**ЗАТВЕРДЖУЮ**

Завідувач кафедри економіки,  
підприємництва та маркетингу

*М.Б. Чижевська*

М.Б. Чижевська

«30» жовтня 2023 року

## **ЗАВДАННЯ** НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ ЗДОБУВАЧУ ВИЩОЇ ОСВІТИ

Федорцова Наталія Юріївна

(прізвище, ім'я, по батькові)

Тема роботи Стратегія управління кадровим потенціалом суб'єкта підприємства (на матеріалах Філії АТ ДПЗКУ «Кобеляцький КХП»)

рівник роботи Васюта В.Б., к.т.н., доцент

(прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання)

тверджені наказом закладу вищої освіти від 04.09.2023 року № 986-ф,а

Строк подання здобувачем роботи 12.01.2024 р.

Вихідні дані до роботи Законодавство України, навчальна, наукова, довідкова та методична література, фахові періодичні видання, інформаційні ресурси, установчі документи підприємства, фінансова, оперативна та статистична звітність підприємства

Зміст кваліфікаційної роботи (перелік питань, які потрібно розробити) Розділ 1. Теоретичні засади стратегічного управління кадровим потенціалом суб'єкта підприємства. Розділ 2. Організаційно-економічна характеристика господарської діяльності Філії АТ ДПЗКУ «Кобеляцький КХП». Розділ 3. Формування та реалізація стратегії управління кадровим потенціалом Філії АТ ДПЗКУ «Кобеляцький КХП».

Перелік графічного матеріалу: Ілюстративний матеріал у кількості 29 аркушів представлений у Додатку Г

6. Консультанти розділів роботи

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв

7. Дата видачі завдання 30.10.2023 р.

**КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН**

№ з/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	Підпис
1	Теоретико-методологічна частина	30.10–12.11.23	
2	Аналітична частина	13.11–03.12.23	
3	Проектна частина	04.12–24.12.23	
4	Виготовлення ілюстративного матеріалу, рецензування, перевірка на плагіат, підготовка до захисту	25.12–21.01.24	
5	Захист	22.01–26.01.24	

Здобувач

**Федорова Н.Ю.**

(підпис)

(прізвище та ініціали)

Керівник роботи

**Васюта В.Б.**

(підпис)

(прізвище та ініціали)

Примітки:

7. Форму призначено для видачі завдання здобувачу на виконання кваліфікаційної роботи і контролю за ходом роботи в деканата факультету (завдувача відділення).
8. Розробляється керівником кваліфікаційної роботи. Видається кафедрою.
9. Формат бланка А4 (210 × 297 мм), 2 сторінки.



# ЗМІСТ

Вступ .....	8
Розділ 1 Теоретичні засади стратегічного управління кадровим потенціалом суб'єкта підприємництва .....	10
1.1. Кадровий потенціал як економічна категорія: основні наукові підходи до його формування та вибір стратегії управління.....	10
1.2. Концепція управління процесом формування та розвитку кадрового потенціалу підприємства.....	20
1.3. Методичні підходи до оцінювання розвитку кадрового потенціалу підприємства.....	28
1.4. Формування стратегії розвитку кадрового потенціалу підприємства.....	43
Розділ 2. Організаційно-економічна характеристика господарської діяльності Філії АТ ДПЗКУ «Кобеляцький КХП».....	47
2.1. Організаційно-правові основи діяльності Філії.....	47
2.2. Аналіз зовнішнього середовища діяльності підприємства..	57
2.3. Аналіз основних економічних та фінансових показників діяльності .....	65
Розділ 3. Формування та реалізація стратегії управління кадровим потенціалом Філії АТ ДПЗКУ «Кобеляцький КХП».....	88
3.1. Аналіз показників формування та ефективності використання кадрового потенціалу Філії.....	88
3.2. Стратегія управління кадровим потенціалом суб'єкта підприємництва та її реалізація.....	104
Висновки та пропозиції.....	115
Список використаних джерел.....	122
Додаток А. Бухгалтерська та статистична звітність за 2019 рік .....	133
Додаток Б. Бухгалтерська та статистична звітність за 2020 рік .....	161
Додаток В. Бухгалтерська та статистична звітність за 2021 рік .....	188
Додаток Г. Ілюстративний матеріал .....	222

## ВСТУП

Актуальність обраної теми. Ефективна діяльність підприємства обумовлена не лише високою конкурентоспроможністю і наявністю достатнього майнового потенціалу, але й компетентністю персоналу та ефективністю внутрішньої організації.

Забезпечення адекватного росту продуктивності праці, який дозволяє порівнювати рівень на різних підприємствах однієї галузі, залежить від ефективного використання кадрового потенціалу. Фактори, такі як технологізація, механізація та організація виробництва, визначають зростання продуктивності праці на багатьох підприємствах.

Одним із завдань ефективної кадрової політики підприємства є оцінка розвитку кадрового потенціалу. Мета цього оцінювання полягає у визначенні ступеня використання кадрового потенціалу та виявленні можливостей його розвитку. Результати оцінювання надають засади для прийняття обґрунтованих рішень, спрямованих на використання та розвиток кадрового потенціалу підприємства. Дослідження в галузі стратегічного управління свідчать, що використання стратегії у формуванні та розвитку кадрового потенціалу є підходом, який дозволяє ефективно розподілити людські ресурси підприємства та скоординувати дії керівництва для досягнення його цілей. Така стратегія є важливою в умовах динамічно розвиваючогося ринку, що підтверджує актуальність даної теми.

Метою кваліфікаційної роботи магістра є формування стратегії управління кадровим потенціалом Філії АТ ДПЗКУ «Кобеляцький КХП».

Сучасний ринок зерна представляє собою одну з найбільш розвинутих сфер як у сільському господарстві, так і в усьому економічному контексті. Як показник динамічного росту, цей ринок демонструє можливості досягнення цілей у інших галузях та підгалузях аграрного сектору України. Зернова галузь в Україні є ключовою та високоефективною, зерно та продукти з нього є основою продовольчої безпеки країни. Україна виробляє 15% світової

кукурудзи, 10% пшениці та 13% ячменю. Але в сучасний час конфлікт з Росією спричинив збої в роботі аграрних підприємств і ланцюжків постачання сировини та готової продукції. Тому важливою задачею для виробників зернової продукції є визначення загроз і викликів, з якими галузь стикається в умовах конфлікту. Втручання Росії на територію України призвело до перешкод у роботі аграрних підприємств та ланцюжків постачання сировини та готової продукції. Тому однією з головних проблем стало забезпечення населення продовольством і забезпечення достатньої кількості зерна для внутрішнього споживання, а також збереження можливостей для експорту. Саме це й зумовлює вибір об'єкта даного дослідження.

Об'єктом дослідження є кадровий потенціал, а також господарська діяльність Філії АТ ДПЗКУ «Кобеляцький КХП».

Предметом дослідження є сутність і конкретні процеси використання і формування кадрового потенціалу, основні економічні та фінансові показники діяльності Філії АТ ДПЗКУ «Кобеляцький КХП».

Відповідно до поставленої мети у роботі необхідно вирішити наступні завдання:

- охарактеризувати теоретичні засади стратегічного управління кадровим потенціалом підприємства,
- дослідити методичні підходи до оцінювання розвитку кадрового потенціалу підприємства;
- провести аналіз економічних і фінансових показників діяльності Філії АТ ДПЗКУ «Кобеляцький КХП», показників формування та ефективності використання кадрового потенціалу на підприємстві;
- сформулювати стратегію управління кадровим потенціалом Філії АТ ДПЗКУ «Кобеляцький КХП».

Дослідження, проведені в даній роботі, висновки та пропозиції, ґрунтуються на практичному аналізі роботи Філії АТ ДПЗКУ «Кобеляцький КХП» і можуть бути запропоновані для впровадження на даному підприємстві.

## РОЗДІЛ 1

### ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ КАДРОВИМ ПОТЕНЦІАЛОМ СУБ'ЄКТА ПІДПРИЄМНИЦТВА

#### 1.1. Кадровий потенціал як економічна категорія: основні наукові підходи до його формування та вибір стратегії управління

Ефективність функціонування підприємства залежить не лише від його високої конкурентоспроможності та достатнього майнового потенціалу, але також від компетентності персоналу та результативності його внутрішньої організації. Для успішного створення та реалізації будь-яких компонентів потенціалу необхідні належно підібрані співробітники, відповідна організаційна культура, можливості для прояву ініціативи, а також матеріальне і нематеріальне стимулювання. Якість робочих ресурсів напряду впливає на конкурентоспроможність підприємства і є ключовою областю для формування його конкурентних переваг. Однією з основних цілей кадрової політики є формування кадрового потенціалу.

Перед тим як визначити поняття «кадровий потенціал», слід відокремити його від загальноживаних економічних термінів «трудоі ресурси» та «трудоі потенціал». У широкому розумінні термін «трудоі потенціал» відображає певні можливості, які можуть бути використані для досягнення конкретної мети. Під кадровим потенціалом підприємства розуміється загальна працездатність його колективу, ресурсні можливості в сфері праці працівників на основі їх віку, фізичних можливостей, наявних знань і професійно-кваліфікаційних навичок [17,53].

Поняття кадрового потенціалу базується на розгляді ключових термінів у сфері кадрового менеджменту підприємства, таких як «кадри», «персонал», «кадровий потенціал» і «людські ресурси». Термін «кадровий потенціал» набув поширення у 80-х роках ХХ століття. Він відрізняється від терміну «кадри»,



оскільки останній включає в себе працівників різних професій, рівень підготовки та освіти. Кадровий потенціал враховує не лише самі кадри, але і спільні можливості цих кадрів для досягнення поставлених завдань.

Кадровий потенціал – це сукупність потенційних здібностей і можливостей працівників підприємства, які можуть бути використані в певний момент часу для забезпечення реалізації стратегічного розвитку підприємства та досягнення його цілей [21,49,56].

Аналіз термінів, таких як трудові ресурси, трудовий потенціал і кадровий потенціал, свідчить, що кадровий потенціал є частиною трудового потенціалу, який, в свою чергу, входить до складу трудових ресурсів підприємства.

Виходячи з визначень, можна стверджувати, що поняття «кадровий потенціал» є системним і складним, яке підлягає управлінському впливу. Таким чином, кадровий потенціал підприємства представляє собою сукупність якісних та кількісних показників, що охарактеризовують управлінський та виробничий персонал. Основні характеристики кадрового потенціалу підприємства, які визначають його основні компоненти, наведені в таблиці 1.1.

Таблиця 1.1 – Складові кадрового потенціалу підприємства

Складові кадрового потенціалу	Показники		
	Людина	Підприємство	Суспільство
Здоров'я	Працездатність; Час відсутності на роботі через хвороби	Втрати робочого часу через хворобу і травми; Витрати на забезпечення здоров'я персоналу	Середня тривалість життя, витрати на охорону здоров'я; Смертність по віках
Моральність	Відношення до оточуючих	Взаєморозуміння між робітниками; Втрати від конфліктів	Відношення до інвалідів, дітей, людей похилого віку; Злочинність, соціальна напруженість
Творчий потенціал	Творчі здібності	Кількість винаходів, патентів, раціоналізаторських пропозицій, нових виробів на одного працюючого	Доходи від авторських прав; Кількість патентів і міжнародних премій на одного жителя країни
Активність	Прагнення до реалізації здібностей; Заповзятливість		
Організованість	Акуратність, раціональність, дисциплінованість, ощадливість	Втрати від порушень дисципліни; Чистота; Старанність	Якість законодавства; Дотримання договорів і законів

Освіта	Знання; Кількість років навчання	Частка фахівців з вищою і середньою освітою в загальній чисельності працюючих; Витрати на підвищення кваліфікації персоналу	Середня кількість років навчання; Частка витрат на освіту в держбюджеті
Професіоналізм	Уміння; Рівень кваліфікації	Якість продукції; Втрати від браку	Доходи від експорту; Втрати від аварій
Ресурси робочого часу	Час зайнятості протягом року	Кількість співробітників; Кількість годин роботи за рік одного співробітника	Працездатне населення; Кількість зайнятих; Рівень безробіття; Кількість годинника зайнятості в рік

Кадровий потенціал, який розглядається як об'єкт стратегічного управління персоналом, може виявити суттєвий вплив на результати діяльності підприємства, за умови, що всі етапи технології управління персоналом – набір, відбір, адаптація, кар'єрний розвиток, оцінка продуктивності, сучасні методи мотивації та організації праці – взаємодіють у рамках цілісної програми. Ця програма є необхідною складовою стратегії управління персоналом підприємства. Впровадження такого підходу дозволяє підприємству здобувати стратегічні переваги на ринку праці [21,34,60].

Однією з важливих складових, яка впливає на кадровий потенціал, є компетентність працівника. Компетентність включає ряд аспектів, таких як загальні, комунікативні, організаційні та спеціальні вміння (табл.1.2).

Таблиця 1.2 – Якісні та кількісні показники кадрового потенціалу підприємства

Класифікація	Показники
Якісні	особистісно-кваліфікаційний потенціал кожного працівника
	індивідуальні характеристики: працездатність працівника, відповідальність, сумлінність та порядність, організованість та вимогливість до себе, рівень освіти, культурний розвиток
	соціально-психологічні та організаційні параметри групової динаміки: групова згуртованість, соціально-психологічний клімат, організаційна культура і цінності підприємства

Кількісні	чисельність працівників
	професійно-кваліфікаційний склад кадрів
	статевовіковий склад
	середній вік працівників
	стаж роботи на підприємстві в цілому і на певній посаді
	рівень ротації (руху) кадрів
	укомплектованість підприємства кадрами
	рентабельність праці
	продуктивність праці

Кадровий потенціал підприємства може бути охарактеризований з різних точок зору, враховуючи якісні та кількісні параметри, які кожне підприємство визначає самостійно. Можливість такого опису дозволяє проводити оцінку кадрового потенціалу в грошовому вимірі, що є особливо важливим для власника підприємства.

Існують два підходи до оцінки вартості кадрового потенціалу підприємства: затратний та дохідний [18,20].

Згідно з затратним підходом, кадровий потенціал визначається сумою фактичних витрат на його формування, таких як фактична заробітна плата, витрати на умови праці та соціальне страхування.

Дохідний підхід до оцінки вартості кадрового потенціалу пов'язаний із визначенням реальної вигоди, яку отримує підприємство від використання праці персоналу. У цьому випадку вартість кадрового потенціалу визначається капіталізацією частини прибутку, яка генерується цією працею, та може враховувати гудвіл (вартість ділової репутації підприємства – нематеріальний актив, вартість якого визначається як різниця між ринковою ціною та балансовою вартістю активів підприємства, як цілісного майнового комплексу, що виникає в результаті використання кращих управлінських якостей, домінуючої позиції на ринку).

На внутрішньому ринку вважається доцільним використовувати затратний підхід, оскільки дохідний метод може бути складним та не завжди

об'єктивним у виявленні частки прибутку, здобутого завдяки праці персоналу. Затратний метод дозволяє більш точно визначити та розрахувати потенціал персоналу.

Кадровий потенціал як фактор конкурентоспроможності містить такі характеристики (рис. 1.1):

<b>Характеристики кадрового потенціалу підприємства</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ стійкість – це властивість виробничого колективу зберігати та розвивати свій трудовий потенціал в умовах рухливості і динамічності кадрів;</li> <li>➤ плинність кадрів, що полягає в русі робочої сили, обумовлене незадоволеністю працівника робочим місцем або незадоволеністю організації конкретним працівником;</li> <li>➤ кваліфікація, тобто можливість працівника виконувати трудові функції певного рівня складності (набувається у процесі навчання, перепідготовки, практичного досвіду)</li> </ul>	

Рисунок 1.1 – Характеристики кадрового потенціалу підприємства [17]

У сучасних умовах однією з ключових передумов для розвитку підприємства та підвищення його конкурентоспроможності є наявність корпоративних знань, які набуваються через процес навчання та підготовки персоналу. Для оцінки потенціалу кадрів рекомендується використовувати комплексну систему показників, що враховує різноманітні аспекти якісного та кількісного характеру (табл. 1.3).

Таблиця 1.3 – Комплексна система оцінки кадрового потенціалу

аспекти потенціалу працівника	сутність
соціально-психологічні аспекти потенціалу працівника,	індивідуальні характеристики особистості та рівень взаємодії індивіда з колективом
освітньо-професійні аспекти	рівень освіти, навиків, умінь, досвід роботи, наявність професійного розряду
трудові аспекти потенціалу робітника	дисциплінованість, ступінь досягнення поставлених цілей, продуктивність та рентабельність праці
індивідуальні аспекти	рівень життя, стан здоров'я, рівень задоволення умовами праці

Ця система показників є достатньо універсальною і застосовується на різних підприємствах, незалежно від їх розміру та специфіки діяльності. Однак для повноти вона має доповнюватися додатковими показниками, які враховують особливості конкретного підприємства.

В економічній теорії ефективність визначається як відношення досягнутих результатів та витрачених ресурсів для досягнення цих результатів [57,63].

У відношенні до кадрового потенціалу підприємства, ефективність його використання можна представити як співвідношення між досягнутим результатом, що відображає ступінь досягнення економічних і соціальних цілей, та кількістю та якістю реалізованих здібностей персоналу для досягнення цих результатів.

Важливо враховувати ефективність використання кадрового потенціалу в двох аспектах: перше, як результативність безпосередньої роботи персоналу підприємства, і друге, з точки зору ефективності управління формуванням та реалізацією кадрового потенціалу.

Використання кадрового потенціалу підприємства – це складний та тривалий процес, що включає набуття та застосування навичок, знань і вмінь. Цей процес передбачає відповідне навчання, практичне отримання навичок і їхнє цільове використання в конкретних умовах.

Результативність цього процесу залежить від особистого потенціалу працівника, який визначається якісними характеристиками людини і визначає можливості та обмеження її участі в трудовій діяльності [46].

Наразі, в науковій літературі недостатньо приділяється увага питанням систематизації і класифікації факторів, що визначають формування і використання кадрового потенціалу [14,34].

Основними етапам використання кадрового потенціалу є аналіз факторів зовнішнього та внутрішнього середовища, які впливають на нього (табл. 1.4).

Таблиця 1.4 – Класифікація факторів що визначають формування і використання кадрового потенціалу

Група факторів	Вид факторів	Види впливу
Фактори зовнішнього середовища макрорівня	Економічні фактори	<ul style="list-style-type: none"> <li>– залежність темпів зростання (чи зменшення) обсягів виробництва продукції (робіт, і послуг) із задоволеністю власних потреб працівників необхідних для відтворення;</li> <li>– прожитковий мінімум, який визначає вартість споживання важливіших матеріальних благ та послуг, що необхідні людині для підтримки її життєдіяльності;</li> <li>– рівень розвитку сфери освіти - кількість вищих навчальних закладів державі, можливість навчання на бюджетній основі, підвищення кваліфікації за кордоном тощо.</li> </ul>
	Податкова політика держави	зміна податків та податкових зборів, які призводять до погіршення фінансового стану підприємства, а відповідно неможливість навчання з рахунок коштів підприємства
	Державне регулювання в сфері трудових відносин	трудове законодавство, щодо правового захисту працівників, виплати компенсацій у разі втрати роботи та диференціація доходів; рівень безробіття у державі
	Науково-технічний прогрес	впливає на технічну оснащеність робочого місця, рівень використання науково-технічних досягнень, що вимагає додаткових знань працівників, а, відповідно, підвищення рівня кваліфікації.
	Техніко-економічні фактори	сприяють інтенсивності використання праці на діяльність та визначають, яким чином підприємства будуть використовувати кадровий потенціал працівників.
	Соціально-економічні фактори	підвищують інтенсивність праці, додають їй творчий характер
	Демографічні фактори.	Демографічна ситуація у держави характеризує відтворення населення за його основними структурними елементами у просторовій і часовій визначеності. Демографічні фактори є одним із визначальних для забезпечення стабільного й безпечного розвитку держави



	Національні та культурно-освітні особливості	впливають на рівень культури та трудову активність населення
фактори зовнішнього середовища мікрорівня	<ul style="list-style-type: none"> <li>– кадрова політика підприємств конкурентів;</li> <li>– територіальні фактори</li> <li>– природно-кліматичні умови, мобільність населення тощо;</li> <li>– екологічні фактори;</li> <li>– конкуренто-спроможність аналогічних підприємств;</li> <li>– наявність кваліфікованих спеціалістів у конкурентів.</li> </ul>	

До факторів внутрішнього середовища, які впливають на використання кадрового потенціалу підприємства, належать ті, що представлені у таблиці 1.5.

Таблиця 1.5 – Фактори внутрішнього середовища, які впливають на використання кадрового потенціалу підприємства

Вид факторів	Сутність
Цілі і стратегія підприємства	наявність стратегічного планування на підприємстві, стратегічні кадрові програми та вибору раціональних методів цінової стратегії.
Кадрова політика підприємства	визначає генеральну лінію і принципові настанови в роботі з персоналом на довготривалу перспективу, основа мета якої зберегти кадровий потенціал підприємства для забезпечення його функціонування
Образ підприємства	імідж підприємства, який впливає на відношення працівників до будь-якого підприємства. Наскільки воно вважається привабливим як місце роботи та можливі перспективи просування по службовій діяльності
Техніка, технологія, організація виробництва та праці	сприяють підвищенню продуктивності праці та раціональному використанню кадрового потенціалу підприємства
Фінансово-економічні можливості підприємства	зумовлюються досягненням спільності матеріальних інтересів окремого працівника з економічними інтересами всього колективу та фінансовими можливостями
Маркетингова діяльність	полягає у формуванні реальної величини попиту, який визначає, за допомогою маркетингового аналізу, дослідження та прогнозу, необхідну кількість працівників на підприємстві. Відповідно, чим вищий рівень професіоналізму працівників, тим краща задоволеність споживачів

Професійно-кваліфікаційні фактори	Кількісний і якісний склад наявного персоналу і можливості його зміни в перспективі рівень освіти, кваліфікація, зміни професійно-кваліфікаційної структури підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації персоналу
Джерела покриття кадрової потреби	аналіз потреб, різноманітність професійних програм, планування трудової кар'єри, підготовка резерву керівників. Створення резерву кадрів на підприємствах є основою формування, підготовки, чи остуджування для тих, хто не має досвіду практичної діяльності
Організаційна культура	відповідальність працівників, яка ґрунтується на свідомому добровільному виконанню правил поведінки у відповідності з їх трудовими функціями та обов'язками. На організаційну культуру підприємства впливає організація праці, рівень матеріального та морального стимулювання, рівень виховної роботи та рівень самосвідомості членів колективу
Соціально-психологічні фактори	включають оперативну соціально-виробничу інформованість членів колективу, психологічна сумісність між членами колективу та особистісні якості персоналу
Психофізіологічний стан працівників	вік, стан здоров'я, особисті якості людини є майже вирішальним у досягненні високої продуктивності та залежить від задоволення основних потреб працівників
Морально-етичні фактори.	Моральний клімат у колективі та моральне стимулювання працівників. Чим вища моральність та відповідна етика на підприємстві, тим продуктивніше та ефективно діятиме колектив у процесі діяльності

Всі зазначені фактори одночасно впливають на кадровий потенціал підприємства. **Принципова схема взаємодії процесів управління кадровим потенціалом та досягнення цілей підприємства представлена рисунку 1.2.**

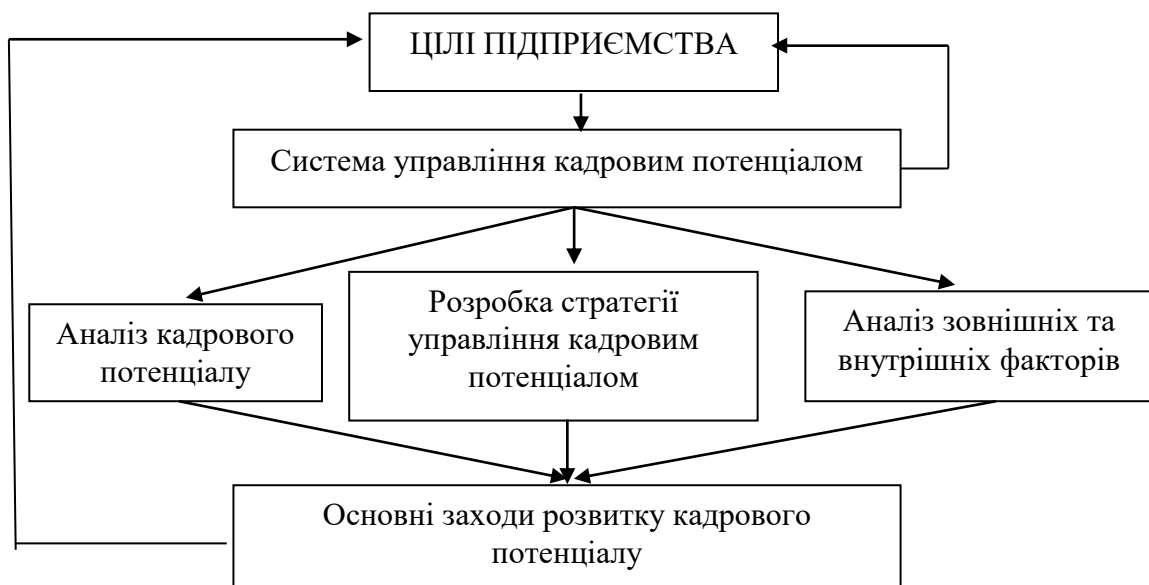


Рисунок 1.2 – Схема взаємодії цілей підприємства та кадрового потенціалу

Ефективне управління створенням та зростанням кадрового потенціалу вимагає взаємодії не лише із стратегічними цілями підприємства, але й із конкретними етапами його життєвого циклу.

Розглянемо співвідношення стадій життєвого циклу підприємства та особливостей кадрового потенціалу (табл. 1.6.)

Таблиця 1.6 – Співвідношення стадій життєвого циклу підприємства та особливостей кадрового потенціалу.

Стадія життєвого циклу підприємства	Цілі діяльності підприємства	Характеристика особливостей кадрового потенціалу
<b>I. Формування</b> Заявка на ринку товарів/ послуг	Привернути увагу до товару, знайти свого споживача, організувати продаж та сервіс, стати привабливим для споживача.	Працівники повинні бути новаторами, ініціативними, контактними, з довгостроковою орієнтацією, готовими ризикувати, не боятися відповідальності. Мала зміна ведучих співробітників
<b>II. Інтенсивне зростання</b> Розмноження систем	Зростання обсягів та якості послуг	Організаційна стабільність, тісна взаємодія між працівниками, гнучкість в умовах, що змінюються, проблемна орієнтація персоналу
<b>III. Стабілізація</b> Закріплення на ринку	Підтримання системи у рівновазі	Працівники, які досягають максимальних результатів (кількісних та якісних) при невисоких рівнях витрат та ризику
<b>IV. Спад</b> Припинення виробництва	Ліквідація частини виробництва, продаж з максимальною вигодою	Працівники готові працювати короткий час, вузько орієнтовані
<b>V. Відродження</b>	Зниження обсягів, пошук нового продукту та шляхів оптимізації діяльності	Гнучкість в умовах, що змінюються, орієнтація на довгострокові цілі, самовідданість, готовність переносити тимчасовий дискомфорт

Отже в процесі розробки методів управління кадровим потенціалом, потребують вирішення наступні задачі (рис. 1.3).

Унаслідок виявлених труднощів, процес оцінки кадрового потенціалу, який здійснюється керівниками підприємства, часто обмежується діловим оцінюванням персоналу. Це оцінювання може зосереджуватися на визначенні працівників у контексті конкретної організаційно-соціальної системи або відповідності їх професійним вимогам.

<b>Задачі при розробці методів управління кадровим потенціалом</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ відсутність чітких та прийнятних для практичних цілей критеріїв оцінювання кадрового потенціалу;</li> <li>➤ складність розроблення оптимальної моделі використання кадрового потенціалу як цілісної системи;</li> <li>➤ відсутність явної картини впливу складових частин кадрового потенціалу на показники виробничої діяльності;</li> <li>➤ досягнення відповідності кількісних та якісних характеристик кадрового потенціалу цілям та задачам підприємства;</li> <li>➤ удосконалення кадрового потенціалу в процесі аналізу, планування та прогнозування показників, що характеризують ступінь досягнення цілей підприємства.</li> </ul>

Рисунок 1.3 – Задачі, що потребують вирішення при розробці методів управління кадровим потенціалом

Основними напрямками вирішення проблеми удосконалення управління кадровим потенціалом є (рис. 1.4):

<b>Основні напрями вирішення проблеми удосконалення управління кадровим потенціалом</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ пошук методів формування необхідного кадрового потенціалу;</li> <li>➤ аналіз та використання можливостей вже існуючого кадрового потенціалу,</li> <li>➤ розвиток кадрового потенціалу під впливом змін зовнішнього середовища,</li> <li>➤ розробка загальної концепції управління формуванням та розвитком кадрового потенціалу</li> </ul>

Рисунок 1.4 – Основні напрями вирішення проблеми удосконалення управління кадровим потенціалом

Отже, можна зробити висновок, що управління кадровим потенціалом – це процес, направлений на вирішення питання щодо встановлення взаємозв'язку стану кадрового потенціалу та поточними результатами господарської діяльності суб'єкта підприємництва.

## **1.2. Концепція управління процесом формування та розвитку кадрового потенціалу підприємства**

Вивчення літературних джерел дозволяє виділити цілий ряд підходів, які використовуються в управлінні. Найбільш відомими серед них є (табл. 1.7):

Ситуаційний підхід виник внаслідок спроби знайти універсальні принципи управління, які можна адаптувати до будь-яких організацій та умов їх діяльності. У цьому підході методи управління можуть змінюватися відповідно до конкретної ситуації. Основна мета полягає в визначенні важливих ситуаційних факторів, які впливають на результативність [14,34,67].

Таблиця 1.7 – Основні підходи, які використовуються в управлінні кадровим потенціалом

Основні підходи, які використовуються в управлінні	Сутність
<b><i>в теорії</i></b>	
- процесуальний (функціональний)	управління розглядається як сукупність взаємопов'язаних дій (функцій);
системний	базується на використанні теорії систем в менеджменті;
ситуаційний	витікає із поняття ситуації як конкретного набору обставин, що впливають на організацію протягом певного часу
<b><i>на практиці:</i></b>	
цільовий	базується на орієнтації результатів діяльності на мету;
комплексний	коли поряд з окремим робітником все більше уваги приділяється робочій групі та відносинам між її учасниками;
кількісний	полягає у переході від якісних оцінок до кількісних;
адміністративний,	виражається через нормативні акти
динамічний	коли об'єкт управління розглядається у розвитку
інтеграційний,	направлений на дослідження та посилення можливостей
поведінковий,	мета якого полягає у підвищенні ефективності роботи підприємства за рахунок підвищення ефективності його кадрового потенціалу

Використання ситуаційного підходу у формуванні кадрового потенціалу є значущим при встановленні критеріїв оцінки персоналу, його відбору та розвитку. Він дозволяє пов'язувати стан кадрового потенціалу із зовнішнім середовищем, але не надає чіткої структури елементів та їх взаємозв'язків.

Для уникнення цих недоліків рекомендується використовувати комплексні та системні підходи. Вчені, такі як Ю. Г. Одегов, П. В. Журавльов, С. А. Карташов, Н. К. Маусов, розглядають розвиток кадрового потенціалу за допомогою комплексного підходу, який враховує всі аспекти в їх взаємозв'язку та визначає роль соціально-економічних факторів (економічних, політичних, екологічних, технічних, психолого-соціологічних, організаційних, факторів забезпечення та безпеки). Такий підхід дозволяє розвивати кадровий потенціал в усіх напрямках діяльності підприємства, забезпечуючи його всебічне використання [34]. Перехід до комплексного підходу передбачає використання комплексного оцінювання результатів праці робітників та управлінців, а також використання цих оцінок у процесі стимулювання праці, відповідно до пропозицій вчених, таких як А.П. Градов, Г.А. Дмитренко.

Більшість авторів віддавали перевагу системному підходу, оскільки він дозволяє структурно розглядати кадровий потенціал та переходити від теоретичних визначень до конкретних управлінських процесів. Системний підхід у сфері управління охоплює вивчення способів організації елементів системи в єдине ціле та взаємодії процесів її функціонування, включаючи підсистеми та окремі компоненти.

Використання системного підходу є високою пріоритетною, оскільки, по-перше, воно надає можливість чітко визначати мету дослідження кадрового потенціалу. По-друге, цей підхід дозволяє встановлювати структуру кадрового потенціалу, тобто визначення взаємозв'язків між різними елементами системи «кадровий потенціал», відображаючи їх взаємодію.

На сучасному етапі управління формуванням та розвитком кадрового потенціалу вимагає застосування цільового підходу, що надає можливість пов'язати цей процес з цілями та стратегією діяльності підприємства в цілому.

Сутність роботи з персоналом полягає у прагненні до інтеграції всіх аспектів кадрової роботи, всіх стадій їх життєвого циклу з моменту прийому на роботу до виплати пенсійної допомоги. Отже, можна сформулювати визначення концепції управління кадровим потенціалом.



**Концепція управління кадровим потенціалом** представляє собою комплекс теоретичних та методологічних підходів, що визначають розуміння та концептуалізацію сутності, вмісту, мети, завдань, критеріїв, принципів та методів управління персоналом. Також вона включає організаційно-практичні стратегії для створення механізму реалізації цієї концепції в конкретних умовах функціонування підприємств [67].

Концепція управління кадровим потенціалом підприємства постійно змінюється, так як знаходиться під постійним впливом факторів зовнішнього середовища.

**Об'єктом концепції** є кадровий потенціал підприємства, який розглядається, як відкрита система, що знаходиться під постійним впливом факторів: ринок праці, соціально-демографічні фактори, доходи та рівень життя населення, рівень освіти населення. Саме тому кадровий потенціал повинен володіти такими **властивостями** (табл. 1.9):

Таблиця 1.9 – Основні властивості та особливості кадрового потенціалу підприємства

<b>властивості</b>	
<i>цілісність</i>	система розглядається як сукупність змінних. Вона поводить себе як єдине ціле, тобто зміна одного компоненту кадрового потенціалу веде до зміни всіх інших
<i>диференціація</i>	передбачає, що різні компоненти кадрового потенціалу виконують лише властиві їм функції та ці компоненти не можуть бути взаємозамінними
<i>складність</i>	визначається неоднорідністю компонентів кадрового потенціалу, як системи, які її утворюють, а також різнохарактерністю та ієрархічністю зв'язків та структурним різноманіттям між компонентами кадрового потенціалу
<i>динамічність</i>	кадровий потенціал підприємства постійно розвивається та змінює свої параметри у часі
<b>особливості</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ унікальність та непередбачуваність;</li> <li>➤ наявність граничних можливостей;</li> <li>➤ властивість змінювати структуру та формувати варіанти поведінки;</li> <li>➤ здатність до адаптації,</li> <li>➤ мобільність тощо</li> </ul>	

Створення концепції управління кадровим потенціалом вимагає аналізу наявних принципів та формування нових підходів до його управління.

Загальне узагальнення принципів управління персоналом, які були сформульовані різними вченими [29,35], дозволило визначити **основні принципи побудови системи управління кадровим потенціалом підприємства** в умовах сучасності. (табл. 1.10):

Таблиця 1.10 – Основні принципи побудови системи управління кадровим потенціалом підприємства в сучасних умовах

Принцип	Сутність
<i>взаємозв'язок функцій управління кадровим потенціалом та цілей підприємства</i>	функції управління кадровим потенціалом не є реакцією на виробничі плани, вони повністю інтегровані у корпоративне планування
<i>професіоналізація функцій управління кадровим потенціалом</i>	тобто вони повинні здійснюватися працівниками відповідної кваліфікації
<i>гнучкість</i>	тимчасове вибуття окремих працівників, які володіють відповідним потенціалом, не повинно переривати процес здійснення будь-яких функцій управління або виробництва
<i>економічність</i>	здійснення найбільш ефективної та економічної організації системи управління кадровим потенціалом, зниження витрат на систему управління та утримання раціонального кадрового потенціалу
<i>науковість</i>	відповідність системи управління та аналізу кадрового потенціалу основним напрямкам теорії менеджменту
<i>платність</i>	принцип оплати за результат, за конкретний вклад у досягнення цілей підприємства, справедливий розподіл доходів
<i>комплексність</i>	формування та використання кадрового потенціалу на підприємстві повинно являти собою єдину систему з необхідним ступенем деталізації
<i>оперативність</i>	своєчасне прийняття рішень по удосконаленню кадрового потенціалу, який відповідав би цілям, що стоять перед підприємством
<i>перспективність</i>	в процесі формування та управління кадровим потенціалом необхідно враховувати перспективи розвитку та збереження підприємства
<i>автономність</i>	раціональний розподіл суб'єктів кадрового потенціалу за підрозділами підприємства

Впровадження цих принципів передбачає встановлення взаємозв'язків між показниками використання кадрового потенціалу підприємства та характеристиками зовнішніх та внутрішніх факторів впливу. Управління

формуванням та розвитком кадрового потенціалу підприємства вимагає розробки принципової моделі. (рис. 1.5.) [37,65].

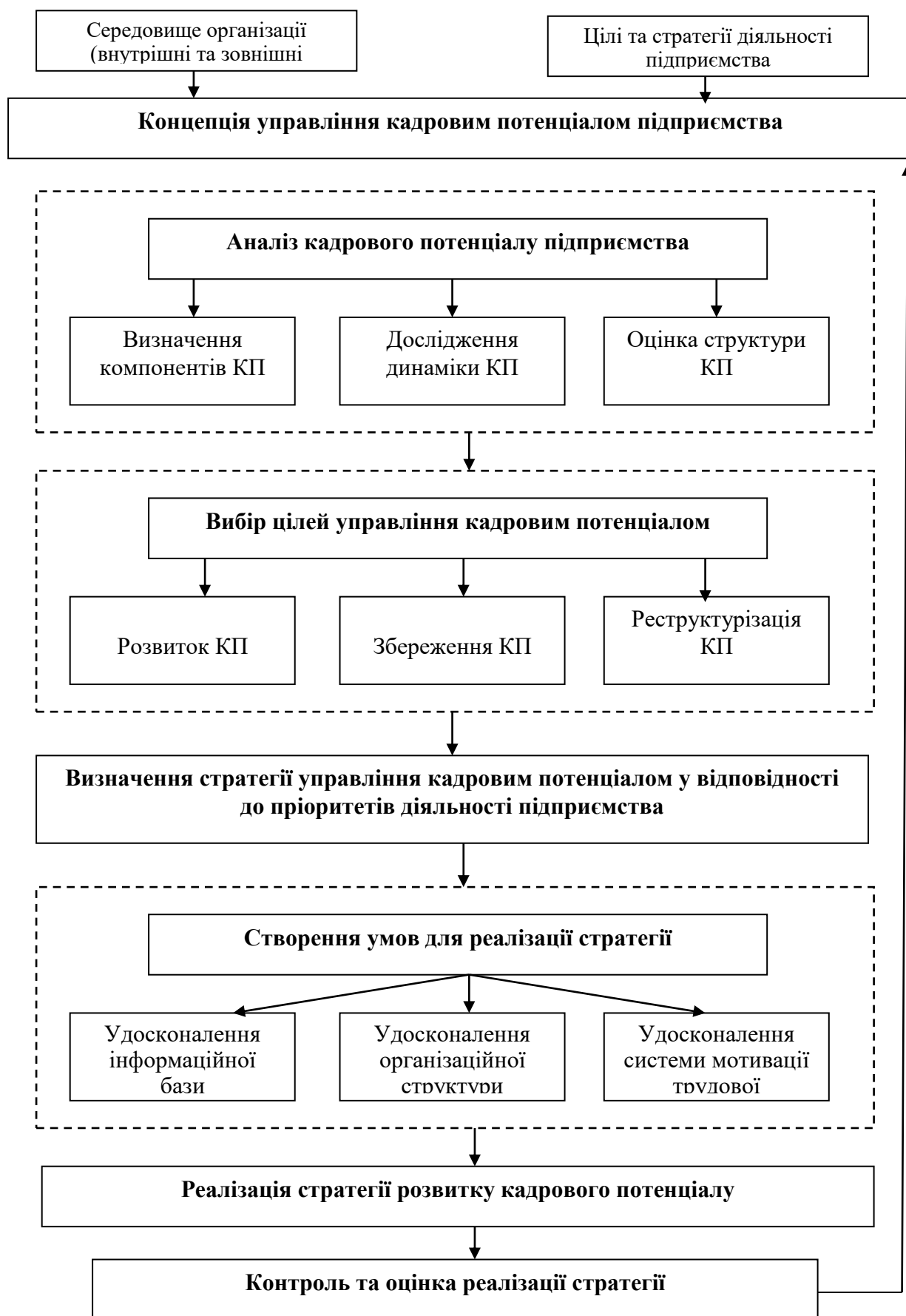


Рисунок 1.5 – Модель управління кадровим потенціалом підприємства

Вивчення області стратегічного управління вказує на те, що впровадження стратегії у процес формування та розвитку кадрового потенціалу є підходом, який сприяє ефективному розподілу людських ресурсів підприємства та координації дій керівництва для досягнення орієнтованих на майбутнє цілей.

Під *стратегією управління кадровим потенціалом підприємства* мається на увазі довгостроковий та якісно визначений напрямок використання та розвитку персоналу, спрямований на його постійне вдосконалення, задоволення потреб працівників та досягнення стратегічних цілей підприємства. Роль цієї стратегії визначається наступним (рис. 1.6):

<b><i>Роль стратегії управління кадровим потенціалом підприємства</i></b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ дає можливість підприємству оцінити сильні та слабкі сторони кадрового потенціалу з точки зору конкурентних переваг;</li> <li>➤ оцінювання можливостей та загроз з боку зовнішнього середовища;</li> <li>➤ створення бази для розподілу трудових ресурсів;</li> <li>➤ визначення альтернативних дій чи комбінацій дій стосовно формування та ефективного використання кадрового потенціалу.</li> </ul>	

Рисунок 1.6 – Роль стратегії управління кадровим потенціалом підприємства

Дослідження науковців показують нам декілька поглядів щодо технології розробки стратегії (табл. 1.11).

Таблиця 1.11 – Погляди щодо технології розробки стратегії

Ч. Хілл і Г. Джонс	А.А. Томпсон та А Дж. Стрікленд	Попов С.А
Стратегічне управління починають з місії та цілей, далі аналізують стратегічні зміни шляхом зовнішнього аналізу можливостей і загроз і внутрішнього аналізу сильних сторін і слабкостей і, нарешті, розробляють функціональні, бізнесові, глобальну і корпоративну стратегії	Модель стратегічного управління передбачає взаємодію 4 підсистем: стратегічного аналізу, стратегічного вибору, реалізації стратегії, моніторингу та оцінки	Пропонує наступну модель стратегічного управління, яка складається з блоків: стратегічного аналізу, концепції корпоративної стратегії, стратегічної програми дій, реалізації стратегії, стратегічного контролю

Переважна кількість авторів вважають доцільним починати процес стратегічного управління з формулювання місії. Але відомо, що місія підприємства не змінюється постійно.

Тому найбільш доцільно розпочати розробку стратегії управління кадровим потенціалом із вивчення тенденцій змін у зовнішньому середовищі (таких як демографічні зміни, рівень доходів населення, зайнятість та рівень освіти) та проведення аналізу провідного досвіду, а також оцінки сильних та слабких сторін кадрового потенціалу підприємства. Ці сторони не можуть бути виявлені без врахування умов зовнішнього середовища [37,54].

Під час вивчення зовнішнього середовища розкриваються можливості і загрози, а також формулюються вимоги до змін у стратегії, що враховують прогнозований стан середовища. Виявлення сильних та слабких сторін висвітлює той потенціал, на який може розраховувати підприємство в конкурентній боротьбі, спрямовуючись на досягнення своїх цілей. Діагностика кадрового потенціалу допомагає визначити конкурентні переваги, які слід максимально використовувати, а також недоліки, які потрібно вирішити чи зменшити їх вплив. Цей процес тісно пов'язаний із паралельною оцінкою між бажанням отримати вигоду від змін у зовнішньому середовищі і можливостями робити те, що дозволяють обмежені ресурси.

Паралельно із проведенням аналізу зовнішнього середовища та внутрішнього потенціалу можна застосовувати метод бенчмаркінгу, який є актуальним інструментом сучасного управління. Цей метод дозволяє підприємству порівнювати свій кадровий потенціал з аналогічним у інших компаній з метою впровадження конкретних змін, спрямованих на поліпшення результатів його діяльності та підвищення конкурентоспроможності.

Іншими словами, бенчмаркінг є систематичним пошуком ефективних методів організації роботи успішних компаній, вивченням цих практик та їхнім впровадженням. Таким чином, підприємство вчиться на прикладах не лише своїх конкурентів, але й успішних компаній у різних галузях. Крім того, успішні приклади можуть виступати в якості орієнтирів для постановки цілей та оцінки ефективності використання кадрового потенціалу.

Перевага використання бенчмаркінгу полягає в тому, що, переймаючи досвід провідних підприємств, можна покращувати власний потенціал, ефективно без витрат на експерименти або маркетингові дослідження.

Роботу з інформацією у бенчмаркінгу при вирішенні завдань формування кадрового потенціалу поділяють на 5 етапів (табл. 1.12).

Таблиця 1.12 – Етапи з вирішення завдань формування кадрового потенціалу

Етап	Сутність
<i>Перший етап.</i>	Слід вирішити, які саме компоненти кадрового потенціалу необхідно покращити, обрати критерії, за якими буде проведена оцінка
<i>Другий етап.</i>	Пошук компаній, які можуть слугувати прикладом. Вони повинні бути успішними та відкритими з погляду інформації
<i>Третій етап.</i>	Збір інформації. Джерелами інформації про кадровий потенціал підприємства можуть бути публікації у пресі, бази даних, звіти про діяльність, спеціальні конференції та семінари, спілки підприємців. Найбільш приємне і поширене джерело – ділові знайомства. Збираючи інформацію, необхідно пам'ятати, по-перше, з'ясувати не тільки цифри, але й фактори, що пояснюють досягнення компанії, що є лідером; по-друге, перевіряти одержану інформацію усіма можливими шляхами
<i>Четвертий етап</i>	Аналіз зібраної інформації. При цьому важливо не тільки з'ясувати схожість та розбіжності в оцінці компонентів потенціалу, але й виявити причини відставання, виділити корисний досвід та зробити висновки про можливість використання цього досвіду у себе
<i>П'ятий етап.</i>	Впровадження вдалих рішень, адаптованих під своє підприємство, а не сліпе копіювання загальної моделі

Для вирішення поставлених завдань необхідно розробити прийнятні для практичного застосування методи аналізу кадрового потенціалу, відобразивши його стан та динаміку в той чи інший період часу.

### **1.3. Методичні підходи до оцінювання розвитку кадрового потенціалу підприємства**

Формування кадрового потенціалу – одна з важливих функцій роботи будь-якого підприємства. Відхилення від планової чисельності персоналу впливає на рівень кадрового потенціалу. Тобто як і дефіцит, так і надлишок працівників однаково негативно впливають на кадровий потенціал [33,65].



Планомірне та обґрунтоване формування кадрового потенціалу підприємства дозволить вирішувати такі задачі (рис. 1.7).



Рисунок 1.7 – Мета та призначення формування кадрового потенціалу підприємства

Система формування кадрового потенціалу підприємства повинна містити такі процеси (рис. 1.8).

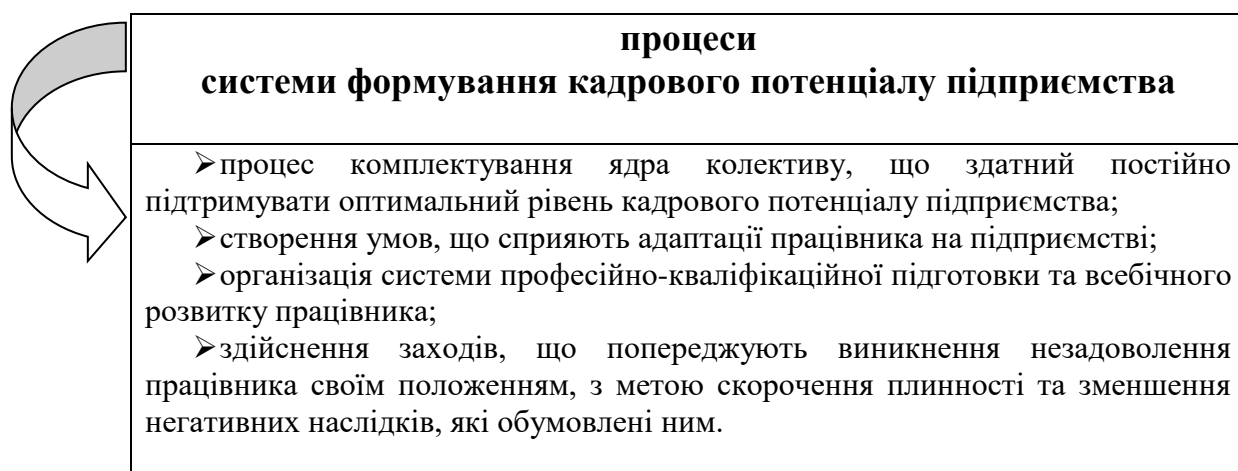


Рисунок 1.8 – Процеси системи формування кадрового потенціалу підприємства

Кадровий потенціал концентрує у собі три рівні зв'язків та відносин (рис. 1.9).

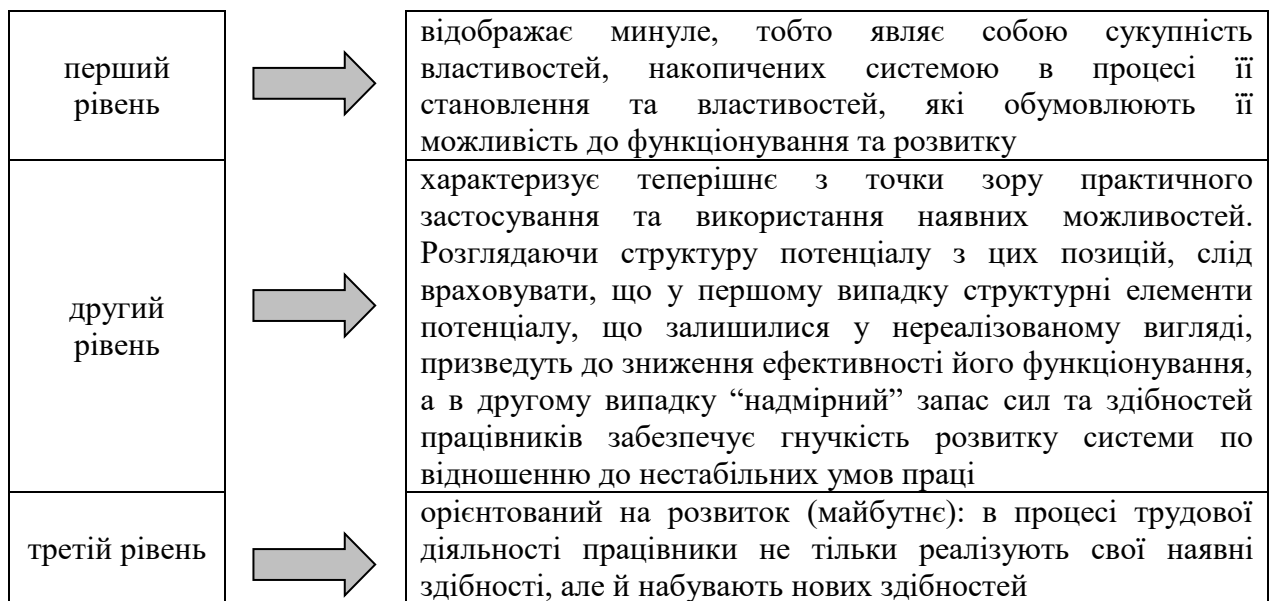


Рисунок 1.9 – Рівні зв'язків та відносин кадрового потенціалу підприємства

Рівень кадрового потенціалу, характеризує стан соціально-економічної системи, який обумовлений тісним взаємозв'язком всіх трьох зазначених станів. Основними складовими, що формують кадровий потенціал підприємства, є (рис. 1.10).

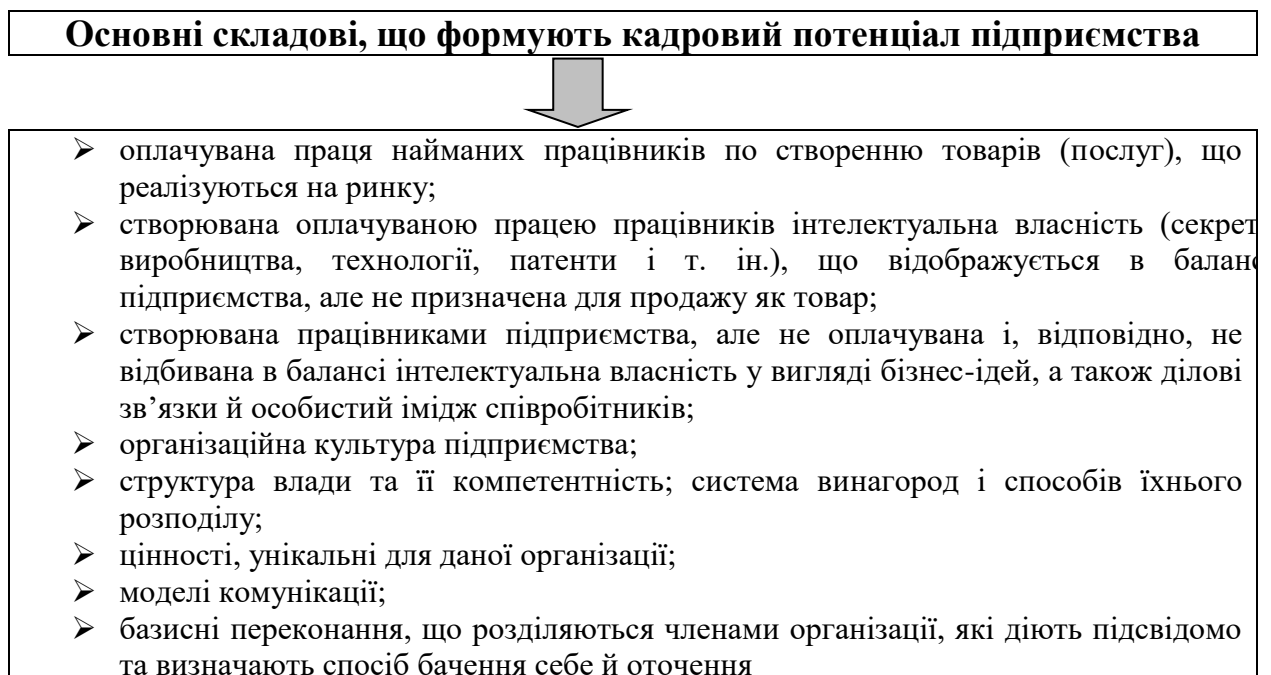


Рисунок 1.10 – Основні складові, що формують кадровий потенціал підприємства

Перераховані складові зумовлюють той факт, що саме кадри є найбільш активним та передбачуваним у розвитку порівняно з іншими ресурсами підприємства. Людям притаманні зміни своїх особистісних та професійних характеристик, ставлення до праці, до керівництва. Крім того працівник може не прийняти ті умови, на яких його збираються використовувати, ухилитися від виконання обов'язків, звільнитися за власним бажанням і т. інше. Це призводить до обмеженої керованості цим ресурсом. Кадровий потенціал характеризують за допомогою системи показників (рис 1.11).



Рисунок 1.11 – Показники формування кадрового потенціалу підприємства

Кадровий потенціал підприємства складається з взаємовідносин та взаємозв'язків різних демографічних, соціальних, функціональних, професійних та інших характеристик робочих груп, які формують структуру цього потенціалу.

Під індивідуально-кваліфікаційним потенціалом працівника розуміють сукупність його професійних характеристик, які визначаються відповідно до кваліфікаційних довідників, посад.

Виділяють чотири рівні освоєння професійних знань, що впливають на рівень індивідуально-кваліфікаційного потенціалу працівника (рис. 1.12).

<b>Рівні освоєння професійних знань, що впливають на рівень індивідуально-кваліфікаційного потенціалу працівника</b>
<b>1-й рівень</b>
працівник має загальне уявлення про предмет праці та професійні обов'язки
<b>2-й рівень</b>
працівник знає основи тієї чи іншої професійної діяльності та розуміє галузь застосування цих знань
<b>3-й рівень</b>
працівник має необхідні знання та вміє застосовувати їх на практиці
<b>4-й рівень</b>
працівник має необхідні знання, вміє застосовувати їх на практиці та передавати ці знання іншим (уміє консультувати)

Рисунок 1.12 – Рівні освоєння професійних знань, що впливають на рівень індивідуально-кваліфікаційного потенціалу працівника

До індивідуальних професійних характеристик працівника можна віднести також (рис. 1.13):

Ефективність функціонування та соціальний розвиток трудового колективу потрібно забезпечувати передусім застосуванням стимулів, одним із основних є належна заробітна плата.

Індивідуальні професійні характеристики працівника	Їх сутність
професійний досвід	досвід у професійній діяльності, що накопичується протягом багатьох років;
соціально-психологічні властивості особистості	властивості, що мають безпосередній стосунок до професійної діяльності (контактність, самоконтроль, систематичність мислення та вчинків, ініціативність, здатність до навчання та розвитку, активність, гнучкість, переконаність, організаторські здібності та виконавські якості, рівень культури, система морально-етичних цінностей);
конкурентоспроможність працівника	ступінь розвитку здібностей працівника, які використовуються в його професійній діяльності, та його готовність до реалізації можливостей підприємства. Цей параметр показує, якою мірою фізіологічні, професійно-кваліфікаційні, соціально-психологічні характеристики конкретного працівника відповідають вимогам, що висуваються до даної категорії працівників на ринку праці й відображують кон'юнктуру попиту та пропозиції на робочу силу певної якості.

Рисунок 1.13 – Індивідуальні професійні характеристики працівника

Отже, кадровий потенціал підприємства може бути описаний по різному з залежно від кількісних і якісних характеристик. Це дає можливість здійснювати його оцінку у вартісних категоріях, що допоможе проаналізувати наскільки здібності працівників перевищують витрати на їх залучення, навчання та розвиток [20,57]. Вивчення іноземного та вітчизняного досвіду дозволяє означити методи аналізу кадрового потенціалу підприємства та встановити напрями його формування, розвитку та використання (табл. 1.12).

Таблиця 1.12 – Методи аналізу кадрового потенціалу на основі іноземного та вітчизняного досвіду

методи аналізу кадрового потенціалу	суть	переваги/ недоліки, особливості
метод аналогій	у порівнянні елементів кадрового потенціалу з тими, що виправдали себе на практиці на інших підприємствах. Метод аналогій передбачає розробку та використання стандартних інструкцій, норм управління,	Недоліком цього методу є те, що підприємства є різними за розміром, типом виробництва, станом свого кадрового потенціалу, а також недостатністю інформації про конкурентів тощо. Тому його використання є досить обмеженим

	складу функцій управління. Використання цього методу призводить до певної уніфікації показників, що характеризують розмір кадрового потенціалу.	
організаційного моделювання	використовує параметричні залежності об'єкта та суб'єкта управління, тобто встановлюються залежності параметрів кадрового потенціалу від розміру та динаміки його компонентів	
експертних оцінок	полягає у виявленні основних компонентів, що характеризують кадровий потенціал. Його особливістю є те, що в якості суб'єктів оцінювання постають найбільш компетентні особи у даній сфері діяльності, знань.	Цей метод зарекомендував себе як надійний інструмент у вивченні не лише реальних процесів, але і як ефективний засіб побудови прогностичних моделей у розвитку системи явищ. Зокрема, підтвердженням вище зазначеного є цілий ряд наукових праць у соціально-економічній сфері, в яких говориться про необхідність використання експертних оцінок в сукупності з іншими методами науково-економічного аналізу
ранжування	являє собою процедуру впорядкування об'єктів, що виконується експертом.	Перевагою цього методу є його простота. Недоліком – практична неможливість впорядкування великої кількості об'єктів. Більш досконалим у цій ситуації, на нашу думку, є застосування методу попарного порівняння, який полягає у встановленні переваги об'єктів при порівнянні всіх можливих пар.
експертного опитування	Для реалізації процедури опитування необхідним є формування групи експертів, які повинні бути наділені такими характеристиками: компетентність, креативність, аналітичність та широта мислення, конструктивність мислення, самокритичність. Для оцінювання структури кадрового потенціалу підприємства, в якості експертів, що відповідають перерахованим характеристикам, може виступати управлінський персонал підприємства	Управлінський персонал підприємства, який можна поділили на три групи: - керівники інституційного рівня (вища ланка управління); - керівники управлінського рівня (середня ланка управління); - керівники технічного рівня (низова ланка управління)



У повсякденній діяльності та на виробництві найчастіше використовуються наступні компоненти кадрового потенціалу (рис.1.14).

Проблема розробки дієвого методичного підходу до визначення показника оцінки кадрового потенціалу є важливою для всіх галузей промисловості. Метод визначення рівня кадрового потенціалу за складовими ґрунтується на необхідності врахування наступного (рис. 1.15).

<b>Метод визначення рівня кадрового потенціалу за складовими</b>	
сутність	принципи
<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ визначення переліку компонентів кадрового потенціалу підприємства;</li> <li>➤ обґрунтування вибору зразка та можливості моделювання кадрового потенціалу, який максимально наближався б до потреб підприємства (ідеального кадрового потенціалу) на основі теорії бажаності;</li> <li>➤ орієнтації при порівнянні компонентів не на середній рівень, а на бажаний;</li> <li>➤ забезпечення аналізу компонентів, які сприятливо впливають на кадровий потенціал підприємства, та компонентів, які знижують його рівень, з метою розробки комплексу заходів по усуненню їх негативного впливу.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ кадровий потенціал характеризується комплексом компонентів, які визначають придатність його до використання в конкретних умовах;</li> <li>➤ проведення оцінки кадрового потенціалу за важливими для керівництва підприємства показниками;</li> <li>➤ конкурентні переваги кадрового потенціалу повинні мати довгостроковий характер, тобто бути орієнтованими на перспективу.</li> </ul>

Рисунок 1.15 – Метод визначення рівня кадрового потенціалу за складовими

Отже, при проведенні оцінки важливо враховувати конкурентні переваги в сфері кадрів у конкуруючих компаніях і удосконалювати стратегію, враховуючи невидимі можливості кадрового потенціалу підприємства.

Процес визначення рівня кадрового потенціалу представлений на рисунку 1.16.

Цю методику визначення рівня кадрового потенціалу підприємства рекомендується використовувати для підприємств, для яких ключовою умовою успіху є всеохоплене та ефективне використання кадрового потенціалу як основного стратегічного ресурсу для забезпечення конкурентоспроможності.





Рисунок 1.16 – Процес визначення рівня кадрового потенціалу підприємства

Отже, процес оцінки рівня кадрового потенціалу підприємства пропонується здійснювати поетапно [57]. На першому етапі проводиться аналіз

зовнішнього середовища, шляхом збору та аналізу інформації, а також оцінка можливостей і загроз.

Другий етап включає вибір компонентів для оцінки рівня кадрового потенціалу. Ці компоненти повинні відображати лише ті властивості кадрового потенціалу, які є предметом уваги керівництва, та можуть бути виміряні. Для цього проводиться анкетування керівників підприємства або опитування експертів, які є фахівцями у відповідній галузі.

Третій етап передбачає аналіз компонентів кадрового потенціалу підприємства з метою визначення якісного рівня їх зміни та виявлення сильних і слабких сторін.

На четвертому етапі визначається рівень кадрового потенціалу підприємства за окремими складовими: професійно-кваліфікаційними, трудовими, особистісними, психологічними та фізіологічними. Оцінка проводиться за всіма показниками, які характеризують основні компоненти кожної з цих складових.

На п'ятому етапі відбувається порівняння фактичного рівня кадрового потенціалу підприємства із показником підприємств-конкурентів, а також бажаним рівнем, отриманим експертним шляхом. Важливим є точне визначення прогностичного показника рівня кадрового потенціалу.

Для організації ефективного управління кадровим потенціалом недостатньо визначення та аналізу динаміки його компонентів. Необхідно оцінити стан розвитку кадрового потенціалу підприємства, що потребує накопичення значного обсягу статистичної інформації.

Один із етапів ефективної кадрової стратегії підприємства включає оцінку ступеня розвитку кадрового потенціалу [54]. Основна мета цього етапу полягає у визначенні міри використання кадрового потенціалу підприємства та виявленні можливостей його подальшого розвитку. Методика оцінювання кадрового потенціалу повинна ґрунтуватися на системі показників, які відображають повноту використання потенціалу кожної складової кадрового потенціалу підприємства [57]. Сутність інтегрального оцінювання розвитку кадрового потенціалу підприємства наведена на рисунку 1.17.

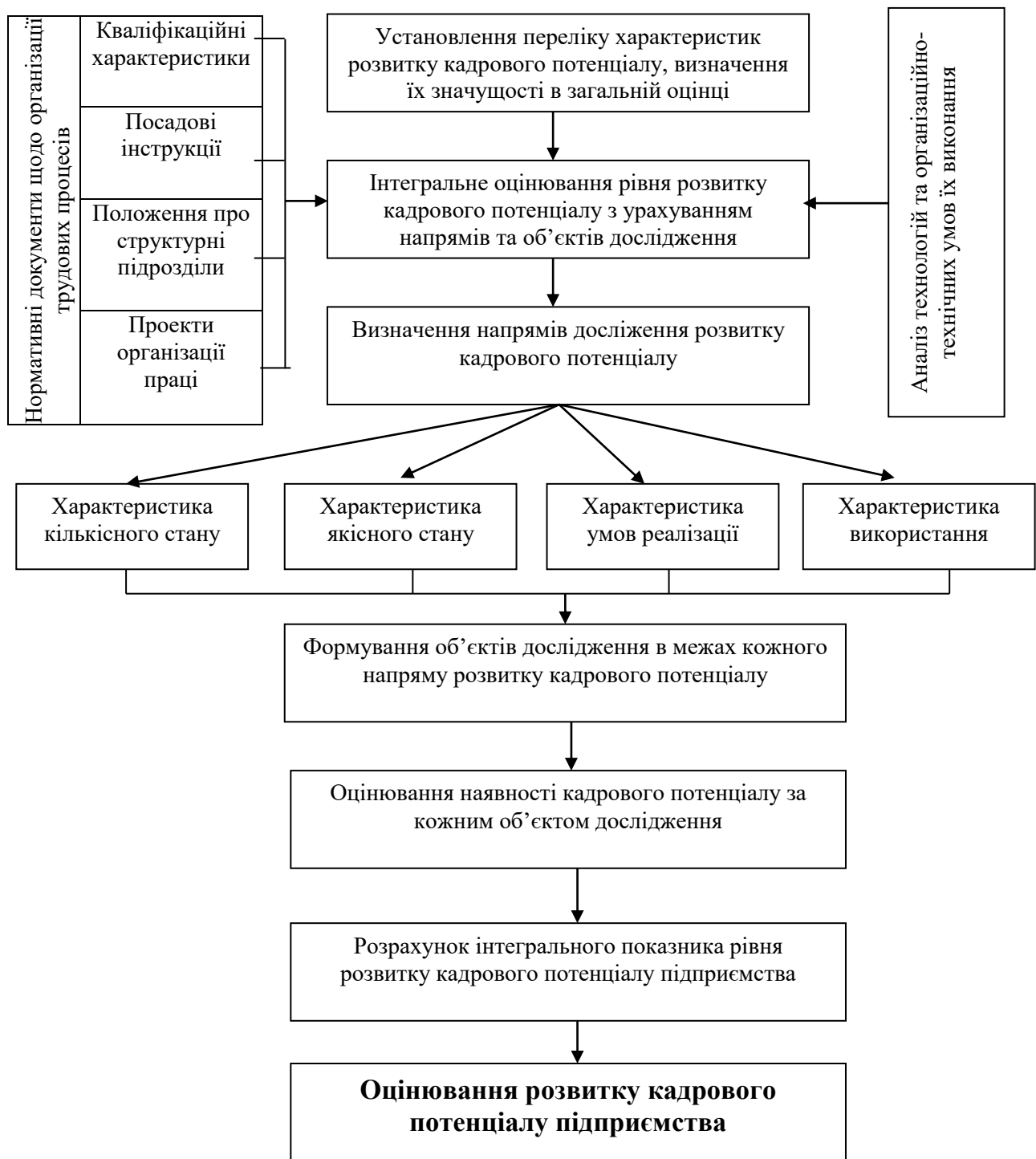


Рисунок 1.17 – Послідовність інтегрального оцінювання розвитку кадрового потенціалу підприємства

Об'єкти дослідження формуються в межах кожного напрямку і для підприємства можуть охоплювати складові, наведені в таблиці 1.13.

Таблиця 1.13 – Складові розвитку кадрового потенціалу підприємства

Об'єкт дослідження	Група характеристик
<b>Напрямок дослідження – Характеристики кількісного стану</b>	
Кількісні показники, що характеризують кадровий потенціал	Кількість (середньооблікова, явочна чисельність працівників)
	Статеві-віковий склад
	Ефективність використання робочого часу
	Показники стійкості та динаміки (інтенсивність обороту з наймом, інтенсивність обороту за вибуттям, коефіцієнти стабільності, плинності та постійності кадрів та ін.)
<b>Напрямок дослідження – Характеристики якісного стану</b>	
Професійно-кваліфікаційний потенціал	Стаж роботи
	Якісна збалансованість робочих місць і працюючих
	Результати праці
	Активність участі в системі підвищення професійної майстерності
Освітній потенціал	Рівень загальноосвітньої підготовки
	Коефіцієнт освіти
	Середня тривалість навчання працівника
	Забезпеченість освітніми послугами
Психофізіологічний потенціал	Основні фізіологічні дані (фізичний і інтелектуальний розвиток)
	Супутні фізіологічні дані (професійна працездатність)
	Психічні особливості (стійкість до стресів, психічний стан, емоційний стан)
	Харизматичні якості
Техніко-технологічний потенціал	Технологічна дисципліна праці
	Знання устаткування, автоматизованих систем і технології роботи
	Технічна оснащеність праці
	Виробнича дисципліна праці
Соціальний потенціал	Рівень цивільної свідомості та соціальної зрілості
	Ступінь засвоєння працівником норм ставлення до праці
Культурно-моральний потенціал	Загальна професійна культура
	Спеціальна професійна культура
	Моральна культура спілкування
	Професійна етика
	Здатність до сприйняття нової інформації
	Прирошення професійних знань
Інноваційний потенціал	Оригінальність мислення
	Схильність до інновацій
	Динамічність мислення
	Уміння аналізувати
	Інноваційність
	Уміння структурувати і систематизувати
Інтелектуальний потенціал	Пошук різних способів рішення
	Уміння формувати необхідну послідовність дій
	Уміння виділяти пріоритети
	Прагнення до оцінювання ситуації
	Інтелектуальна культура
	Навички нестандартного погляду на проблему
	Пізнавальні здібності

Креативний потенціал	Креативні здібності
	Творча компетентність
	Готовність до самореалізації
Мотиваційний потенціал	Ієрархія потреб і запитів у сфері праці, амбіції та спрямування
Комунікативний потенціал	Професійне спілкування
	Гнучкість у спілкуванні
	Упевненість і активність у спілкуванні
	Вербальне вміння
	Уміння розуміти інших людей
	Уміння впливати
	Уміння співробітничати
Адаптаційний потенціал	Рівень психофізіологічного потенціалу
	Рівень професійного потенціалу
	Рівень технічного (технологічного) потенціалу
	Рівень санітарно-гігієнічного потенціалу
<b>Напрямок дослідження – Характеристики умов реалізації</b>	
Економічні	Фінансово-економічні фінансовий стан; продуктивність; бюджет щодо преміювання та заохочень персоналу тощо)
	Забезпеченість необхідними ресурсами (матеріально-технічні; інформаційні та ін.)
	Соціально-економічні соціальний захист, соціальне або медичне страхування, рівень витрат на навчання і підвищення кваліфікації персоналу з розрахунку на одного працівника та ін.)
Організаційні	Організація управління виробничим процесом
	Організація виробничого процесу
	Організація праці
Соціально-психологічні	Психофізіологічні (енерговитрати, робоча поза, напруження зору)
	Естетичні (архітектурне, конструкторське, художнє оформлення інтер'єру, обладнання, оснащення, виробничого одягу тощо)
	Соціальні (плинність кадрів, показник закріплення кадрів, морально-психологічний клімат і т.д.)
Мотиваційні	Умови позитивної мотивації у співробітників
	Умови несприятливого мотиваційного середовища
<b>Напрямок дослідження – Характеристики використання</b>	
Трудова активність	Показники ставлення до праці (ставлення до праці як до суспільно важливої цінності; ставлення до праці як конкретного виду трудової діяльності, професії та ін.)
Соціальна активність	Трудова поведінка
	Суспільно-політична
	Пізнавально-творча
Виробнича активність	Результативність (виконання прямих посадових обов'язків)
	Продуктивність
	Ефективність (рентабельність; валовий прибуток тощо)
Освітньо-культурна активність	Рівень культурно-освітньої роботи
	Рівень поширення сучасних технологій
Інноваційна активність	Науково-технічна (частка кандидатів, докторів наук, винахідників, раціоналізаторів та ін.)

	Рівень інноваційної активності (частка співробітників, які займаються інноваційною діяльністю; частка працівників, залучених до інноваційних проектів та ін.)
Мотиваційна активність	Ступінь задоволеності системою мотивації та стимулюванням
	Ступінь загальної задоволеності роботою на підприємстві
Творча активність	Результати інтелектуальної діяльності (загальна кількість інтелектуальних активів; кількість інформаційно-інтелектуальних продуктів та ін.)
	Рівень інтелектуальної активності (стимульно-продуктивний, евристичний, креативний)

На третьому етапі здійснюється експертне оцінювання. Експертна оцінка рівня розвитку кадрового потенціалу підприємства здійснюється на основі 5-бальної шкали оцінювання.

На четвертому етапі розраховується інтегральний показник рівня розвитку кадрового потенціалу (РКП) підприємства за формулою:

$$РКП = \alpha * ОРХК + \beta * ОРХЯ + \gamma * ОРХУ + \delta * ОРХВ, \quad (1.1)$$

де РКП – рівень розвитку кадрового потенціалу підприємства;

ОРХК – оцінка розвитку характеристик кількісного стану кадрового потенціалу; підприємства;

ОРХЯ – оцінка розвитку характеристик якісного стану кадрового потенціалу підприємства;

ОРХУ – оцінка розвитку характеристик умов реалізації кадрового потенціалу підприємства;

ОРХВ - оцінка розвитку характеристик використання кадрового потенціалу підприємства;

$\alpha, \beta, \gamma, \delta$  – коефіцієнти вагомості відповідних складових розвитку кадрового потенціалу підприємства.

Визначення інтегрального показника дозволяє класифікувати підприємства залежно від ступеня розвитку їх кадрового потенціалу, при цьому кожна група має свої характеристики. Розроблений методичний підхід може

бути застосований для оцінки наявності та достатності розвитку кадрового потенціалу підприємств. Цей підхід забезпечує збалансованість стратегій розвитку торговельного підприємства та його кадрового потенціалу, враховуючи ключові ресурси та компетенції.

#### **1.4. Формування стратегії розвитку кадрового потенціалу підприємства**

В сучасній літературі зустрічається велике число підходів до формування стратегії розвитку підприємства, що розрізняються як за формою, так і за ступенем опрацювання [23].

Розглядають три основні завдання формування стратегії розвитку кадрового потенціалу підприємства (рис. 1.18).

<b>Основні завдання формування стратегії розвитку кадрового потенціалу підприємства</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>➤ проведення аналізу;</li><li>➤ створення бази погоджених між собою напрямів розвитку;</li><li>➤ оцінка альтернативних варіантів стратегії і вибір стратегії розвитку кадрового потенціалу підприємства як певної сукупності напрямів розвитку</li></ul>

Рисунок 1.18 – Основні завдання формування стратегії розвитку кадрового потенціалу підприємства

Оцінку стратегії розвитку кадрового потенціалу підприємства пропонується здійснювати за наступними етапами (рис.1.19).

Етап 1 – розробка напрямів розвитку. Для визначення альтернативних напрямків розвитку рекомендується використовувати командний підхід. Склад команди повинен включати фахівців з різних функціональних галузей діяльності підприємства, обладнаних творчим потенціалом, достатнім рівнем кваліфікації та здатністю до розробки кадрової стратегії. Визначення початкових передумов розробки напрямків розвитку передбачає проведення конструктивного аналізу, спрямованого на виявлення зовнішньої і внутрішньої стратегічної позиції кадрового розвитку підприємства.

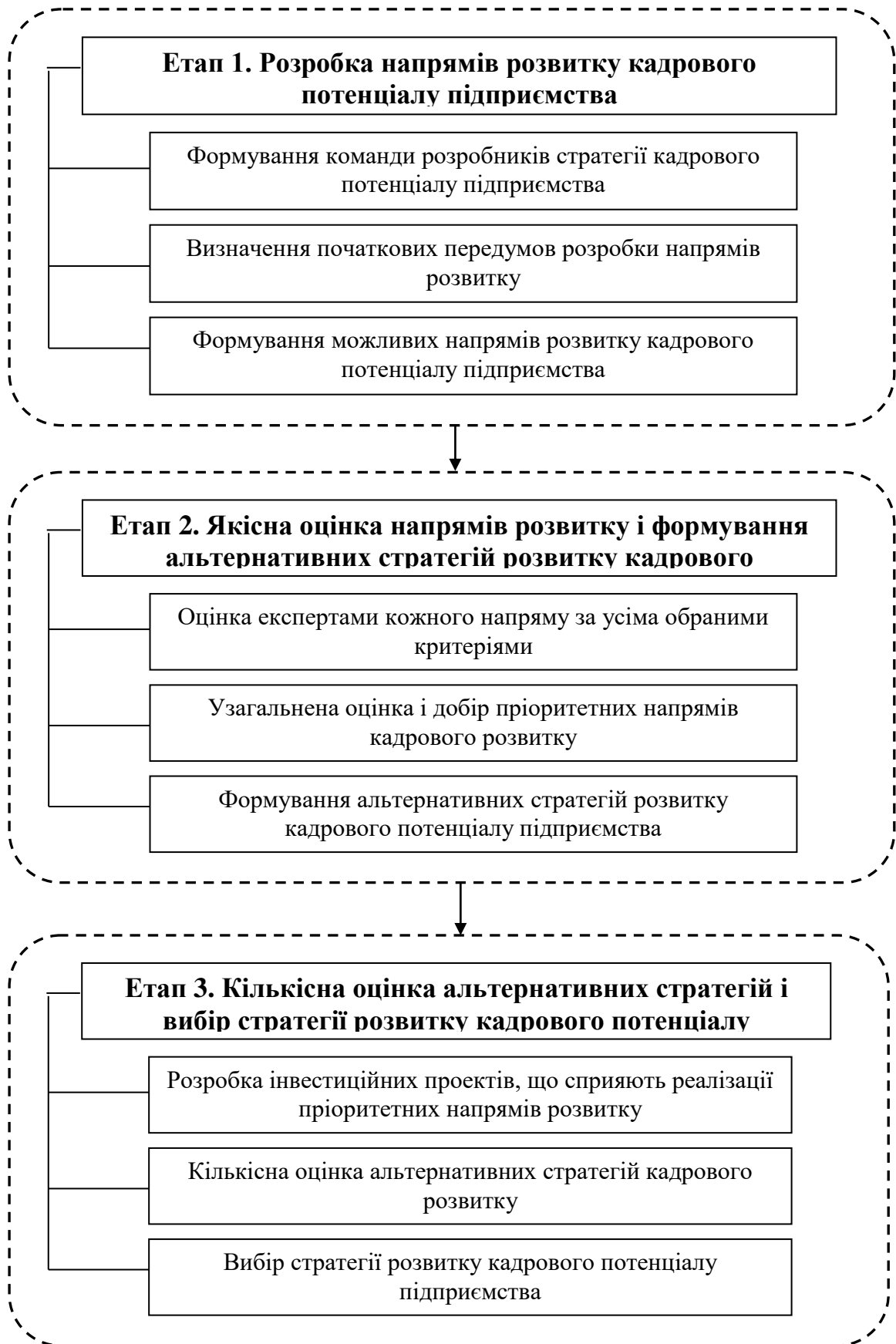


Рисунок 1.19 – Алгоритм оцінки стратегії розвитку кадрового потенціалу підприємства



Етап 2 – якісна оцінка напрямів кадрового розвитку і формування альтернативних стратегій. Кожен член команди здійснює індивідуальну якісну оцінку кожного напрямку, використовуючи підхід для формування конкурентних переваг за трьома критеріями: ступінь готовності, рівень терміновості і рівень надійності реалізації.

Ступінь готовності відображає готовність підприємства реалізувати заданий напрямок в конкретний момент часу (відповідність стану вимогам оточуючого середовища, відповідність потенціалу можливостям підприємства, наявність достатніх ресурсів та техніко-економічна обґрунтованість, прийнятність і погодженість); рівень терміновості вказує на швидкість реагування на проблеми, що спрямовані на вирішення заданого напрямку (реакція на можливості та загрози зовнішнього середовища, своєчасність); рівень надійності реалізації є показником, зворотним до рівня ризику, пов'язаного з впровадженням заданого напрямку (надійність реалізації, допустимий рівень ризику, гнучкість) [30,45].

Етап 3 – кількісна оцінка альтернативних стратегій кадрового розвитку. Завдання включає розробку інвестиційних проектів, спрямованих на втілення пріоритетних напрямів розвитку, що входять до відповідних стратегій кадрового розвитку. До загальної бази додаються лише ті проекти, які повністю відповідають обраним напрямкам кадрового розвитку підприємства, не мають помилок у визначенні характеристик і показників ефективності, а також ґрунтуються на раціональних і песимістичних оцінках змін зовнішнього і внутрішнього середовища підприємства [45,58]. Цей алгоритм є основою для розробки методики оцінки стратегії розвитку кадрового потенціалу підприємства.

### **Висновок до розділу 1.**

Розглянуто кадровий потенціал як економічну категорію, а саме, основні наукові підходи до його формування та вибір стратегії управління. Виходячи з визначень, можна стверджувати, що поняття «кадровий потенціал» є системним і складним, яке підлягає управлінському впливу. Основними етапам використання кадрового потенціалу є аналіз факторів зовнішнього та

внутрішнього середовища, які впливають на нього. Управління кадровим потенціалом треба розглядати як це процес, направлений на вирішення питання щодо встановлення взаємозв'язку стану кадрового потенціалу та поточними результатами господарської діяльності суб'єкта підприємництва. Отже, кадровий потенціал підприємства може бути описаний по різному з залежно від кількісних і якісних характеристик. Це дає можливість здійснювати його оцінку у вартісних категоріях, що допоможе проаналізувати наскільки здібності працівників перевищують витрати на їх залучення, навчання та розвиток. Вивчення іноземного та вітчизняного досвіду дозволяє означити методи аналізу кадрового потенціалу підприємства та встановити напрями його формування, розвитку та використання.

## РОЗДІЛ 2

# ОРГАНІЗАЦІЙНО-ЕКОНОМІЧНА ХАРАКТЕРИСТИКА ГОСПОДАРСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ФІЛІЇ АТ ДПЗКУ «КОБЕЛЯЦЬКИЙ КХП»

### 2.1. Організаційно-правові основи діяльності Філії

Кваліфікаційна робота магістра виконана на матеріалах Філії АТ ДПЗКУ «Кобеляцький КХП», що розташована за адресою: 39213, Полтавська обл., Кобеляцький р-н., с.Бутенки, вул.Полтавська,62. Головний офіс розташовано у місті Київ, вулиця Саксаганського 1.

Філія АТ ДПЗКУ «Кобеляцький КХП» діє на підставі «Положення про філію публічного акціонерного товариства «Державна продовольчо-зернова корпорація України «Кобеляцький комбінат хлібопродуктів», Цивільного та Господарського кодексів України, Статуту публічного акціонерного товариства «Державна продовольчо-зернова корпорація України». У всьому, що не врегульовано статутом товариства, сторони керуються чинним цивільним господарським законодавством.

«Державна продовольчо-зернова корпорація України» (далі – ДПЗКУ) є національним оператором на ринку зерна в Україні та лідером у галузі зберігання, переробки, перевалки та експорту зернових. ПАТ «ДПЗКУ» було засноване у 2010 році, вона представляє собою найпотужнішу компанію в аграрному секторі економіки України. Це товариство було створено на основі перетворення підприємства «Державна продовольчо-зернова корпорація України» відповідно до рішень Кабінету Міністрів України від 06.06.2011 року №593 «Про внесення змін до постанови Кабінету Міністрів України від 11 серпня 2010 року №764» та наказу Міністерства аграрної політики та продовольства України від 07.07.2011 року №325 «Про реорганізацію шляхом перетворення державного підприємства «Державна продовольчо-зернова

корпорація України» [71].

Товариство має своїм засновником державу, представлену Кабінетом Міністрів України, і повноваження з управління корпоративними правами держави у відношенні до Товариства належать Міністерству економіки України.

В своїй діяльності Товариство керується Конституцією та законами України, наказами Президента України, постановами Верховної Ради України, нормативно-правовими актами, виданими міністерствами, статутом підприємства і іншими державними органами. Його створення має на меті задоволення потреб населення, підприємств, установ і організацій різних форм власності у сфері продовольчого та фуражного зерна, продуктів його переробки, не зернової сировини та отримання прибутку шляхом підприємницької діяльності.

Предметом діяльності Товариства є:

1. Управління складським господарством.
2. Оптова торгівля зерном, насінням та кормами для тварин.
3. Оптова торгівля продуктами харчування.
4. Виробництво продуктів борошномельно-круп'яної промисловості.
5. Роздрібна торгівля в неспеціалізованих магазинах, переважно продовольчими товарами.
6. Вирощування зернових і технічних культур.
7. Надання послуг із зберігання зерна, обробки та технічної переробки.
8. Виробництво круп, борошна, макаронних виробів та інших продуктів харчування.
9. Виробництво кормів, кормових добавок та інших кормових продуктів.
10. Організація поставок мінеральних добрив, засобів захисту рослин, насіння та агрохімічної продукції.
11. Надання послуг у рослинництві.
12. Здавання в оренду машин та обладнання.
13. Участь у розробленні довгострокових прогнозів і державних цільових програм науково-технічного та економічного розвитку сільського господарства.

14. Здійснення інших видів діяльності, які не суперечать законодавству України та інше.

Усі види діяльності, що вимагають отримання дозволів або ліцензій згідно з чинним законодавством України, виконуються Товариством тільки після отримання відповідних дозволів.

Філія АТ ДПЗКУ «Кобеляцький КХП» є самостійним відокремленим підрозділом Товариства. Мета її створення – розширення територій діяльності і сфер Товариства, що сприятиме покращенню показників діяльності та збільшенню прибутків Товариства. Створена на невизначений строк.

Філія АТ ДПЗКУ «Кобеляцький КХП» здійснює свою діяльність від імені Товариства та має предмет діяльності відповідно до його статутної діяльності.

Основним предметом діяльності Філії є складське господарство, крім того:

- вирощування зернових культур (крім рису), бобових культур і насіння олійних культур;
- виробництво продуктів борошномельно-круп'яної промисловості;
- оптова торгівля зерном, необробленим тютюном, насінням і кормами для тварин;
- оптова торгівля фруктами й овочами;
- роздрібна торгівля в неспеціалізованих магазинах переважно продуктами харчування, напоями та тютюновими виробами.

Філія не має статусу юридичної особи і діє від імені Товариства в межах повноважень, що регламентовані «Положенням про філію публічного акціонерного товариства «Державна продовольчо-зернова корпорація України «Кобеляцький комбінат хлібопродуктів».

Філія АТ ДПЗКУ «Кобеляцький КХП» має необхідні печатки та штампи, окремий баланс та розрахункові рахунки та звітує за свою діяльність перед Товариством. Товариство передає Філії своє рухоме та нерухоме майно, необхідне для виконання нею своїх функцій та завдань.

Проведемо аналіз обсягів реалізованої продукції, робіт, послуг за видами економічної діяльності Філії АТ ДПЗКУ «Кобеляцький КХП» за 2019-2021 рр.

(табл. 2.1).

Таблиця 2.1 – Аналіз обсягу реалізованої продукції, робіт, послуг за видами економічної діяльності Філії АТ ДПЗКУ «Кобеляцький КХП» за 2019-2021 рр.

Види економічної діяльності	Обсяг реалізованої продукції						Відхилення			
	2019 рік		2020 рік		2021 рік		2021 до 2019		2021 до 2020	
	Тис.грн.	Питома вага, %	Тис.грн.	Питома вага, %	Тис.грн.	Питома вага, %	У сумі	У стр-рі	У сумі	У стр-рі
Складське господарство	16688,0	100	3823,1	100	8024,2	100	-8663,8	100	4201,1	100
Усього по підприємству	16688,0	100	3823,1	100	8024,20	100	-8663,8	100	4201,1	100

З таблиці 2.1 видно, що протягом досліджуваного періоду предметом діяльності Філії АТ ДПЗКУ «Кобеляцький КХП» було лише складське господарство. Обсяги у вартісних показниках суттєво зменшились у 2020 році на 13228 тис.грн (78%), а у 2021 році зросли на 4201 тис.грн (109,89%), що є позитивним. Але у 2021 році рівень 2019 року не було досягнуто (рис. 2.1).

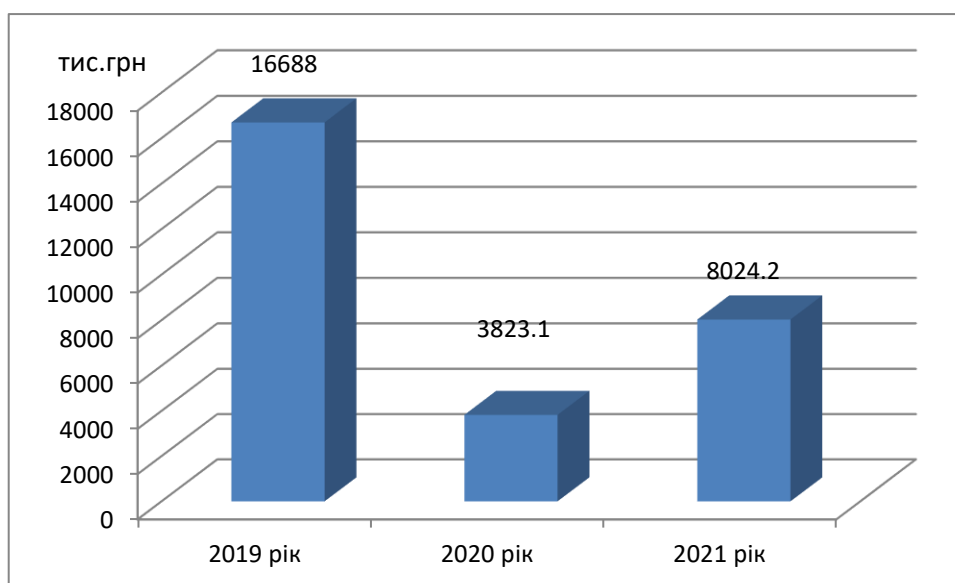


Рисунок 2.1 – Динаміка обсягів реалізованої продукції Філії АТ ДПЗКУ «Кобеляцький КХП» за 2019-2021 рр.

Розглянемо організаційну структуру управління Філії АТ ДПЗКУ «Кобеляцький КХП».

Для того, щоб забезпечити ефективну діяльність свого підприємства, топ-менеджмент має здійснювати ефективне керівництво процесом розвитку підприємства, насамперед через систему управління, створюючи ефективну організаційну структуру управління.

Слід зазначити, що організаційна структура управління підприємством є засобом сприяння досягнення менеджерами своїх цілей.

Слід відмітити, що Філія АТ ДПЗКУ «Кобеляцький КХП» має лінійно-функціональну організаційну структуру управління (рис. 2.2). Лінійно-функціональна організаційна структура являє собою комбінацію лінійної та функціональної структур. В такій структурі лінійні ланки приймають рішення, а функціональні підрозділи допомагають готувати різні рішення, заходи, плани для прийняття управлінських рішень.

Очолює Філію директор, який призначається головою правління АТ «Державна продовольчо-зернова корпорація України» на умовах контракту.

Головний бухгалтер Філії підпорядковується директору, а також – головному бухгалтеру – директору департаменту бухгалтерського обліку та звітності Товариства.

Кадрова служба підпорядковується директору Філії та керівнику кадрової служби Товариства.

Юридична служба Філії підпорядковується директору Філії та директору юридичного департаменту Товариства.

Всі рішення або накази, що видані директором Філії, можуть бути скасовані головою правління Товариства.

Отже, організаційна структура управління Філії АТ ДПЗКУ «Кобеляцький КХП» відображає розподіл відповідальності за виконуваними виробничими та управлінськими функціями. В цілому, структура управління на Філії АТ ДПЗКУ «Кобеляцький КХП» націлена на ефективну роботу всього товариства задля досягнення своєї місії.

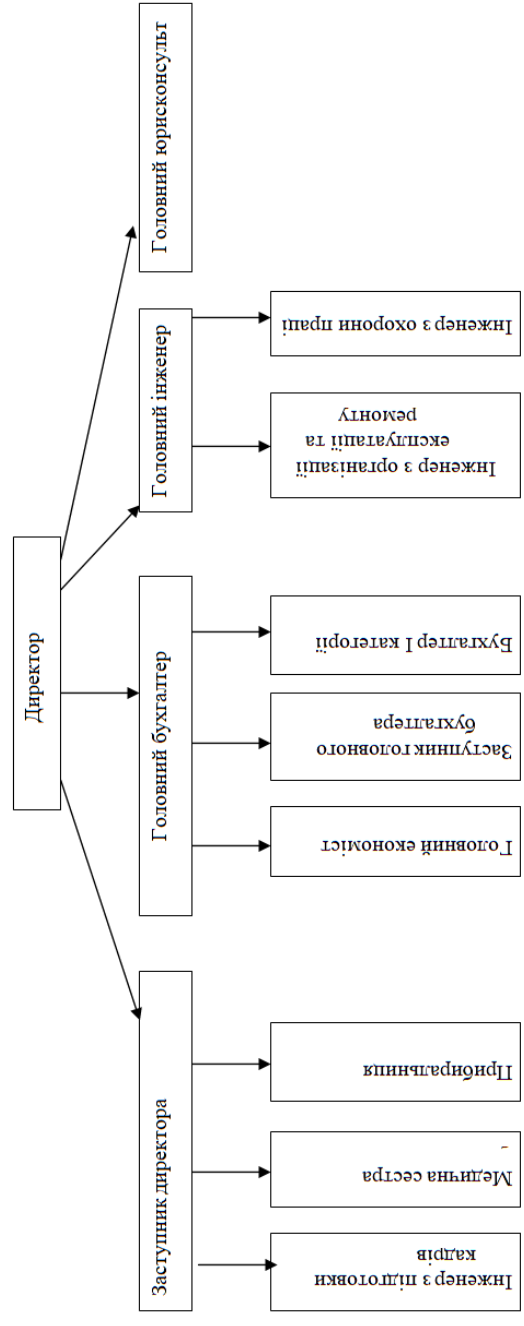


Рисунок 2.2 – Організаційна структура управління Філії АТ ДПЗКУ «Кобеляцький КХП»



Не менш важливим є дослідження та аналіз організаційної структури виробництва Філії АТ ДПЗКУ «Кобеляцький КХП».

Організаційна структура виробництва Філії АТ ДПЗКУ «Кобеляцький КХП», яка є формою організації виробничого процесу представлена на рисунку 2.3.

Виробнича структура Філії АТ ДПЗКУ «Кобеляцький КХП» віддзеркалює характер розподілу праці між окремими підрозділами.

Склад, розміри виробничих підрозділів, їх пропорційність та раціональне розміщення на території підприємства визначають витрати виробництва і, отже, рівень його прибутковості. З цього погляду ефективна виробнича структура підприємства повинна відповідати наступним вимогам:

- простота виробничої структури (з достатнім та обмеженим складом виробничих підрозділів);
- відсутність дублюючих виробничих ланок;
- стабільні форми спеціалізації та кооперування цехів та дільниць;
- адаптивність та гнучкість виробничої структури, її здатність до оперативної перебудови організації виробничих процесів з урахуванням змінної кон'юнктури ринку.

Характер виробничої структури залежить від особливостей самого підприємства, його галузевої приналежності, розмірів, ступеня спеціалізації та кооперування. Виробнича структура підприємства є динамічною і змінюється в часі під впливом різноманітних чинників, що обумовлюють необхідність її вдосконалення.

Отже, на основі зазначеного можна зробити висновок, що на Філії АТ ДПЗКУ «Кобеляцький КХП» економічна та аналітична робота проводиться на високому рівні. Для виконання цієї роботи створені спеціальні служби та відділи.

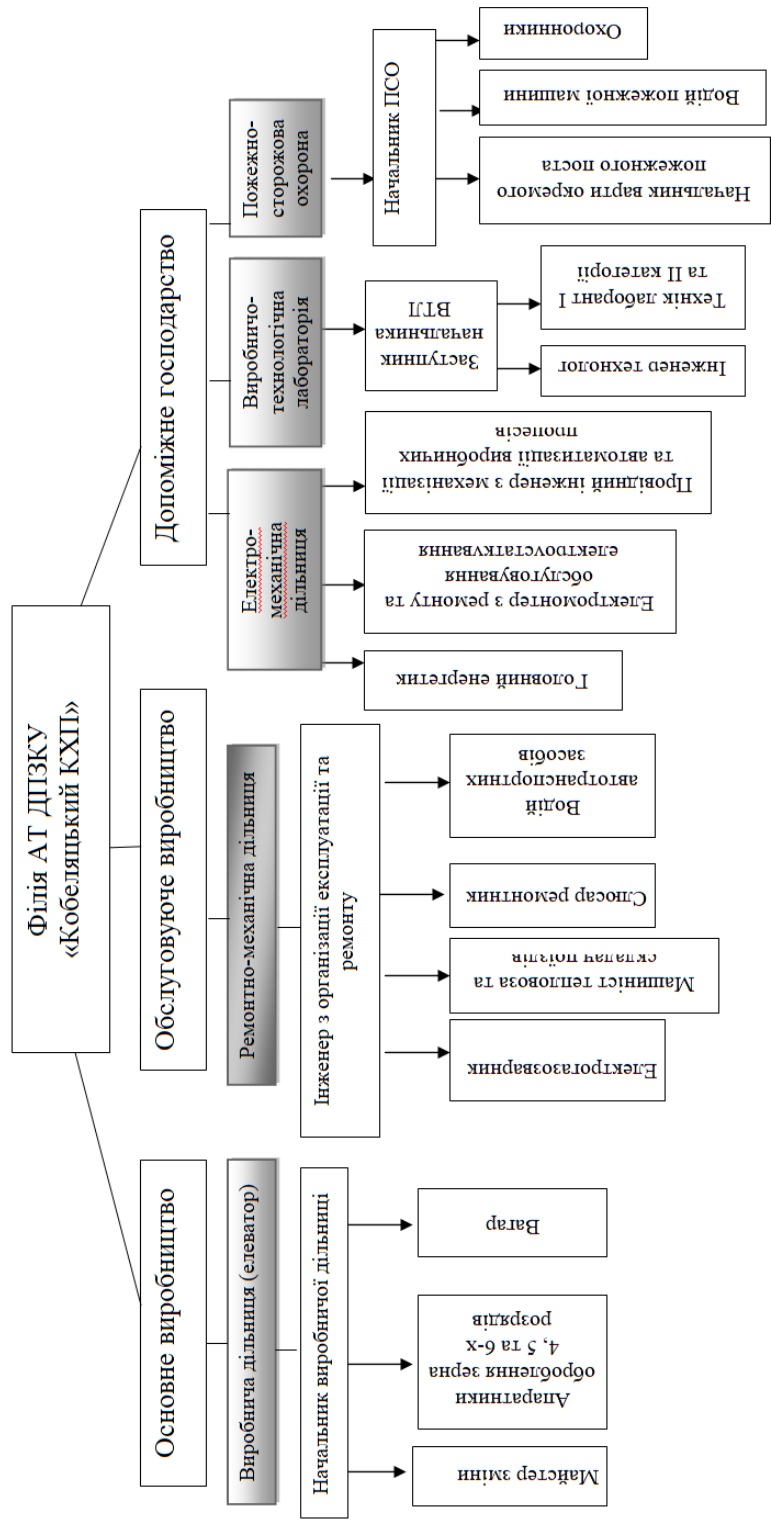


Рисунок 2.3 – Організаційна структура виробництва Філії АТ ДПЗКУ «Кобеляцький КХП»

Управління поточною діяльністю Філії АТ ДПЗКУ «Кобеляцький КХП» здійснює уповноважений представник АТ ДПЗКУ, яким є директор філії. Голова правління Товариства надає йому повноваження, що регламентуються довіреністю. Саме в ній зазначено коло повноважень (рис.2.4).

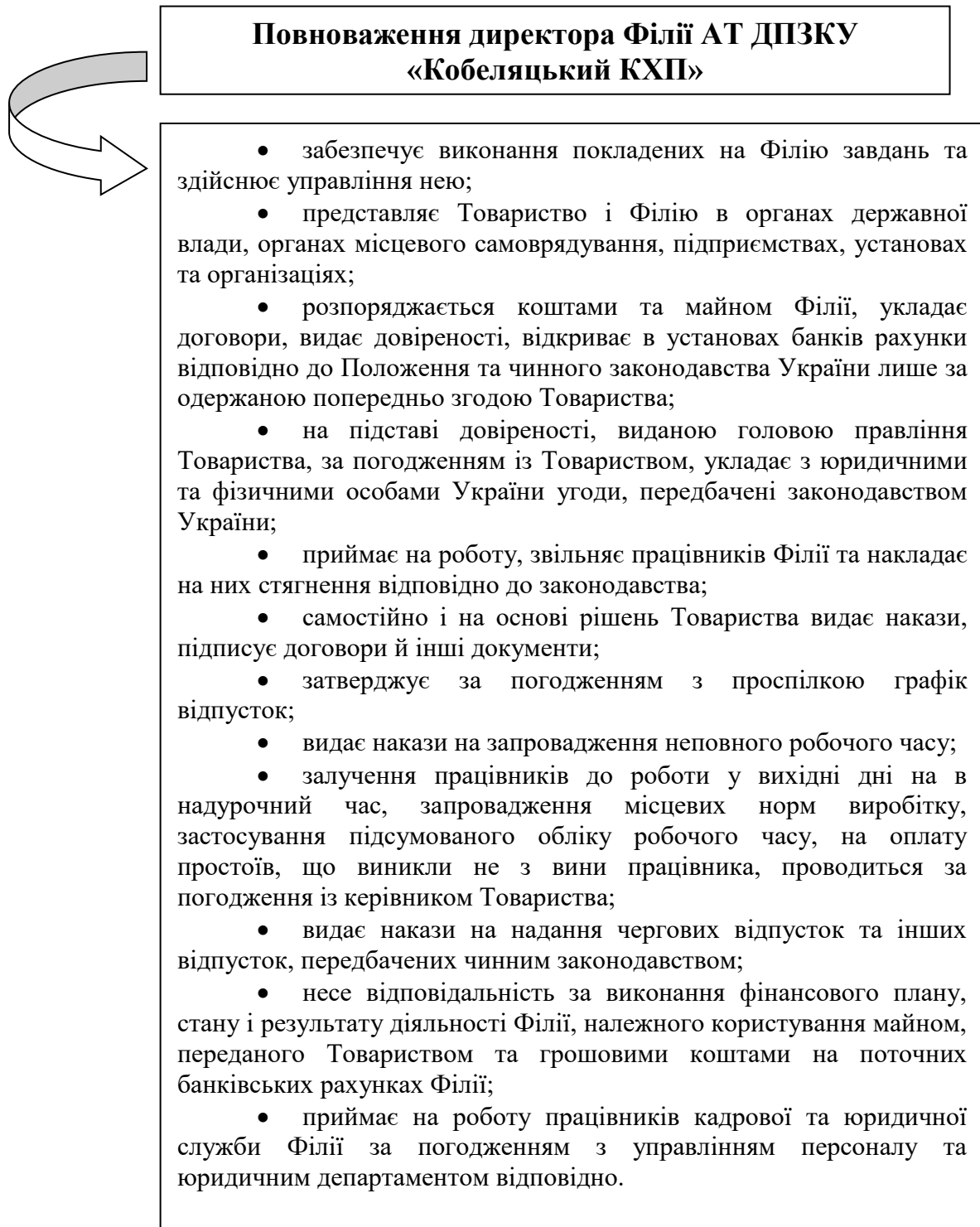


Рисунок 2.4 – Повноваження директора Філії АТ ДПЗКУ «Кобеляцький КХП»

Наказом голови правління Товариства призначаються на посади заступника директора, головного бухгалтера, головного інженера, начальника виробничо-технологічної лабораторії, начальника підрозділу охорони Філії та його заступника.

Для Філії АТ ДПЗКУ «Кобеляцький КХП» важливу роль в забезпеченні ефективної діяльності відіграє стан економічної та аналітичної роботи.

Філія веде бухгалтерський облік відповідно вимогам чинного законодавства України. За ведення оперативного обліку і звітності на Філії відповідальним є головний бухгалтер. Товариство здійснює контроль за цією діяльністю. Ці функції виконують працівники відділу бухгалтерії та планово-економічного відділу. За правильність та достовірність поданих у звітах даних відповідальність несуть головний бухгалтер та керівник Філії АТ ДПЗКУ «Кобеляцький КХП».

Перевірку фінансово-господарської діяльності Філії здійснює Ревізійна комісія Товариства, аудитори, які або призначаються, або залучаються Товариством. та структурні підрозділи Товариства на підставі наказу, виданого головою правління.

В цілому роботу структурних підрозділів Філії АТ ДПЗКУ «Кобеляцький КХП» можна оцінити як задовільну.

На Філії розроблено низку інструктивних матеріалів та посадові інструкції, інструкції із охорони праці та пожежної безпеки, в яких містяться вимоги щодо охорони праці та пожежної безпеки, дотримання яких є обов'язковим для працівників. Порухення працівником цих вимог розглядається як порушення трудової дисципліни.

Отже, можемо зробити висновок про те, що на Філії АТ ДПЗКУ «Кобеляцький КХП» економічна та аналітична робота здійснюється на достатньому рівні. Для виконання даної роботи на товаристві створені спеціальні служби та відділи. Загалом рівень роботи структурних підрозділів Філії АТ ДПЗКУ «Кобеляцький КХП», що відповідають за економічну та аналітичну роботу товариства можна оцінити як задовільну.

## 2.2. Аналіз зовнішнього середовища діяльності підприємства

Ринок зерна в Україні є важливою складовою аграрного сектору економіки країни і має свої власні характеристики, проблеми та перспективи розвитку. Аналіз ринку зерна відображає рівновагу між попитом і пропозицією, зміни цін, обсяги запасів, індустріальні замовлення та інші фактори економічної природи. Протягом останніх двох років по всьому світу збільшувалися площі засіву пшениці, зробивши загальну площу на 2021-2022 роки 222,3 мільйона гектарів, що практично на 2 мільйони гектарів більше, ніж у попередні роки. Лідерами за площею засіву пшениці є Індія – 31,1 мільйона гектарів, Росія – 27,6 мільйона гектарів та Китай – 23,6 мільйона гектарів. Україна займає шосте місце за площею засіву пшениці. У таблиці 2.2 представлені основні показники найбільших країн-виробників пшениці за останні три роки. Виробництво кукурудзи також стабільно зростає завдяки збільшенню площ засіву. Загальна площа вирощування кукурудзи в 2021-2022 роках становила 150,3 мільйона гектарів, що на 3 мільйони гектарів більше, ніж в попередні роки.

Таблиця 2.2. – Основні показники топ країн-виробників пшениці [77,8]

Країна	2019/2020		2020/2021		2021/2022			
	Виробни цтво, млн.т	Експорт, млн.т	Виробни цтво, млн.т	Експорт млн.т	Виробни цтво, млн.т	Експорт, млн.т	Площа посівів, млн. га	Врожай ність, т/га
Індія	107,2	3,95	109,6	5,75	106,8	7,8	31,1	3,52
Китай	134,2	4	137,1	4,7	135,7	5,5	23,6	5,81
США	53,3	26,3	44,9	26,9	43,5	22,04	15	2,98
Франція	41,4	13,5	30,5	7,5	35,4	9,2	5,3	7,02
Україна	29,1	20,5	25,4	17	33	19	7,4	4,45
росія	73,6	38,8	76	39,2	83,5	33	27,6	2,72
Аргентина	20,4	14,5	17,1	11,2	21,5	13,3	6,5	3,38
Пакистан	27	0,6	24,9	1,5	26,4	2	9,1	3
Канада	32,6	23,6	35,8	14,3	21,7	15,4	9,2	2,34
Австралія	15,8	11	31,7	22,6	36,3	26	13	2,79

За обсягами засіву кукурудзи провідні позиції займають Китай (перше місце) з 43,3 мільйонами гектарів, США (друге місце) з 34,5 мільйонами

гектарів і Бразилія (третє місце) з 20,8 мільйонами гектарів. Україна, натомість, розташовується на сьомому місці за обсягами засіву кукурудзи [50].

Важливо зауважити, що не всі країни демонструють бажання збільшувати площі кукурудзи. Наприклад, у Франції цього року відбулося зменшення площ засіву цієї культури, оскільки фермери втратили інтерес до її вирощування через високі витрати на виробництво. У таблиці 2.3 представлено основні показники топ країн – виробників кукурудзи за період 2019-2022 роки.

Таблиця 2.3 – Основні показники топ країн-виробників кукурудзи за період 2019-2022 роки [78].

Країна	2019/2020		2020/2021		2021/2022			
	Виробни цтво, млн.т	Експорт, млн.т	Виробни цтво, млн.т	Експорт млн.т	Виробни цтво, млн.т	Експорт, млн.т	Площа посівів, млн. га	Врожай ність, т/га
Аргентина	49	33,5	50,6	36	52	39	7	7,57
Україна	35,8	28,9	42,3	24	44,9	27,5	5,5	7,67
США	60,2	34,7	69,8	41,1	63,5	39,2	34,5	11,11
Франція	12,7	4,1	13,4	4,5	12,1	3,9	1,5	10,07
Бразилія	98,4	34	133,5	38,4	115	35,1	20,8	5,48
Китай	225,7	5,1	260,7	6,7	272,5	7,2	43,3	6,29
росія	14	4,2	13,5	3,6	15,5	4,8	2,9	5,25
Мексика	26,7	3,2	27	4	27,6	4,2	7,2	3,83
Індія	28,9	18,6	30,2	19	30	19,2	9,9	3,28
ПАР	15,4	1	15,8	1,3	15,3	2,5	3	5,43

Протягом останнього десятиліття споживання та торгівля зерном по всьому світу зросли, особливо завдяки річному збільшенню населення, яке становило майже 80 мільйонів людей. Світовий ринок зерна в перебігу останнього року не відчув суттєвого впливу пандемії COVID-19, але все ще існує певний ступінь невизначеності щодо можливих втрат доходу через обмежувальні заходи, які впроваджуються країнами для стримування поширення хвороби, а також через розлади в логістичних ланцюгах та глобальній торгівлі. Оцінка структури виробництва зернових по всьому світу показує, що кукурудза становить найбільшу частку - 42%, пшениця - 28%, рис - 18%, ячмінь - 6%, і інші види зернових - 6%. На основі показників виробництва, споживання, запасів та торгівлі можна сказати, що світові ринки зерна в цілому проявляють стійкість до кризи, спричиненої пандемією COVID-19 (рис. 2.5).

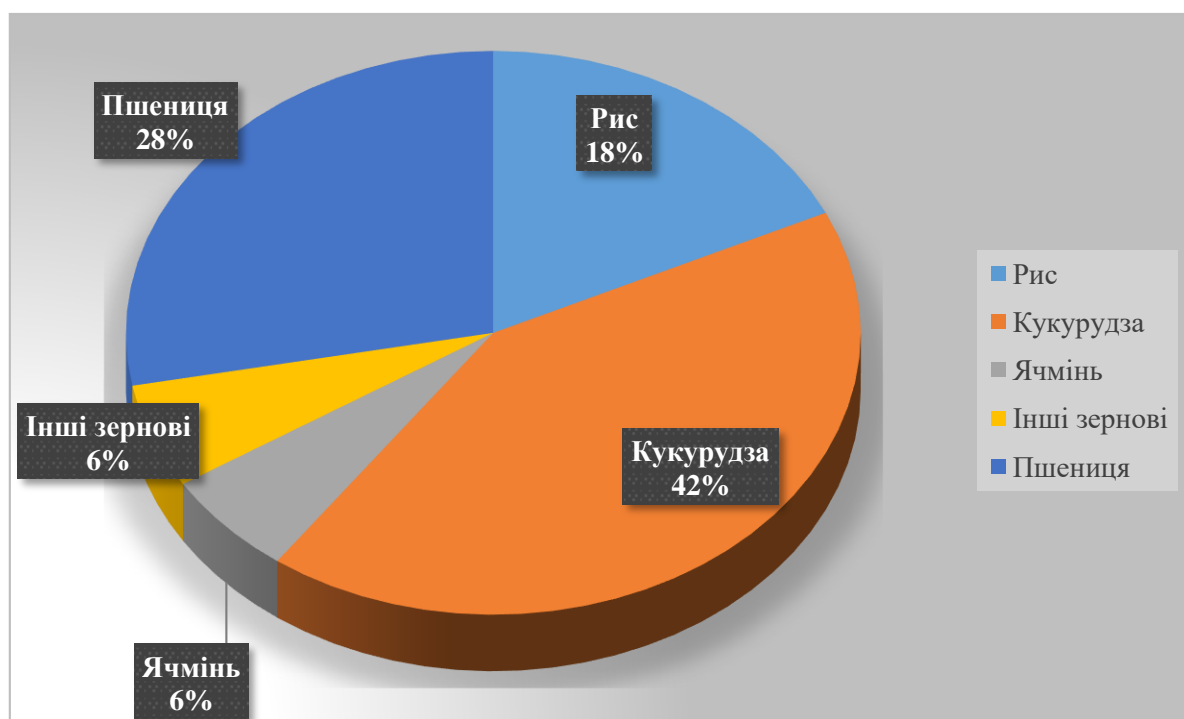


Рисунок 2.5 – Структура світового виробництва зернових [79]

У багатьох країнах світу пшениця залишається, була, і надалі залишатиметься ключовою культурою. Наразі обсяг посівної площі пшениці становить близько 220 мільйонів гектарів. Частка України в світовому виробництві пшениці складає лише 3%. Внаслідок воєнного конфлікту експорт з України скоротився на 50%, що призвело до значного зменшення валютних надходжень та зниження курсу гривні.

Зернова галузь є однією з основних галузей економіки України. Ринок зерна в Україні відповідає не лише внутрішнім потребам, але й забезпечує потреби численних країн по всьому світу. Україна постійно збільшує обсяги виробництва, розширює вирощування та експорт зернових і вважається одним з ключових гравців на міжнародному ринку.

За аналізом стану в Україні на 24 лютого 2022 року, найбільші площі пшеничного врожаю відносно загальної площі країни розміщені в Запорізькій, Харківській та Одеській областях. На сьогоднішній день, незважаючи на війну, Одеська область стала найбільшим регіоном для збору пшениці, а також вагомо збільшили свою частку Дніпропетровська та Кіровоградська області.

Виробництво зерна в Україні у 2022 році зменшилося на 37% до 53,9 мільйонів тонн порівняно з 2021 роком. Проте в умовах сезону 2021/2022 років вирощування пшениці стало надзвичайно врожайним у Україні, навіть враховуючи внутрішні конфлікти. Україна встановила новий рекорд вирощування пшениці за свою історію завдяки сприятливим погодним умовам та вибуховому зростанню опадів, що позитивно відібулося на врожаях пшениці та інших зернових культур. Сильні дощі в Дніпропетровській, Херсонській, Кіровоградській та Запорізькій областях виявили позитивний вплив на стан сільськогосподарських посівів [77].

Аналіз ринку кукурудзи в Україні за останній рік вказує на рекордне виробництво завдяки значному зростанню врожайності на 38% та невеликому збільшенню площ посіву всього на 1%. Важливим фактором, що впливає на результативність виробництва сільськогосподарських культур, зокрема пшениці та кукурудзи, є місцеві опади та кліматичні умови, які сприяли отриманню високих врожаїв в Україні [81].

У сезоні 2021/2022 українським фермерам вдалося встановити новий рекорд у виробництві пшениці, досягнувши показник 32,2 мільйона тонн, що на 29% більше, ніж у попередньому сезоні 2020/21 (24,9 мільйона тонн).

Цей значущий ріст був досягнутий завдяки збільшенню площ посіву на 8% порівняно із попереднім сезоном (7,1 мільйона гектарів у порівнянні із 6,6 мільйонами гектарів у попередньому сезоні) та значному зростанню врожайності пшениці, що становило рекордні 45,3 центнера з гектара (+19%) [81].

Передбачалось, що буде встановлено новий максимум у експорті зерна, але, на жаль, цьому завадила війна між Росією та Україною (рис. 2.6).

В результаті ворожих бомбардувань діяльність українських портів в акваторії Азовського та Чорного морів була призупинена, що практично призупинило транспортування пшениці за кордон, оскільки основними одержувачами зерна є країни Північної Африки, Південно-Східної та Південної Азії та Близького Сходу, куди зерно постачається морським шляхом.





Рисунок 2.6 – Динаміка виробництва та експорту української пшениці, млн. тонн, [51]

Отже, відповідно до даних від ІА "АПК-Інформ", у сезоні 2021/22 експорт пшениці з України становив всього 18,7 мільйона тонн, що на 17% менше, ніж передбачалося на початку лютого 2023 року [69].

Проте ці обсяги поставок перевищили показники попереднього сезону на 13% (16,6 мільйона тонн). На протязі кількох останніх сезонів основними країнами-імпортерами української пшениці є Єгипет та Індонезія. (рис. 2.7).

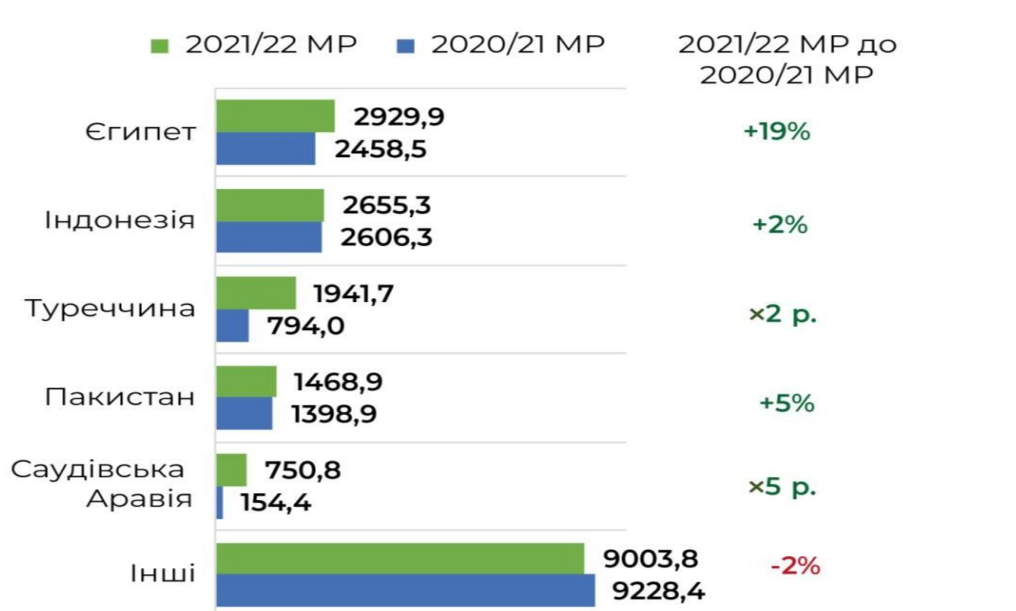


Рисунок 2.7 – Географія експорту пшениці з України, тис. тонн [27]

Однак, брак сприятливих умов для повного використання експортного потенціалу пшениці в Україні призвів до накопичення значних запасів пшениці.

Це продовжує сприяти спаду цін, призводить до ситуації, коли українські аграрії не отримують прибуток від продажу зерна, а можливості для зберігання нового врожаю обмежені.

Динаміка виробництва та експорту українського ячменю представлена на рисунку 2.8.

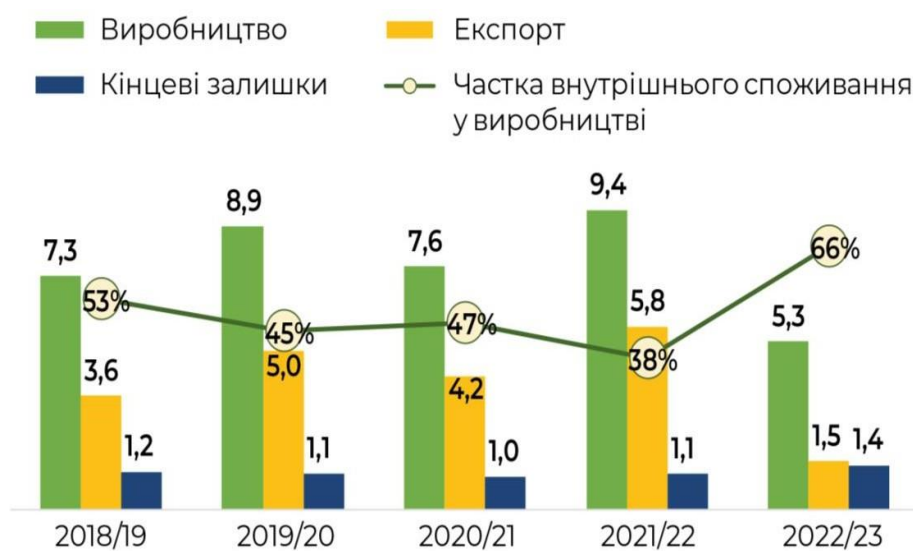


Рисунок 2.8 – Динаміка виробництва та експорту українського ячменю, млн тонн [27]

Щодо поставок ячменю на зовнішні ринки у відповідному періоді, то відмінно від ситуації з пшеницею, його експортний потенціал був майже повністю вичерпаний ще до наступу російської армії на територію України (95% від лютневого прогнозу обсягу 6,0 мільйонів тонн).

Географію експорту українського ячменю представлено на рисунку 2.9.

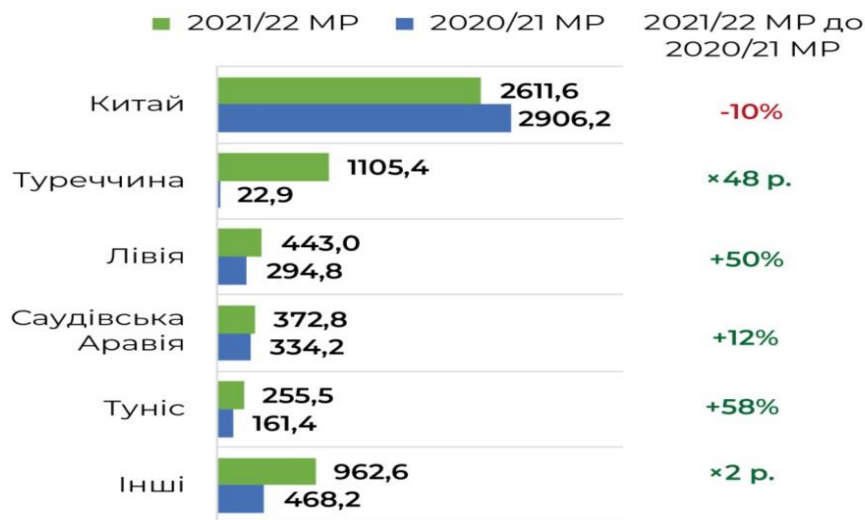


Рисунок 2.9 – Географія експорту ячменю з України, тис. тонн [38]

Щодо виробництва кукурудзи в Україні, то за даними минулого сезону, воно досягло рекордного рівня в країні, збільшившись на 38%, в той час як площі посіву зросли всього на 1% (рис. 2.10).

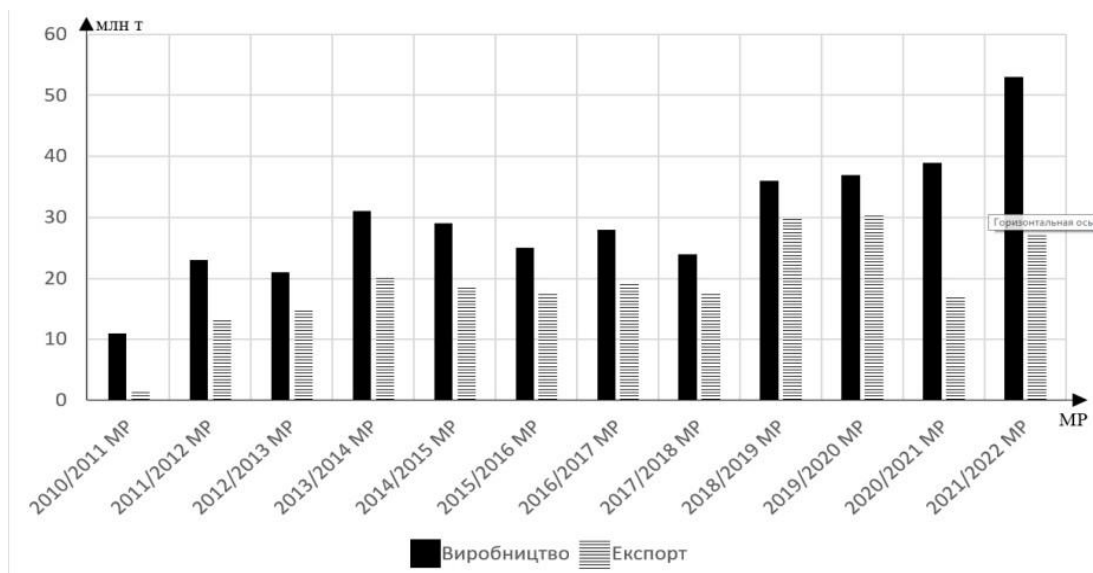


Рисунок 2.10 – Динаміка виробництва та експорту української кукурудзи за 2010-2022 роки (млн т) [80, 81]

Але воєнні події в країні призвели до припинення експорту всіх видів зерна, як пшениці, так і кукурудзи. Незважаючи на всі зусилля щодо поліпшення логістичних процесів доставки зерна, було експортовано приблизно 46 мільйонів тонн, а кукурудзи лише 27,5 мільйонів тон. Головні

напрямки експорту кукурудзи включають Китай, Іспанію, Нідерланди, Португалію, Туреччину, Ізраїль, Єгипет та інші країни [82].

Наукові дослідження вказують на значні можливості України щодо збільшення виробництва та експорту сільськогосподарської продукції. Країна володіє високими якісними характеристиками продукції, має велику кількість кваліфікованих фахівців, вигідне географічне розташування та розвинуту логістичну систему. Крім того, в Україні існують інфраструктурні об'єкти для зберігання врожаю, придатні як для внутрішнього споживання, так і для тимчасового зберігання перед експортом до кінцевих споживачів.

Для сприяння розвитку ринку зерна необхідна державна підтримка українських виробників, включаючи такі заходи:

1. Розширення наукових досліджень у сфері селекції та пошуку нових сортів пшениці та кукурудзи, які були б стійкими до змін клімату і хвороб.
2. Збільшення можливостей для залучення іноземних інвестицій у сільське господарство, щоб надати виробникам доступ до кредитів та субсидій.
3. Подальший розвиток інфраструктури для зберігання високоякісної продукції з метою запобігання погіршенню якості зерна під час зберігання.
4. Заохочення розвитку виробництва готової продукції або напівфабрикатів з зернових культур з метою сприяння експорту готової продукції на зовнішні ринки.

Україні стикається зі значними проблемами щодо розвитку зернового ринку внаслідок військової агресії Росії, яка призвела до наступних складнощів і проблем:

1. Збільшення вивезеного зерна зі складів не відбулося в повному обсязі минулого року.
2. Відсутність належних зберігальних приміщень для нового зерна через низькі обсяги експорту попередніх культур та часткове або повне пошкодження інфраструктури зберігання на окремих територіях.
3. Необхідність переорієнтації виробників на внутрішній ринок сільськогосподарської продукції через окупацію земель та неможливість

господарювання на окремих територіях через мінування, бомбардування та руйнування інфраструктури.

4. Скорочення посівних площ, особливо в Херсонській, Запорізькій, Луганській, Донецькій областях та частково в інших регіонах.

5. Ускладнення перевезення зернових залізницею через відмінності в залізничному покритті між Україною та європейськими країнами, відсутність необхідних вагонів та недостатність можливостей для перевалки та зберігання продукції за кордоном, що призводить до складнощів у логістиці, збільшення витрат та затрати більшої кількості часу.

6. Відсутність належної інфраструктури для зберігання та перевалки зерна в Європі та інших країнах.

7. Фінансові обмеження вітчизняних виробників зернових, оскільки завдяки складній логістиці продукція продається з відкладенням, і кошти від продажу отримуються переважно після доставки покупцеві.

Оскільки відновлення залізниці на даному етапі неможливе, необхідно будувати зернові термінали на кордонах країн Європейського Союзу (зокрема в Польщі та Румунії). Це дозволить збільшити обсяги вантажопотоку, спростити логістичні процеси та створити можливість переходу на ф'ючерсну торгівлю, розширюючи тим самим економічні можливості наших виробників.

Для зберігання пшениці та кукурудзи рекомендується використовувати всі доступні на наземних складських приміщеннях та інші можливості для якісного зберігання без втрати властивостей продукту. Це включає в себе використання біг-бегів, спеціальних мішків, поліетиленових кришок, підземних елеваторів, наметів для зберігання і багато інших засобів.

### **2.3 Аналіз основних економічних та фінансових показників діяльності**

За сучасних умов господарювання особливо важливе значення посідає аналіз основних економічних та фінансових показників діяльності підприємства.

Забезпеченість підприємств достатньою кількістю кваліфікованих працівників, ефективне використання їх потенціалу та високий рівень продуктивності грають ключову роль у збільшенні обсягів виробництва та підвищенні його ефективності. Рівень використання трудових ресурсів проявляється у показниках продуктивності праці, а основним узагальнюючим показником є середньорічний обсяг виробництва на одного працівника. Проведемо розрахунки в таблиці 2.4.

Таблиця 2.4 – Аналіз продуктивності праці Філії АТ ДПЗКУ «Кобеляцький КХП» за 2019-2021 роки

Показники	Одиниці виміру	2019	2020	2021	Відхилення 2021 року до 2019 року	
					+/-	%
1. Обсяг виробництва продукції, робіт, послуг	тис. грн.	16688	3823,1	8024,2	-8663,8	-51,92
2. Середньоспискова чисельність працівників	осіб	98	96	93	-5	-5,10
3. Середньоспискова чисельність робітників	осіб	75	74	72	-4	-5,10
4. Питома вага робітників у складі персоналу підприємства	%	77,00	77,00	77,00	0,00	0,00
5. Фонд оплати праці працівників	тис. грн.	7810	9507	11179	+3369	+43,14
6. Середньорічна продуктивність праці:	тис. грн./ особу					
одного працівника		170,29	39,82	86,28	-84,00	-49,33
одного робітника		221,15	51,72	112,05	-109,10	-49,33
7. Середньомісячна заробітна плата одного працівника	тис. грн.	6641,16	8252,60	10017,03	+3375,87	+50,83

За даними таблиці 2.4 можемо зробити висновок, що у звітному році середньоспискова чисельність працівників зменшилась на 5 осіб, відповідно середньоспискова чисельність робітників також зменшилась на 4 осіб. Продуктивність праці має динаміку до зниження протягом трьох років.

Наступним етапом оцінювання економічного та фінансового стану є здійснення аналізу динаміки та джерел формування його майна. Аналіз динаміки стану майна Філії АТ ДПЗКУ «Кобеляцький КХП» за 2019-2021 роки представлено в таблиці 2.5.

Таблиця 2.5 – Динаміка стану майна Філії АТ ДПЗКУ «Кобеляцький КХП» за 2019-2021 роки

№	Показники, джерело інформації/порядок розрахунку	Роки:			2021 до 2019		2021 до 2020	
		2019	2020	2021	Відхилення			
					Абсолютне	Темп зрост., %	Абсолютне	Темп зрост., %
1	Усього майна	124061	123374	118972	-5089	95,90	-4402	96,43
1.1.	Основні засоби і необоротні активи	119961	116486	113667	-6294	94,75	-2819	97,58
	<b>у % до п.1</b>	96,70	94,42	95,54	-1,15	98,81	+1,12	101,19
1.2.	Оборотні активи	4100	6888	5305	+1205	129,39	-1583	77,02
	<b>у % до п.1</b>	3,30	5,58	4,46	+1,15	134,92	-1,12	79,87
1.2.1.	Запаси	1306	1070	913	-393	69,91	-157	85,33
	<b>у % до п.1.2</b>	31,85	15,53	17,21	-14,64	54,03	+1,68	110,79
1.2.2.	Дебіторська заборгованість	2485	1427	4164	+1679	167,57	+2737	291,80
	<b>у % до п.1.2</b>	60,61	20,72	78,49	+17,88	129,50	+57,77	378,87
1.2.3.	Гроші та їх еквіваленти	23	44	36	+13	156,52	-8	81,82
	<b>у % до п.1.2</b>	0,56	0,64	0,68	+0,12	120,97	+0,04	106,23
1.2.4.	Поточні фінансові інвестиції	-	-	-	-	-	-	-
	<b>у % до п.1.2</b>	-	-	-	-	-	-	-
1.2.5.	Векселі одержані	-	-	-	-	-	-	-
1.2.6.	Витрати майбутніх періодів	-	-	-	-	-	-	-
	<b>у % до п.1.2</b>	230	4309	192	-38	83,48	-4117	4,46
1.2.7.	Інші оборотні активи	5,61	62,56	3,62	-1,99	64,52	-58,94	5,79
	<b>у % до п.1.2</b>	56	38	0	-56	0,00	-38	0,00
1.3.	Необоротні активи, утримувані для продажу та групи вибуття	1,37	0,55	0,00	-1,37	0,00	-0,55	0,00
	<b>у % до п.1</b>	-	-	-	-	-	-	-

Вартість основних засобів і необоротних активів зменшилась у 2021 році порівняно з 2019 роком на суму 6294 тис.грн. Оборотні активи мали тенденцію до зменшення у 2021 р. на 23,98 % порівняно з 2020 р., а порівнюючи з 2019 роком – відсоток приросту складає 29,39 %.

Дебіторська заборгованість на підприємстві за період 2019-2021 рр. збільшилась на 1679 тис.грн, і на кінець звітного періоду становила 78,49 тис.грн. Векселі та витрати майбутніх періодів на підприємстві відсутні, однак щодо інших оборотних активів, можемо зробити висновок, що свій обсяг на кінець 2021 р. вони зменшили на 1,99 тис.грн, або на 35,49%. Необоротні активи ,утримувані для продажу та групи вибуття також були у 2021 році відсутні.

Графічно динаміка оборотних та необоротних активів Філії АТ ДПЗКУ «Кобеляцький КХП» за 2019-2021 роки наведена на рисунку 2.11.



Рисунок 2.11 – Динаміка оборотних та необоротних активів Філії АТ ДПЗКУ «Кобеляцький КХП» за 2019-2021 роки

Дослідження економічного та фінансового стану підприємства включає аналіз джерел формування його майна, проведемо аналіз в таблиці 2.6.

Джерела формування зросли станом на 2021 рік зменшились на 5089 тис.грн., або на 4,10 %. Розмір власного капіталу на кінець звітного періоду зменшився на 38771 тис.грн.

Пайовий капітал протягом досліджуваних періодів, додатковий капітал та резервний капітал відсутній.



Таблиця 2.6 – Динаміка джерел формування майна Філії АТ ДПЗКУ «Кобеляцький КХП» за 2019-2021 роки

№	Показники, джерело інформації/поря док розрахунку	Роки:			2021 рік до 2019 року		2021 рік до 2020 року	
		2019	2020	2021	Відхилення			
					Абсо- лютне	Темп зрост, %	Абсолю тне	Темп зрост, %
1	Джерела формування майна	124061	123374	118972	-5089	95,90	-4402	96,43
1.1.	Власний капітал	105796	89529	67025	-38771	63,35	-22504	74,86
	<b>у % до п.1</b>	85,28	72,57	56,34	-28,94	66,06	-16,23	77,63
1.1.1	Пайовий капітал	–	–	–	–	–	–	–
	<b>у % до п.1.1</b>	–	–	–	–	–	–	–
1.1.2	Додатковий капітал	–	–	–	–	–	–	–
	<b>у % до п.1.1</b>	–	–	–	–	–	–	–
1.1.3	Нерозподілений прибуток	16166,0	-101	-4510	-20676	-27,90	-4409	4465,35
	<b>у % до п.1.1</b>	0,15	0,00	-0,07	-0,22	-44,04	-0,07	5964,61
1.1.4	Резервний капітал	–	–	–	–	–	–	–
	<b>у % до п.1.1</b>	–	–	–	–	–	–	–
1.2.	Позиковий капітал	18265	33845	51947	+33682	284,41	+18102	153,49
	<b>у % до п.1</b>	14,72	27,43	43,66	+28,94	296,57	16,23	159,16
1.2.1	Довгострокові позики	–	–	–	–	–	–	–
	<b>у % до п.1.2</b>	–	–	–	–	–	–	–
1.2.2	Короткострокові позики	–	–	–	–	–	–	–
	<b>у % до п.1.2</b>	–	–	–	–	–	–	–
1.2.3	Кредиторська заборгованість та векселі видані	18265	33845	51947	+33682	284,41	+18102	153,49
	<b>у % до п.1.2</b>	100,00	100,00	100,00	0,00	100,00	0,00	100,00
1.3.	Доходи майбутніх періодів	–	–	–	–	–	–	–
	<b>у % до п.1.2</b>	–	–	–	–	–	–	–

Загалом кредиторська заборгованість та векселі видані значно зросли у звітному періоді у 1,84 рази порівняно з 2019 р., і становила 51947 тис.грн. Доходи майбутніх періодів на підприємстві відсутні протягом 2019-2021 років. Представимо динаміку структури джерел формування майна Філії АТ ДПЗКУ «Кобеляцький КХП» за 2019-2021 роки на рисунку 2.12.

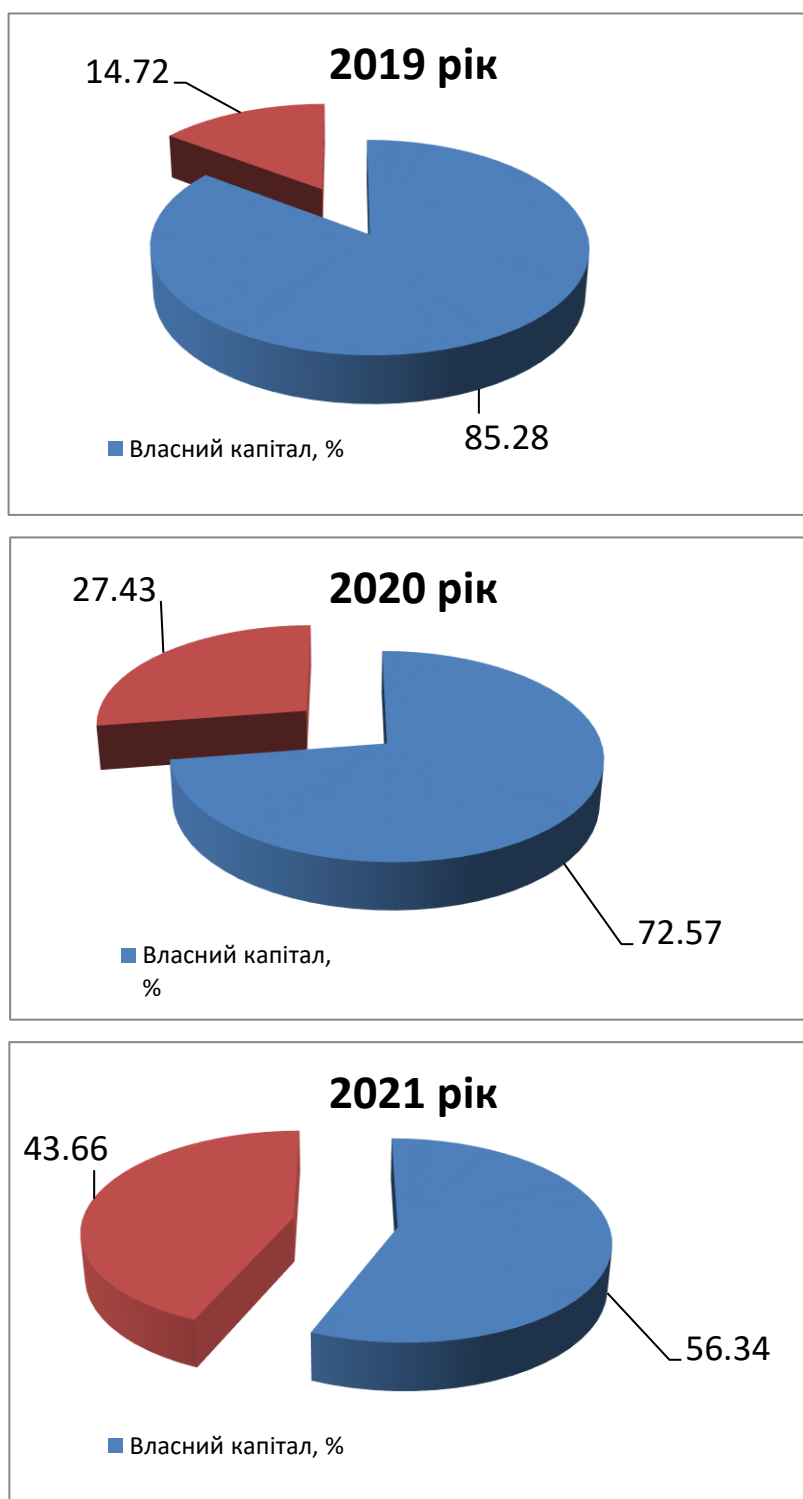


Рисунок 2.12 – Структура джерел формування майна Філії АТ ДПЗКУ «Кобеляцький КХП» за 2019-2021 роки

Для деталізації необхідно проаналізувати складові елементи майна досліджуваного підприємства. Представимо аналіз стану та структури основних засобів підприємства у таблиці 2.7.

Таблиця 2.7 – Аналіз стану та руху основних засобів Філії АТ ДПЗКУ «Кобеляцький КХП» за 2019-2021 роки

Показники, джерело інформації/порядок розрахунку	Роки:			2021 рік до 2019 року		2021 рік до 2020 року	
				Відхилення			
	2019	2020	2021	Абсолютне	Темп зрост., %	Абсолютне	Темп зрост., %
1. Вартість основних засобів на кінець року (первісна вартість), тис. грн.	129048	129727	130205	+1157	100,90	+478	100,37
2. Знос основних засобів, тис. грн.	9823	13339	16634	+6811	169,34	+3295	124,70
3. Залишкова вартість основних засобів, тис. грн.	119225	116388	113571	-5654	95,26	-2817	97,58
4. Вартість основних засобів, які надійшли протягом року, тис. грн.	1214	679	935	-279	77,02	+256	137,70
5. Вартість основних засобів, які вибули протягом року, тис. грн.	0	0	457	+457	–	+457	–
6. Коефіцієнт зносу	0,08	0,10	0,13	+0,05	167,83	+0,02	124,24
7. Коефіцієнт придатності	0,92	0,90	0,87	-0,05	94,41	-0,02	97,22
8. Коефіцієнт оновлення	0,009	0,005	0,007	-0,002	76,334	+0,002	137,197
9. Коефіцієнт вибуття	0	0	0,004	+0,004	–	+0,004	–

За первинною вартістю на кінець 2019 року основні засоби склали 129048 тис.грн, 2020 року – 129727 тис.грн, у 2021 року – 130205 тис.грн. Спостерігається зростання за три роки на 1157 тис.грн (0,9%).

Знос основних засобів на кінець року склав у 2021 році 16634 тис.грн, що більше ніж у 2019 році на 69,34% та ніж у 2020 році – на 24,70%.

Представимо дані показники графічно на рисунку 2.13.

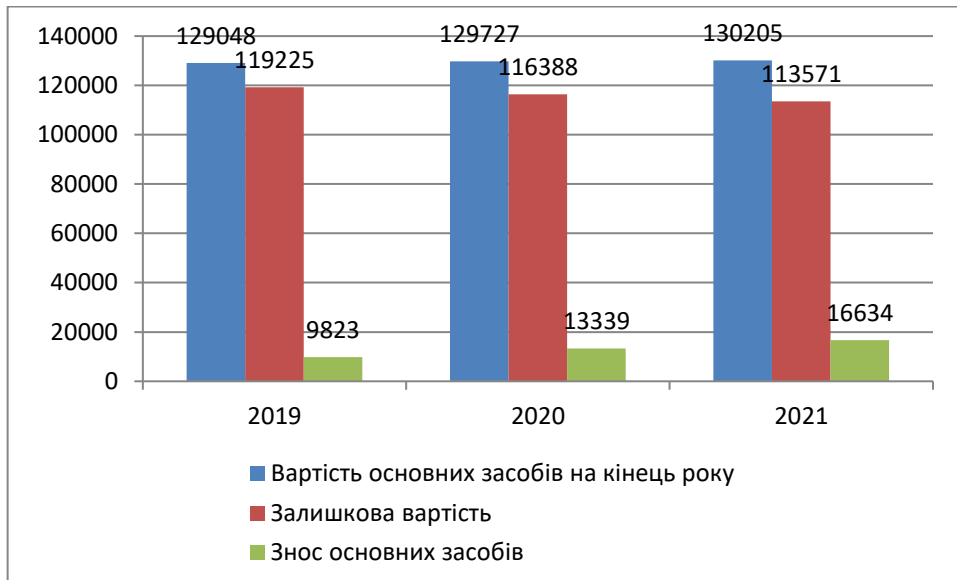


Рисунок 2.13 – Динаміка руху основних засобів Філії АТ ДПЗКУ «Кобеляцький КХП» за 2019-2021 роки, тис.грн

Коефіцієнт зносу основних засобів, який характеризує ступінь зносу та відшкодування витрат на формування основних фондів, у 2019 році склав 0,08, у 2020 році – 0,10, у 2021 році – 0,13. Рівень зносу в середньому складає 10% за три роки (рис. 2.14).

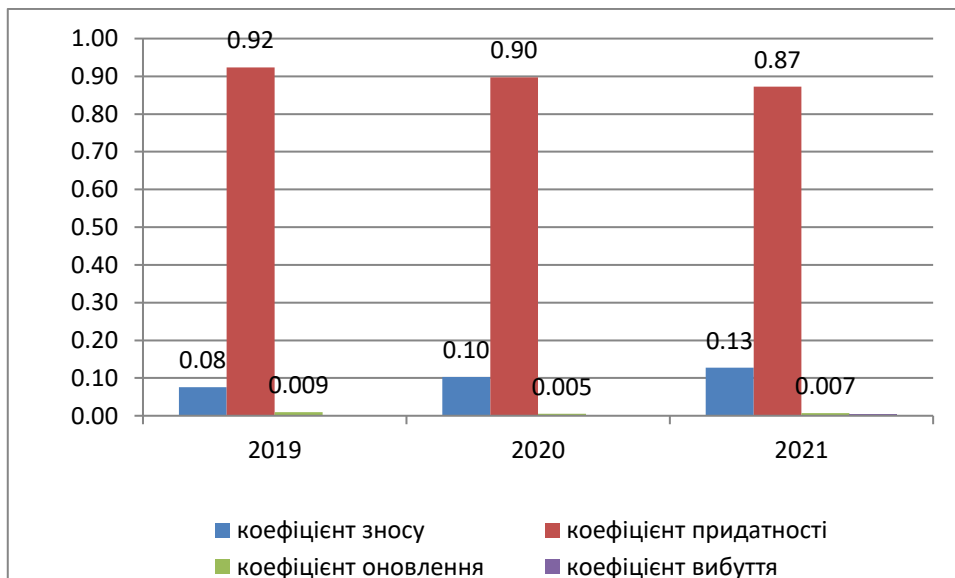


Рисунок 2.14 – Динаміка стану основних засобів Філії АТ ДПЗКУ «Кобеляцький КХП» за 2019-2021 роки

Проаналізуємо показники ефективності використання основних засобів за 2019-2021 роки. (табл. 2.8.).

Таблиця 2.8. – Аналіз показників ефективності використання основних засобів Філії АТ ДПЗКУ «Кобеляцький КХП» за 2019-2021 роки

Показники, джерело інформації/порядок розрахунку	Роки:			Відхилення			
				2021 рік до 2019 року		2021 рік до 2020 року	
	2019	2020	2021	Абсолютне	Темп зростання	Абсолютне	Темп зростання
1. Чистий дохід від реалізації продукції, робіт, послуг, тис. грн.	16825	3597	6687	-10138	39,74	+3090	185,90
2. Прибуток від операційної діяльності, тис. грн.	–	–	–	–	–	–	–
3. Середньорічна вартість основних засобів, тис. грн.	128441	129387,5	129966	+1525	101,19	+578,5	100,45
4. Середньоспискова чисельність працівників, осіб	98	96	93	-5	94,90	-3	96,88
5. Фондовіддача, грн./грн.	0,131	0,028	0,051	-0,080	39,278	+0,024	185,077
6. Фондомісткість, грн./грн.	7,63	35,97	19,44	+11,80	254,59	-16,54	54,03
7. Фондоозброєність праці, тис. грн./особу	1310,62	1347,79	1397,48	+86,86	106,63	+49,70	103,69
8. Рентабельність основних засобів, %	–	–	–	–	–	–	–

Показник фондovіддачі знижується, що має негативну динаміку (рис. 2.15).

У 2020 році його значення зменшилося на 21%, а у 2021 році зросло на 85%. Фондоозброєність праці працівників у 2020 році зросла на 6,63% у порівнянні із 2019 роком, та на 3,69% – із 2020 роком. Зростання даного показника є позитивним явищем, але за умови ефективного використання основних засобів, чим не характерні три роки на Філії. Філія має збиткову діяльність, тому показник рентабельності основних засобів не розраховується.

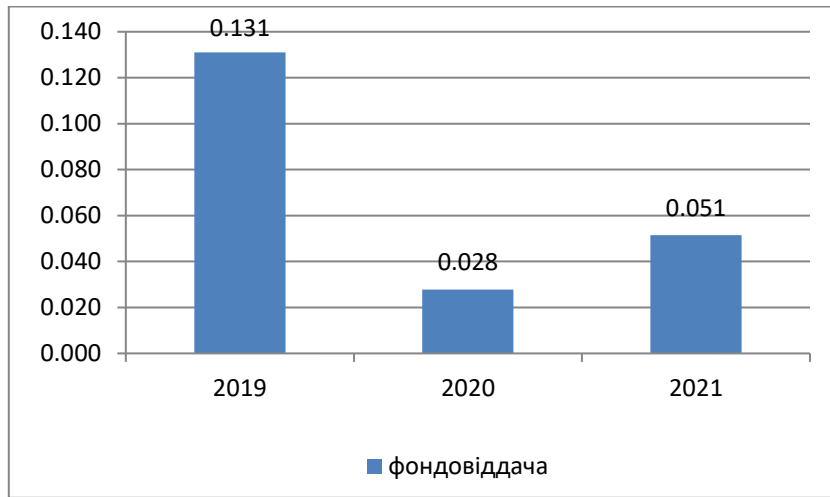


Рисунок 2.15 – Динаміка фондівіддачі на Філії АТ ДПЗКУ «Кобеляцький КХП» за 2019-2021 роки

Аналіз оборотних засобів Філії АТ ДПЗКУ «Кобеляцький КХП» за 2019-2021 роки представимо у таблиці 2.9.

Оборотні активи у звітному періоді зросли на 1205 тис.грн., порівняно з 2019 р. Динаміка складових оборотних активів представлена на рисунку 2.16.



Рисунок 2.16 – Динаміка складових оборотних активів Філії АТ ДПЗКУ «Кобеляцький КХП» за 2019-2021 роки

На підприємстві відсутні поточні біологічні активи та векселі одержані. Дебіторська заборгованість збільшилась на 82,12%, або на 1679 тис.грн., порівняно з 2019 р. Інша поточна дебіторська заборгованість збільшувалась протягом трьох років.

Таблиця 2.9 – Динаміка змін складу та структури оборотних засобів Філії АТ ДПЗКУ «Кобеляцький КХП» за 2019-2021 роки

№	Показники, джерело інформації/порядок розрахунку	На кінець 2019 року		На кінець 2020 року		На кінець 2021 року		Відхилення					
		тис. грн.	%	тис. грн.	%	тис. грн.	%	2021 рік до 2019 року			2021 рік до 2020 року		
								тис. грн.	%	Темп росту, %	тис. грн.	%	Темп росту, %
	Оборотні активи, тис. грн.	4100	100	6888	100	5305	100	+1205	-	129,39	-1583	-	77,02
З них:–													
1	Запаси	1306	31,85	1070	15,53	913	17,21	-393	-14,64	69,91	-157	+1,68	85,33
1.1.	виробничі запаси	1306	100,00	1070	100,00	913	100,00	-393	0,000	69,91	-157	0,00	85,33
1.2.	незавершене виробництво	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
1.3.	готова продукція	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
1.4.	товари	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
2.	Поточні біологічні активи	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
3	Депозити перестраховання	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
4	Векселі одержані	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
5	Гроші та їх еквіваленти	23	0,561	44	0,64	36	0,68	+13	+0,12	156,52	-8	+0,04	81,82
5.1.	готівка	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
5.2.	рахунки в банках	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-

Продовження таблиці 2.9

6	Дебіторська заборгованість	2485	60,61	1427	20,72	4164	78,49	+1679	+17,88	167,57	+2737	+57,77	291,80
6.1	за товари, роботу, послуги	1217	48,97	413	28,94	2819	67,70	+1602	+18,73	231,64	+2406	+38,76	682,57
6.2	за розрахунками :	1065	42,86	831	58,23	1161	27,88	+96	-14,98	109,01	+330	-30,35	139,71
6.2.1	з бюджетом	435	40,85	447	53,79	1141	98,28	+706	+57,43	262,30	+694	+44,49	255,26
6.2.2	за виданими авансами	630	59,15	384	46,21	20	1,72	-610	-57,43	3,17	-364	-44,49	5,21
6.2.3	з нарахованих доходів	–	–	–	–	–	–	–	–	–	–	–	–
6.2.4	із внутрішніх розрахунків	–	–	–	–	–	–	–	–	–	–	–	–
6.3.	Інша поточна дебіторська заборгованість	203	8,17	183	12,82	184	4,42	-19	-3,75	90,64	1	-8,41	100,55
7	Поточні фінансові інвестиції	–	–	–	–	–	–	–	–	–	–	–	–
8	Витрати майбутніх періодів	230	5,61	4309	62,56	192	3,62	-38	-1,99	83,48	-4117	-58,94	4,46
9	Частка перестраховика у страхових резервах	–	–	–	–	–	–	–	–	–	–	–	–
10	Інші оборотні активи	56	1,37	38	0,55	0	0,00	-56	-1,37	0,00	-38	-0,55	0,00



Витрати майбутніх періодів у 2020 році суттєво зросли, а вже у 2021 році зменшилися майже до розміру 2019 року і становили 192 тис.грн, У загальній динаміці за три роки спостерігається зменшення їх маси на 38 тис.грн.

Розрахунок показників ефективності використання оборотних активів Філії АТ ДПЗКУ «Кобеляцький КХП» за 2019-2021 роки наведено в таблиці 2.10.

Таблиця 2.10 – Показники ефективності використання оборотних активів Філії АТ ДПЗКУ «Кобеляцький КХП» за 2019-2021 роки

Показники, джерело інформації/порядок розрахунку	2019 рік	2020 рік	2021 рік	Відхилення 2021 року від:		2021 рік у % до:	
				2019	2020	2019	2020
1. Середні залишки оборотних активів, тис. грн.	46650	54940	60965	+14315	+6025	130,69	110,97
1.1. Грошових коштів та їх еквівалентів :	33,5	33,5	40	+6,5	+6,5	119,40	119,40
1.2. Коштів у розрахунках	3393	1956	2795,5	-597,5	+839,5	82,39	142,92
1.3. Запасів :	1050	1188	991,5	-58,5	-196,5	94,43	83,46
2. Чистий дохід від реалізації продукції, робіт, послуг, тис. грн.	16825	3597	6687	-10138	+3090	39,74	185,90
2.1. Одноденна виручка від реалізації, грн.	47	10	19	-28,16	+8,58	39,74	185,90
3. Оборотність оборотних активів, дні	998	5499	3282	+2284	-2217	328,82	59,69
3.1. Грошових коштів та їх еквівалентів	0,72	3,35	2,15	+1,44	-1,20	300,43	64,23
3.2. Коштів у розрахунках	72,60	195,76	150,50	+77,90	-45,27	207,30	76,88
3.3. Запасів	22,47	118,90	53,38	+30,91	-65,52	237,59	44,89
4. Коефіцієнт оборотності оборотних активів :	0,36	0,07	0,11	-0,25	+0,04	30,41	167,53
4.1. Грошових коштів та їх еквівалентів	502,24	107,37	167,18	-335,06	+59,80	33,29	155,70

## Продовження таблиці 2.10

4.2. Коштів у розрахунках :	4,96	1,84	2,39	-2,57	+0,55	48,24	130,08
4.3. Запасів :	16,02	3,03	6,74	-9,28	+3,72	42,09	222,75
5. Вивільнення (-), залучення (+) оборотних активів у зв'язку зі змінами їх оборотності, грн.		44966,74	-41171,16	-41171,16	-86137,91	-	-91,56
6. Прибуток від операційної діяльності	-	-	-	-	-	-	-
7. Рентабельність оборотних активів, %	-	-	-	-	-	-	-

Середні залишки оборотних активів зросли станом на 2021 р. на 30,69% порівняно з 2019 р., і на 10,97% – порівняно із 2020 роком. Грошові кошти та їх еквіваленти зросли на 19,40% у 2021 році.

У 2021 році маємо вивільнення оборотних активів в сумі 41171,16 тис.грн, через скорочення періоду обертання, що є позитивним. У 2020 році було залучено оборотних коштів на суму 44966,74 тис.грн., так як період обертання був збільшений із 998 днів до 5499 днів.

Для оцінки динаміки оборотних засобів Філії АТ ДПЗКУ «Кобеляцький КХП» за 2019-2021 роки необхідно згрупувати статті активу балансу в окремі групи за ознакою ліквідності. Далі слід здійснити розрахунок балансу ліквідності (табл. 2.11).

Баланс вважається абсолютно ліквідним, якщо виконуються наступні умови:

$$A1 \geq P1,$$

$$A2 \geq P2,$$

$$A3 \geq P3,$$

$$A4 \leq P4.$$

Порівняння активів (А3), що повільно реалізуються з довгостроковими пасивами (П3) відображає перспективну ліквідність – прогноз платоспроможності на основі порівняння майбутніх надходжень і платежів.

Таблиця 2.11 – Баланс ліквідності Філії АТ ДПЗКУ «Кобеляцький КХП» за 2019-2021 роки

Актив	2019 р.	2020 р.	2021 р.	Пасив	2019 р.	2020 р.	2021 р.	Платіжний надлишок або недостача		
								2019 р.	2020 р.	2021 р.
1. Найбільш ліквідні активи (А1)	23	44	36	1. Найбільш термінові зобов'язання (П1)	17500	32925	51947	-17477	-32881	-51911
2. Активи, що швидко реалізуються (А2)	2485	1427	4164	2. Короткострокові пасиви (П2)	765	920	0	1720	507	4164
3. Активи, що повільно реалізуються (А3)	1592	5417	1105	3. Довгострокові пасиви (П3)	0	0	0	1592	5417	1105
4. Активи, що важко реалізуються (А4)	119961	116486	113667	4. Постійні пасиви (П4)	105796	89529	67025	14165	26957	46642
<b>БАЛАНС</b>	124061	123374	118972	<b>БАЛАНС</b>	124061	123374	118972	<b>x</b>	<b>x</b>	<b>x</b>

Сформований баланс ліквідності Філії АТ ДПЗКУ «Кобеляцький КХП» за 2019-2021 роки свідчить про те, що умова абсолютної ліквідності не виконується, так, як  $П1 > А1$ . Крім того не дотримується й четверта умова ліквідності. Зазначене свідчить про відсутність навіть мінімальних умов фінансової стійкості.

Отже, баланс Філії АТ ДПЗКУ «Кобеляцький КХП» не є ліквідним. З чотирьох умов абсолютної ліквідності виконується лише одна. Зазначене свідчить про порушення фінансової стійкості досліджуваного підприємства. У перспективі можуть виникнути проблеми з своєчасними розрахунками по зобов'язанням.

Проаналізуємо динаміку формування чистого прибутку підприємства за останні три роки (табл. 2.12).

Таблиця 2.12 – Динаміка формування чистого прибутку Філії АТ ДПЗКУ «Кобеляцький КХП» за 2019-2021 роки

№	Показники, тис.грн.	Роки:			Відхилення			
					2021 року до 2019 року		2021 року до 2020 року	
		2019	2020	2021	Абсо- лютне	Темп зрост., %	Абсолютне	Темп зрост., %
1	Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції	16825	3597	6687	-10138	-60,26	+3090	+85,90
2	Собівартість реалізованої продукції	9782	15518	24741	+14959	+152,92	+9223	+59,43
3	Валовий прибуток (збиток)	7043	-11921	-18054	-25097	-356,34	-6133	+51,45
4	Операційні доходи	403	226	49	-354	-87,84	-177	-78,32
5	Операційні витрати	11482	4572	4503	-6979	-60,78	-69	-1,51
6	Фінансовий результат від операційної діяльності: збиток	-4036	-16267	-22508	-18472	+457,68	-6241	+38,37
7	Фінансові результати від звичайної діяльності до оподаткування: збиток	-4425	-16267	-22508	-18083	+408,66	-6241	+38,37
9	Податок на прибуток	-	-	-	-	-	-	-
11	Чистий збиток	-4425	-16267	-22508	-18083	+408,66	-6241	+38,37

Чистий дохід від реалізації продукції має негативну динаміку у 2020 році, що призвело до суттєвого зниження в цілому за три роки на 60,26% (рис. 2.17).

Собівартість зростає протягом всього періоду. Операційні доходи мають динаміку до зниження.

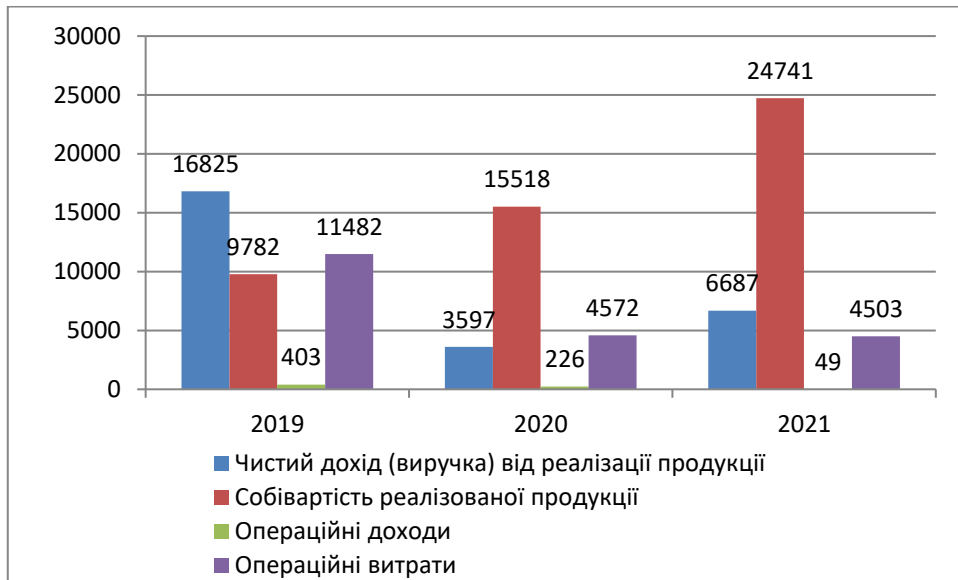


Рисунок 2.17 – Динаміка показників формування чистого прибутку (збитку) Філії АТ ДПЗКУ «Кобеляцький КХП» за 2019-2021 роки, тис.грн

Філії АТ ДПЗКУ «Кобеляцький КХП» за 2019-2021 роки мала валовий прибуток лише у 2019 році. Всі інші роки її діяльність збиткова (рис. 2.18).

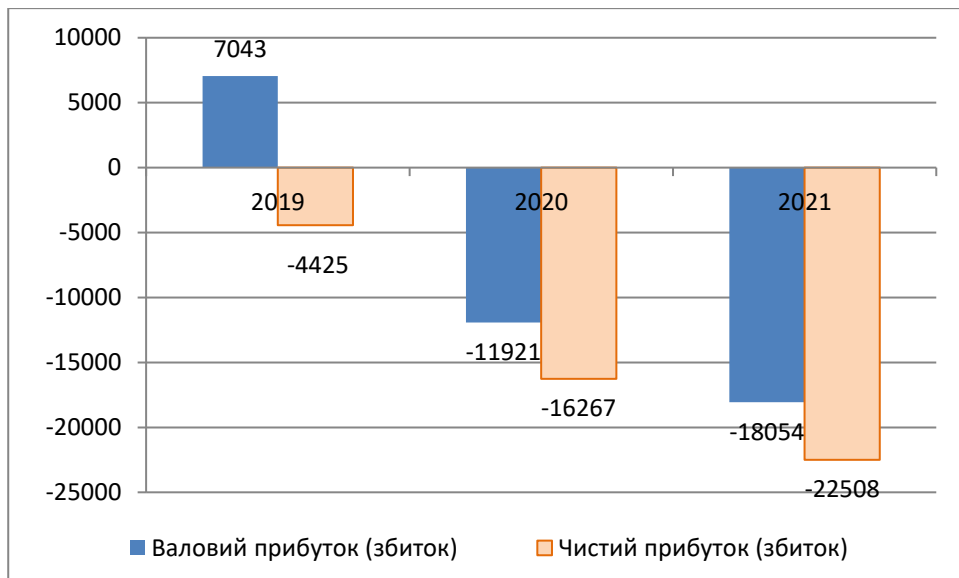


Рисунок 2.18 – Динаміка валового прибутку (збитку) та чистого збитку Філії АТ ДПЗКУ «Кобеляцький КХП» за 2019-2021 роки

Така динаміка свідчить про явні проблеми на Філії. Необхідно розробляти заходи для покращення ситуації, що склалася.

Проаналізуємо показники рентабельності діяльності Філії АТ ДПЗКУ «Кобеляцький КХП» за 2019-2021 роки (табл.. 2.13).

Таблиця 2.13 – Аналіз рентабельності діяльності Філії АТ ДПЗКУ «Кобеляцький КХП» за 2019-2021 роки

№	Показник	Роки:			Відхилення			
					2021 до 2019		2021 до 2020	
		2019	2020	2021	Абсолютне	Темп зрост., %	Абсолютне	Темп зрост., %
1	Середньорічна вартість сукупного капіталу, тис. грн.	125998,5	123717,5	121173	-4825,5	-3,83	-2544,5	-2,06
2	у тому числі власного капіталу, тис. грн.	108009	97662,5	78277	-29732	-27,53	-19385,5	-19,85
3	Валовий прибуток, тис. грн.	7043	–	–	–	–	–	–
4	Прибуток від звичайної діяльності до оподаткування, тис. грн.	–	–	–	–	–	–	–
5	у тому числі чистий прибуток, тис. грн.	–	–	–	–	–	–	–
6	Прибуток від операційної діяльності, тис. грн.	–	–	–	–	–	–	–
7	Собівартість реалізованої продукції, тис. грн.	9782	15518	24741	14959	152,92	9223	59,43
8	Чистий дохід від реалізації продукції, тис. грн.	16825	3597	6687	-10138	-60,26	3090	85,90
9	Рентабельність капіталу, %	–	–	–	–	–	–	–
10	Рентабельність власного капіталу, %	–	–	–	–	–	–	–
11	Рентабельність продукції, %	–	–	–	–	–	–	–
12	Валова рентабельність продажу, %	41,86	–	–	–	–	–	–
13	Чиста рентабельність продажу, %	–	–	–	–	–	–	–

На основі проведеного аналізу можемо констатувати, що Філії АТ ДПЗКУ «Кобеляцький КХП» протягом 2019-2021 років здійснює збиткову діяльність. Водночас розміри чистого збитку з кожним роком зростають, що свідчить про наявність певних проблем у діяльності.

Фінансова стійкість відображає рівень фінансової автономії підприємства відносно володіння та використання його активів. Цю автономію можна оцінювати за різними критеріями:

- рівнем забезпеченості матеріальних обігових коштів (запасів) сталими джерелами фінансування;
- потенційною здатністю підприємства покрити термінові зобов'язання мобільними активами;
- часткою власних чи стійких джерел серед загальних джерел фінансування.

Проведемо розрахунки фінансової стійкості Філії АТ ДПЗКУ «Кобеляцький КХП» за 2019-2021 роки (табл. 2.14).

Таблиця 2.14 – Аналіз показників фінансової структури капіталу Філії АТ ДПЗКУ «Кобеляцький КХП» за 2019-2021 роки

Показники	На кінець 2019 року	На кінець 2020 року	На кінець 2021 року	Відхилення (+,-) звітного періоду до	
				2019 року	2020 року
1. Сума власних обігових коштів, тис. грн.	-14165	-26957	-46642	-32477	-19685
2. Коефіцієнт забезпечення оборотних активів власними коштами ( $\geq 0,1$ )	-3,45	-3,91	-8,79	-5,34	-4,88
3. Маневреність робочого капіталу (зменшення показника)	-0,09	-0,04	-0,02	0,07	0,02
4. Маневреність власних обігових коштів (високе значення показника)	-0,0016	-0,0016	0,00	0,00	0,00
5. Коефіцієнт забезпечення власними обіговими коштами запасів (збільшення показника)	-10,85	-25,19	-51,09	-40,24	-25,89
6. Коефіцієнт покриття запасів (збільшення пок-ка)	-10,84	-25,15	-50,78	-39,94	-25,63
7. Коефіцієнт економічної незалежності ( $\geq 0,5$ )	0,85	0,73	0,56	-0,29	-0,16
8. Коефіцієнт фінансової залежності (близько 2)	1,17	1,38	1,78	0,60	0,40

9. Коефіцієнт маневреності власного капіталу ( $\geq 0,5$ )	-0,13	-0,30	-0,70	-0,56	-0,39
10. Коефіцієнт концентрації позикового капіталу ( $< 0,5$ )	0,15	0,27	0,44	0,29	0,16
11. Коефіцієнт фінансової стабільності ( $\geq 1$ )	5,79	2,65	1,29	-4,50	-1,36
12. Коефіцієнт фінансової стійкості (0,7-0,9)	0,85	0,73	0,56	-0,29	-0,16

Коефіцієнт економічної незалежності протягом 2019-2021 років має тенденцію до зниження, але відповідає нормативному значенню. У 2019-2020 роках його значення набагато більше норми, що свідчить про не повне використання потенціалу. Дану динаміку наведено на рисунку 2.19.

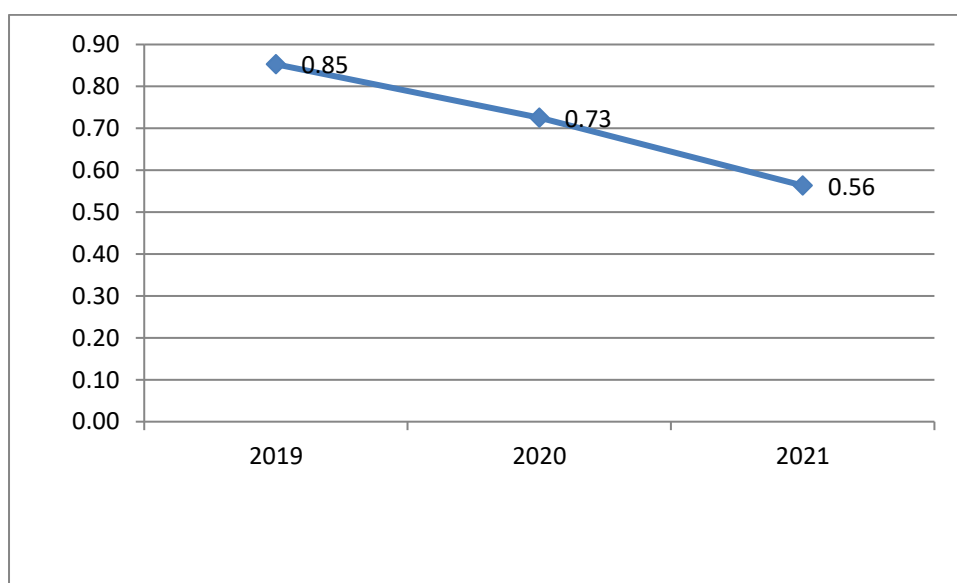


Рисунок 2.16 – Динаміка коефіцієнта незалежності Філії АТ ДПЗКУ «Кобеляцький КХП» за 2019-2021 роки

Коефіцієнт фінансової стійкості дозволяє вказати, яка частина активів фінансується за рахунок довгострокових джерел фінансування – власного капіталу та довгострокових позикових фінансових ресурсів. Високе значення показника у 2019-2020 роках свідчить про низький рівень ризику втрати платоспроможності та перспективи функціонування підприємства. У 2021 році показник поза межами нормативного, що може свідчити про ймовірність банкрутства.

Загалом Філія АТ ДПЗКУ «Кобеляцький КХП» за 2019-2021 роки може у



майбутньому мати проблеми з фінансовою стабільністю. Так значення коефіцієнта фінансової стабільності за останні три роки зменшилося. У таблиці 2.15 наведемо аналіз узагальнюючих показників фінансової стійкості Філії АТ ДПЗКУ «Кобеляцький КХП» за 2019-2021 роки.

Таблиця 2.15 – Аналіз узагальнюючих показників фінансової стійкості Філії АТ ДПЗКУ «Кобеляцький КХП» за 2019-2021 роки

Показники	На кінець 2019 року	На кінець 2020 року	На кінець 2021 року
1.Наявність власних обігових коштів для формування запасів – Н1	-14165	-26957	-46642
2. Наявність власних обігових та довгострокових позикових коштів для формування запасів – Н2	-14165	-26957	-46642
3. Наявність власних обігових, довгострокових і короткострокових позикових коштів для формування запасів – Н3	-14165	-14165	-14165
4. Запаси – Н4	1306	1070	913
5. Надлишок (+) нестача (-) власних обігових коштів для формування запасів – Е1	-15471	-28027	-47555
6. Надлишок (+) нестача (-) власних обігових та довгострокових позикових коштів для формування запасів – Е2	-15471	-28027	-47555
7. Надлишок (+) нестача (-) власних обігових, довгострокових і короткострокових позикових коштів для формування запасів – Е3	-15471	-15235	-15078

При оцінці фінансового стану необхідно враховувати:

а) якщо значення  $E1, E2, E3 > 0$ , то підприємство має абсолютну фінансову стійкість;

б) якщо значення  $E1 < 0$ , а  $E2, E3 > 0$ , то воно має нормальну фінансову стійкість;

в) якщо значення  $E1, E2 < 0$ , а  $E3 > 0$ , то підприємство характеризується нестійким фінансовим станом;

г) якщо значення  $E1, E2, E3 < 0$ , то воно має кризове фінансове положення.

Аналізуючи показники фінансової стійкості Філії АТ ДПЗКУ «Кобеляцький КХП» за 2019-2021 роки, можемо зробити висновок, що підприємство в цей період мало кризове фінансове положення.

Аналіз платоспроможності Філії АТ ДПЗКУ «Кобеляцький КХП» за 2019-2021 роки наведемо у таблиці 2.16.

Таблиця 2.16 – Аналіз показників платоспроможності Філії АТ ДПЗКУ «Кобеляцький КХП» за 2019-2021 роки

Показники	На кінець 2019 року	На кінець 2020 року	На кінець 2021 року	Відхилення (+,-) 2021 року до	
				2019 року	2020 року
Показник покриття (>1)	0,224	0,204	0,102	-0,122	-0,101
Показник швидкої ліквідності ( $\geq 0,5$ )	0,137	0,043	0,081	-0,056	0,037
Показник абсолютної ліквідності ( $\geq 0,2$ )	0,0013	0,0013	0,001	-0,001	-0,001

Філії АТ ДПЗКУ «Кобеляцький КХП» за 2019-2021 рр має доволі низькі значення усіх показників ліквідності. Так, жоден з показників платоспроможності не відповідає нормативному значенню.

Показник абсолютної ліквідності досліджуваного товариства має критично низьке значення. Показник швидкої ліквідності, як і попередні двоє показників не відповідає нормативному значенню та має тенденцію щодо погіршення.

Таким чином, у відповідності до проведених розрахунків Філії АТ ДПЗКУ «Кобеляцький КХП» за 2019-2021 рр має низький рівень платоспроможності. Усі коефіцієнти ліквідності мають значення, які не відповідають нормативним значенням.

### **Висновок до розділу 2.**

Філія АТ ДПЗКУ «Кобеляцький КХП» є самостійним відокремленим підрозділом Товариства. Мета її створення – розширення територій діяльності і сфер Товариства, що сприятиме покращенню показників діяльності та збільшенню прибутків Товариства. Створена на невизначений строк. Філія АТ ДПЗКУ «Кобеляцький КХП» здійснює свою діяльність від імені Товариства та має предмет діяльності відповідно до його статутної діяльності. Протягом досліджуваного періоду предметом діяльності Філії було лише складське господарство. Економічна та аналітична робота проводиться на високому рівні. Для виконання цієї роботи створені спеціальні служби та відділи.

Діяльність будь-якого підприємства необхідно розглядати, враховуючи фактори впливу зовнішнього середовища. Зернова галузь є однією з основних

галузей економіки України. Ринок зерна в Україні відповідає не лише внутрішнім потребам, але й забезпечує потреби численних країн по всьому світу. Але воєнні події в країні призвели до припинення експорту всіх видів зерна, як пшениці, так і кукурудзи. Оскільки відновлення залізниці на даному етапі неможливе, необхідно будувати зернові термінали на кордонах країн Європейського Союзу. Для зберігання пшениці та кукурудзи рекомендується використовувати всі доступні на наземних складських приміщеннях та інші можливості для якісного зберігання без втрати властивостей продукту.

Аналіз економічних та фінансових показників діяльності показав, що продуктивність праці має динаміку до зниження. Показник фондівдачі знижується, що має негативну динаміку. Фондоозброєність праці працівників у 2021 році зросла на 6,63% у порівнянні із 2019 роком, та на 3,69% – із 2020 роком. Зростання даного показника є позитивним явищем, але за умови ефективного використання основних засобів, чим не характерні три роки на Філії. Філія АТ ДПЗКУ «Кобеляцький КХП» протягом 2019-2021 років здійснює збиткову діяльність. Водночас розміри чистого збитку з кожним роком зростають, що свідчить про наявність певних проблем у діяльності.

Баланс Філії АТ ДПЗКУ «Кобеляцький КХП» не є ліквідним. Чистий дохід від реалізації продукції має негативну динаміку у 2020 році, що призвело до суттєвого зниження в цілому за три роки на 60,26%. Собівартість зростає протягом всього періоду. Операційні доходи мають динаміку до зниження. Філія АТ ДПЗКУ «Кобеляцький КХП» за 2019-2021 роки мала валовий прибуток лише у 2019 році. Всі інші роки її діяльність збиткова. Така динаміка свідчить про явні проблеми на Філії. Необхідно розробляти заходи для покращення ситуації, що склалася. Аналізуючи показники фінансової стійкості Філії АТ ДПЗКУ «Кобеляцький КХП» за 2019-2021 роки, можемо зробити висновок, що підприємство в цей період мало кризове фінансове положення та низький рівень платоспроможності.

## РОЗДІЛ 3

### ФОРМУВАННЯ ТА РЕАЛІЗАЦІЯ СТРАТЕГІЇ УПРАВЛІННЯ КАДРОВИМ ПОТЕНЦІАЛОМ ФІЛІЇ АТ ДПЗКУ «КОБЕЛЯЦЬКИЙ КХП»

#### 3.1. Аналіз показників формування та ефективності використання кадрового потенціалу Філії

Формування кадрового потенціалу – це важлива функція роботи будь-якого підприємства. Основними завданнями аналізу використання кадрового потенціалу є:

- вивчення та оцінка забезпеченості підприємства персоналом у цілому, а також за різними його категоріями;
- визначення та дослідження показників руху кадрів;
- аналіз продуктивності праці;
- виявлення резервів підвищення ефективності використання кадрового потенціалу та розроблення напрямів покращення.

Отже аналіз формування кадрового потенціалу підприємства варто розпочати з визначення структури персоналу і визначити рівень її оптимальності. Динаміка чисельності персоналу Філії АТ ДПЗКУ «Кобеляцький КХП» за 2019-2021 роки представлена на рисунку 3.1.

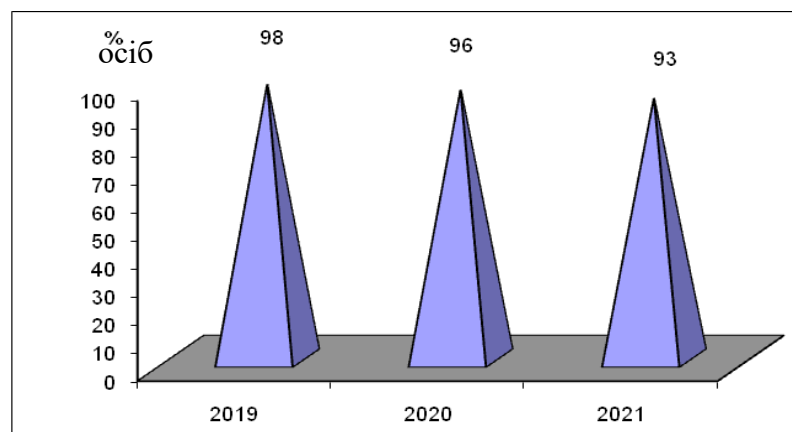


Рисунок 3.1 – Динаміка чисельності персоналу на Філії АТ ДПЗКУ  
«Кобеляцький КХП» за 2019-2021 роки

Як бачимо за досліджуваний період чисельність персоналу поступово скорочувалася. Розглянемо склад персоналу за категоріями (рис. 3.2).

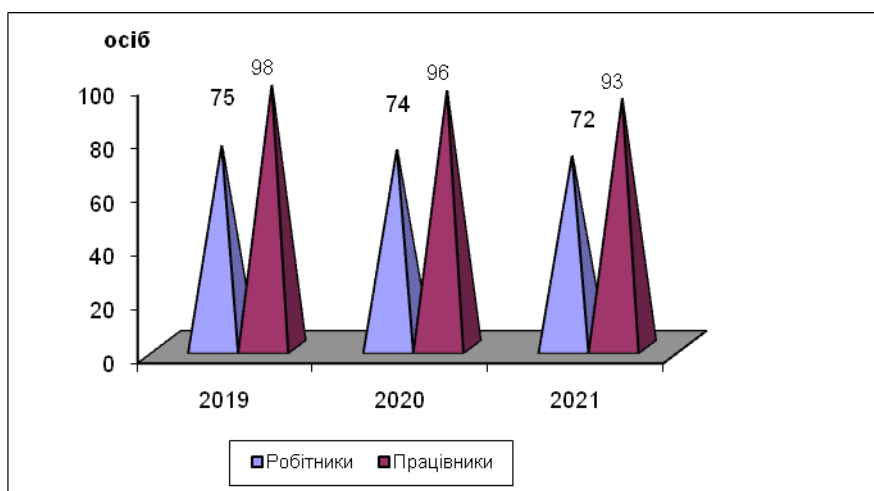


Рисунок 3.2 – Динаміка чисельності працівників та робітників на Філії АТ ДПЗКУ «Кобеляцький КХП» за 2019-2021 роки

Динаміка складу персоналу за категоріями представлена на рисунку 3.3.

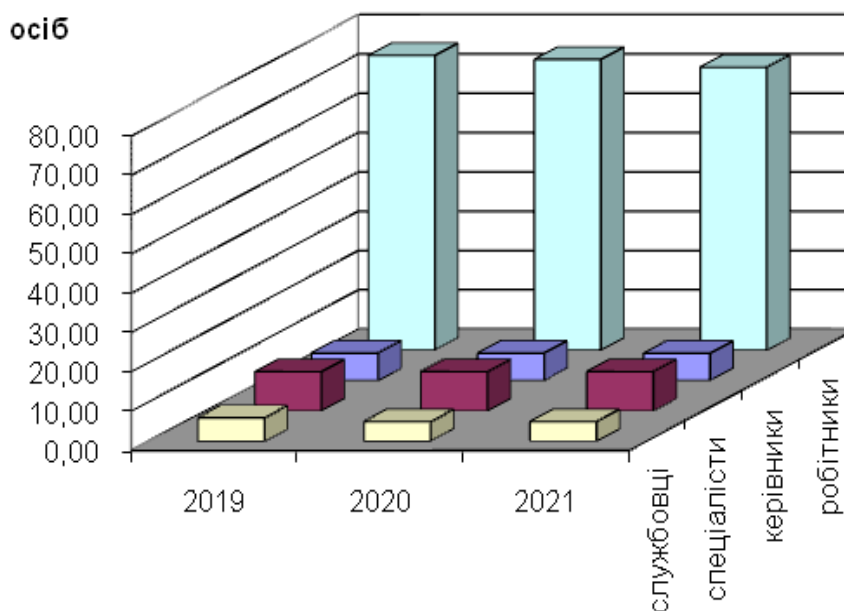


Рисунок 3.3 – Динаміка складу персоналу Філії АТ ДПЗКУ «Кобеляцький КХП» за 2019-2021 роки (за категоріями)

Аналізуючи в цілому структуру персоналу підприємства, можна зробити висновок, що за період 2019-2021 роки структура кадрів підприємства суттєво не змінилася (рис. 3.4).

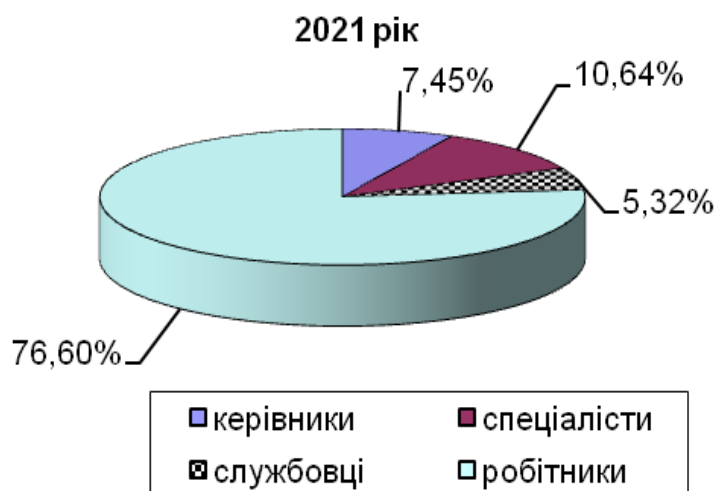
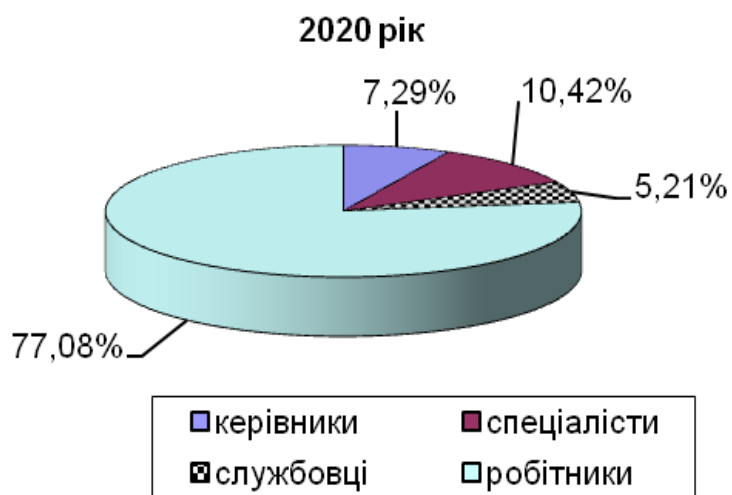
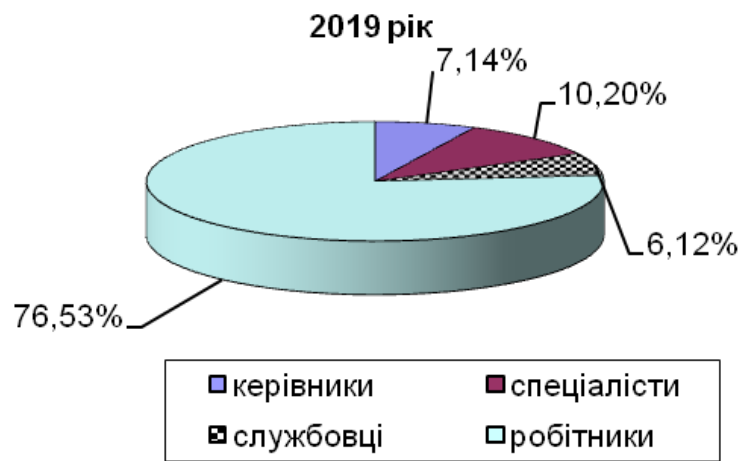


Рисунок 3.4 – Структура персоналу Філії АТ ДПЗКУ «Кобеляцький КХП» за 2019-2021 роки (за категоріями)

Однією із важливих характеристик кадрів підприємства є його аналіз за статевою ознакою. Склад та структура персоналу Філії АТ ДПЗКУ «Кобеляцький КХП» за 2019-2021 роки за статевою ознакою представлена у таблиці 3.1.

Таблиця 3.1 – Склад та структура персоналу Філії АТ ДПЗКУ «Кобеляцький КХП» за 2019-2021 роки за статевою ознакою

Категорії персоналу	Роки					
	2019		2020		2021	
	осіб	%	осіб	%	осіб	%
жінки	36	36,73	38	39,58	38	40,86
чоловіки	62	63,27	58	60,42	55	59,14
Всього	98	100,00	96	100,00	93	100,00

За аналізований період склад персоналу за статевою ознакою змінювався збільшенням частки жінок на фоні скорочення загальної чисельності персоналу підприємства. Зміни в складі статевої структури представлено на рисунку 3.5.

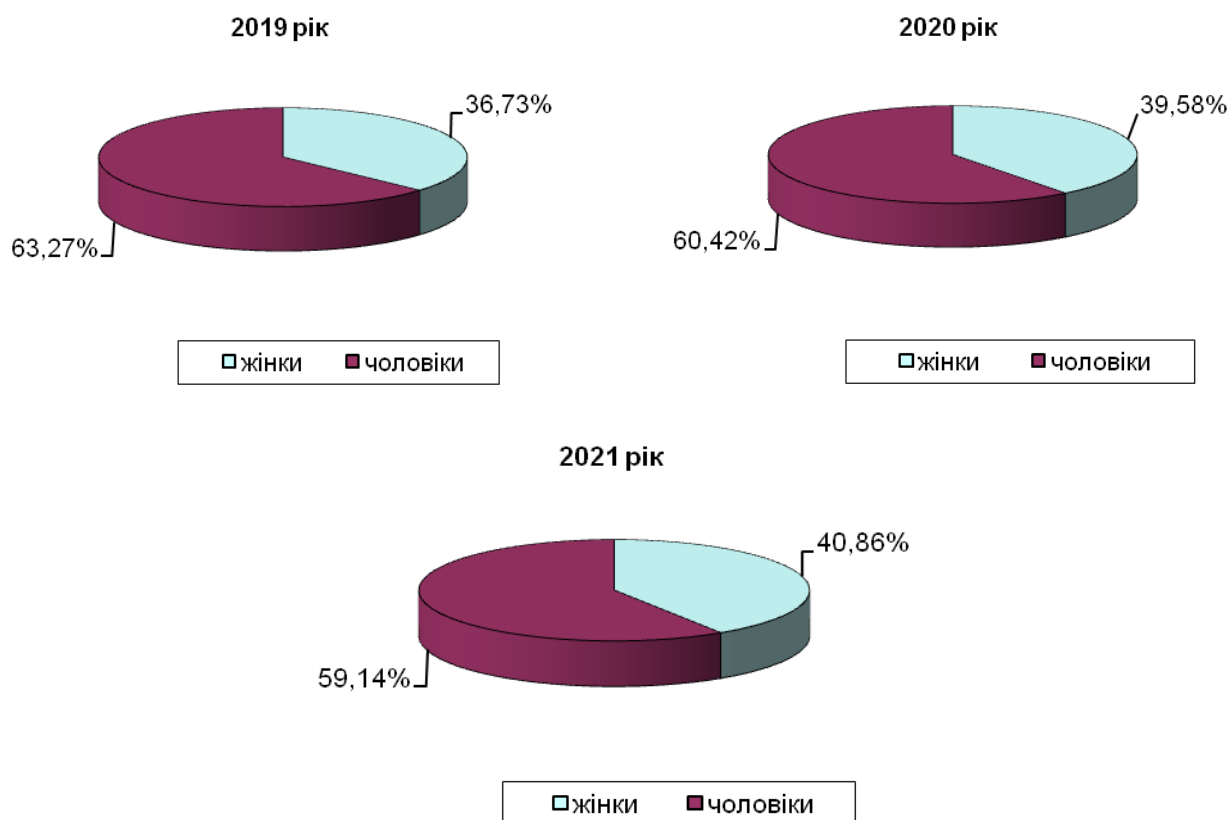


Рисунок 3.5 – Структура персоналу Філії АТ ДПЗКУ «Кобеляцький КХП» за 2019-2021 роки (за статевою ознакою)

Аналізуючи кількісний та якісний склад персоналу Філії АТ ДПЗКУ «Кобеляцький КХП» за 2019-2021 роки за статевою ознакою можна зробити єдиний висновок про те, що скорочення чисельності працюючих, що відбувалося на протязі трьох аналізованих років, відбувалося переважно за рахунок чоловіків. Це може бути пов'язано із видом трудової діяльності та розміром заробітної плати.

Для забезпечення підприємства кадрами потрібної кваліфікації на Філії АТ ДПЗКУ «Кобеляцький КХП», як і на більшості підприємств, проводиться кадрова політика. Сутність кадрової політики полягає у проведенні заходів з набору, переміщення і звільнення працівників.

Функціями кадрової політики є:

- набір персоналу;
- підготовка, перепідготовка і підвищення кваліфікації;
- контроль за виконанням правил і норм виробничої санітарії і безпеки праці;
- забезпечення зв'язків між керівництвом і представниками трудового колективу;
- реалізація соціальних заходів.

На підприємстві діє кваліфікаційна комісія, уповноважена на підвищення кваліфікації лише робочих категорій, тобто на присвоєння їм вищих розрядів. Відповідно до Загальних положень, визначених у розділі 1 «Професії керівників, професіоналів, фахівців та технічних службовців, професії працівників, що є загальними для всіх видів економічної діяльності» Довідника кваліфікаційних характеристик професій працівників, затвердженого наказом Міністерства праці та соціальної політики України від 29.12.2004 р. № 336, підняття кваліфікаційних категорій переважно відбувається для працівників, які успішно виконують свої службові обов'язки, творчо та добросовісно виконують службові завдання та вимоги посадових інструкцій. Процес присвоєння та підвищення кваліфікаційних категорій для працівників проводять комісії, які здійснюють кваліфікаційну атестацію [72].



Кваліфікаційна атестація представляє собою визначення рівня кваліфікації та стажу роботи, що визначає кваліфікаційну категорію та рекомендує відповідний тарифний розряд. Присвоєння або підвищення кваліфікаційної категорії проводиться комісією, яка відповідає за проведення кваліфікаційної атестації. Завдання такої комісії полягає в оцінці професійної кваліфікації та професійних якостей працівників, використовуючи об'єктивні критерії, що враховують результати їх роботи.

Атестацію проводять на підставі рішення роботодавця, який затверджує положення щодо проведення атестації, склад комісії та графік проведення. Рішення атестаційної комісії доводиться до відома працівника та роботодавця протягом трьох днів після його ухвалення. Це рішення є чинним до тих пір, поки воно не буде скасоване в установленому порядку [2].

Кінцеве рішення про підвищення кваліфікаційної категорії у конкретних випадках приймається керівником підприємства (установи) з урахуванням передбаченої посади у штатному розписі та урахуванням наявного фонду оплати праці. Водночас, керівник може приймати рішення щодо внесення змін до штатного розпису на підставі висновку комісії з кваліфікаційної атестації щодо підвищення кваліфікаційної категорії працівника. Зміни в штатному розписі бюджетної установи затверджуються в тому ж порядку, що і сам штатний розпис, з урахуванням погодження (затвердження) з вищим органом.

На підприємстві проводиться атестація робочих місць для робітників зі шкідливими умовами праці керуючись Постановою Кабінету Міністрів України від 01.08.1992р. №442 «Про порядок проведення атестації робочих місць за умовами праці» [3].

Атестація робочих місць з умовами праці (далі - атестація) проводиться на різних підприємствах і організаціях, незалежно від їхньої форми власності та господарювання. Ця процедура застосовується в тих випадках, де технологічний процес, використовуване обладнання, сировина та матеріали представляють собою потенційні джерела шкідливих і небезпечних виробничих факторів, які можуть впливати на здоров'я працівників, а також на їхніх нащадків як у теперішньому, так і у майбутньому. Основна мета атестації

полягає в регулюванні відносин між роботодавцем і працівниками в сфері забезпечення прав на здорові та безпечні умови праці, отримання пільгового пенсійного забезпечення, а також отримання пільг і компенсацій за працю в умовах, що несприятливо впливають на здоров'я. [3]

Підготовка і підвищення кваліфікації на підприємстві не здійснюється, перепідготовка здійснюється по потребі.

Одним із найважливіших пунктів аналізу кадрів є його розподіл за рівнем освіти. Тому далі проаналізуємо кадровий склад підприємства за цією характеристикою (табл. 3.2).

Таблиця 3.2 – Склад персоналу за рівнем освіти на Філії АТ ДПЗКУ «Кобеляцький КХП» за 2019-2021 роки

Назва показників	Роки					
	2019		2020		2021	
	всього, осіб	%	всього, осіб	%	всього, осіб	%
Середньооблікова чисельність працівників	98	100,00%	96	100,00%	93	100,00%
Кількість працівників, які мають вищу освіту за освітніми рівнями, всього	98	100,00%	96	100,00%	93	100,00%
<i>(з них жінки)</i>	<i>36</i>	<i>36,73%</i>	<i>38</i>	<i>39,58%</i>	<i>38</i>	<i>40,86%</i>
у тому числі:						
- неповну вищу освіту	90	91,84%	88	91,67%	85	91,40%
<i>(з них жінки)</i>	<i>31</i>	<i>34,44%</i>	<i>33</i>	<i>37,50%</i>	<i>33</i>	<i>38,82%</i>
- повну вищу освіту	8	8,16%	8	8,33%	8	8,60%
<i>(з них жінки)</i>	<i>5</i>	<i>62,50%</i>	<i>5</i>	<i>62,50%</i>	<i>5</i>	<i>62,50%</i>
Кількість працівників, які мають науковий ступінь	–	–	–	–	–	–
<i>(з них жінки)</i>	–	–	–	–	–	–
Кількість раціоналізаторів та винахідників	–	–	–	–	–	–
<i>(з них жінки)</i>	–	–	–	–	–	–

Роблячи загальний висновок щодо складу персоналу за рівнем освіти, можна стверджувати, що щорічно на підприємстві залишається стабільний контингент працівників, які мають як повну, так і неповну вищу освіту. Це обставина, яка в майбутньому суттєво вплине на загальну ефективність роботи підприємства, оскільки працівники із вищим рівнем освіти виявляють більшу компетентність та кваліфікованість у всіх сферах своєї діяльності (рис. 3.6).

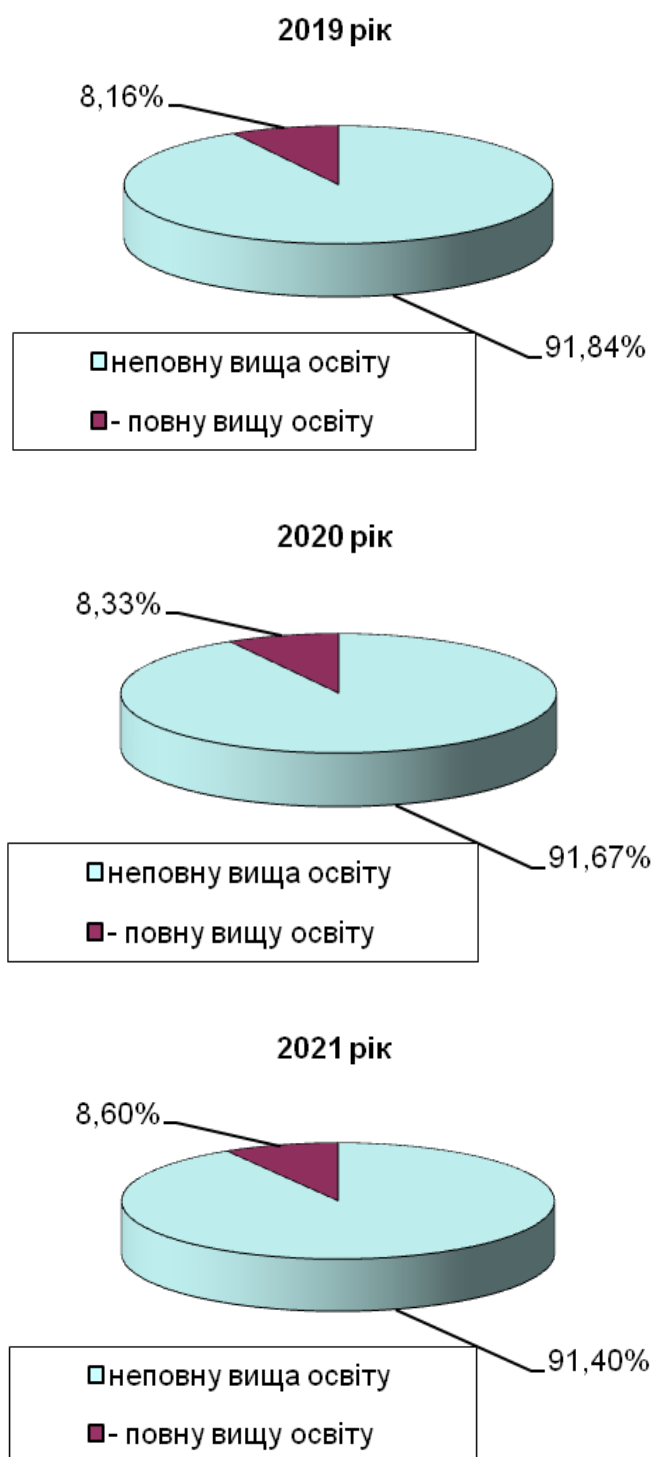


Рисунок 3.6 – Структура персоналу за рівнем освіти за 2019-2021 роки

Бажання та можливість навчатися пов'язане із віком людини. Тому далі проаналізуємо кадровий склад за віковою структурою (табл.3.3).

Таблиця 3.3 – Склад та структура персоналу Філії АТ ДПЗКУ «Кобеляцький КХП» за 2019-2021 роки (за віком)

Назва показників	Роки					
	2019		2020		2021	
	всього, осіб	%	всього, осіб	%	всього, осіб	%
Середньооблікова чисельність працівників	98	100,00%	96	100,00%	93	100,00%
<i>(з них жінки)</i>	36	36,73%	38	39,58%	38	40,86%
Кількість працюючих у віці (років):						
15-34	7	7,14%	7	7,29%	7	7,53%
<i>(з них жінки)</i>	3	42,86%	3	42,86%	3	42,86%
35-60	88	89,80%	86	89,58%	83	89,25%
<i>(з них жінки)</i>	33	37,50%	35	40,70%	35	42,17%
Отримують пенсію за віком	3	3,06%	3	3,13%	3	3,23%
<i>(з них жінки)</i>	–	–	–	–	–	–

Аналізуючи отримані результати, можна зробити висновок, що у 2020-2021 роках відбувається зменшення працівників у віці від 35 до 60 років. Частина працівників пенсійного віку складають виключно чоловіки.

Великим потенціалом підприємства можуть стати особи віком 35-60 років, так як представляють собою кваліфікованого, з досвідом роботи та середнім віком працівника. Частка таких працівників несуттєво, але зменшується.

Структура персоналу Філії АТ ДПЗКУ «Кобеляцький КХП» за 2019-2021 роки за віковою ознакою представлена на рисунку 3.7.

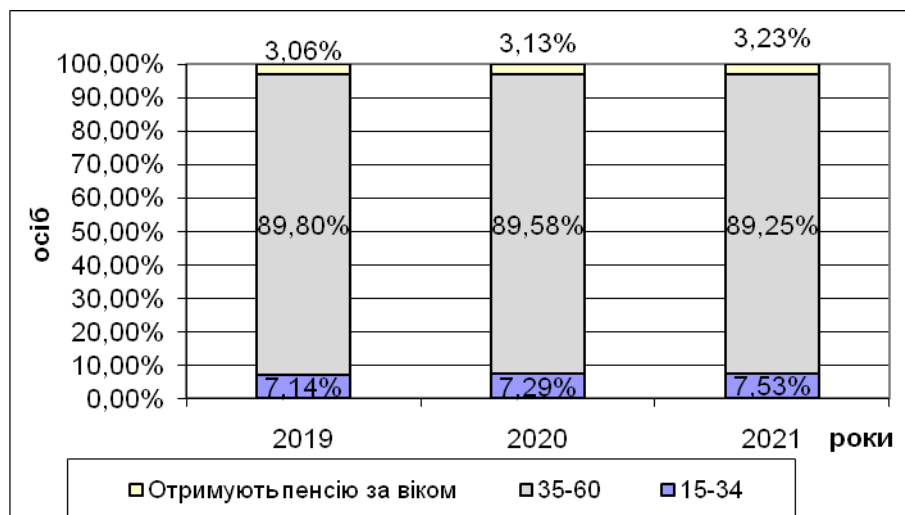


Рисунок 3.7 – Структура персоналу Філії АТ ДПЗКУ «Кобеляцький КХП» за 2019-2021 роки (за віком)

Отже, можна зазначити, що на підприємстві простежується тенденція до переваги працівників, які вже працюють на своїх посадах протягом певного періоду, мають великий досвід і внаслідок цього користуються певними перевагами перед новоприбулими молодими спеціалістами.

Як видно, підприємство акцентує увагу саме на таких працівників, які володіють професійними навичками, та не потребують додаткових витрат на їхнє навчання та стажування. Це, в свою чергу, сприяє економії коштів підприємства.

Найвідповіднішим етапом у вивченні забезпеченості підприємства робочою силою є аналіз її руху (табл. 3.4).

Будь-яке підприємство повинно виявляти інтерес до збереження стабільності свого трудового колективу, оскільки це сприяє підвищенню рівня продуктивності праці за інших рівних умов. Така тенденція до зменшення абсолютних показників є прагненням.

Наприклад, якщо коефіцієнт загального обороту робочої сили зростає, це свідчить про збільшення рухливості кадрів на підприємстві, що може призводити до неоптимального використання робочої сили. Таким чином, оборот робочої сили можна розділити на необхідний, обумовлений об'єктивними причинами, які не залежать від адміністрації підприємства, та

надмірний, що включає в себе випадки звільнення працівників через порушення трудової дисципліни, прогули, низьку кваліфікацію, рішення судових органів і таке інше.

Таблиця 3.4 – Рух персоналу на Філії АТ ДПЗКУ «Кобеляцький КХП» за 2019-2021 роки

Роки		Всього звільнено за рік, чол.	Через скорочення штату, чол.	Звільнені за власним бажанням, через прогули та інші порушення трудової дисципліни, чол.	Прийнято (створено нові робочі місця), чол.	Коефіцієнт обороту за прийомом	Коефіцієнт обороту за звільненням	Коефіцієнт обороту загальний	Коефіцієнт плинності
2019		8	–	6	2	0,020	0,082	0,102	0,061
2020		13	–	13	1	0,010	0,135	0,146	0,135
2021		24	–	24	–	–	0,258	0,258	0,258
Абсолютні відхилення, чол.	2021-2019	+16	–	+18	-2	-0,020	+0,176	+0,156	+0,197
	2020-2019	+5	–	+7	-1	-0,010	+0,054	+0,044	+0,074
	2021-2020	+11	–	+11	-1	-0,010	+0,123	+0,112	+0,123

Проведений аналіз руху персоналу на Філії АТ ДПЗКУ «Кобеляцький КХП» за 2019-2021 роки показує зростання показників інтенсивності руху (рис. 3.8).

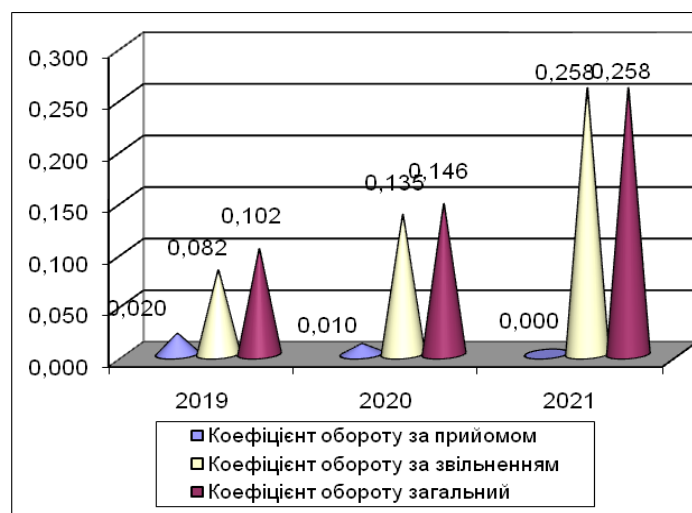


Рисунок 3.8 – Динаміка показників інтенсивності руху персоналу на Філії АТ ДПЗКУ «Кобеляцький КХП» за 2019-2021 роки

Показником, що свідчить про задовільні умови праці, задоволення працівників своєю роботою, тощо є показник плинності. Протягом 2019-2021 років на Філії показник плинності зростає та перевищує нормативне значення – 5%. Це негативна динаміка, яка свідчить про наявність факторів незадоволення працівників, що де мотивує їх до ефективної праці (рис. 3.9).

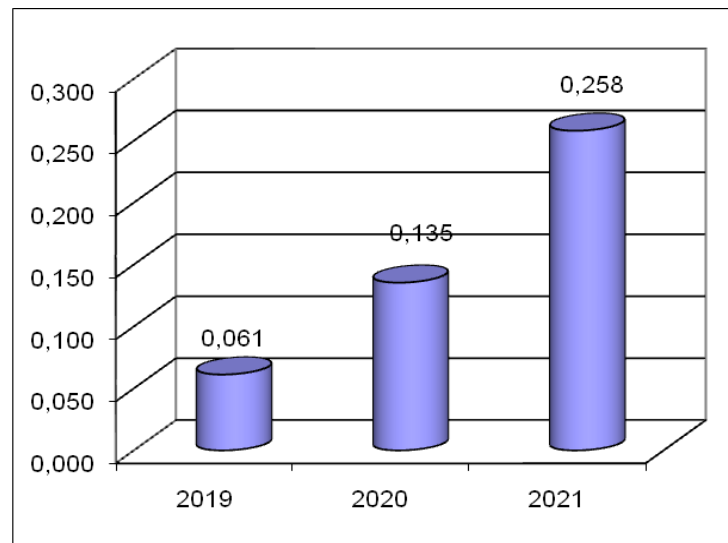


Рисунок 3.9 – Динаміка плинності на Філії АТ ДПЗКУ «Кобеляцький КХП» за 2019-2021 роки

Використання кадрів представляє собою комплекс заходів, спрямованих на створення умов для максимально ефективної реалізації потенціалу працівників. Цей процес повинен відповідати стратегічним цілям організації, захищати інтереси працівників та гарантувати дотримання законодавства про працю в процесі трудової діяльності. Проведемо оцінку і аналіз вартісних показників використання кадрів підприємства (табл.3.5).

Як видно із таблиці 3.5 у 2020-2021 роках спостерігається спад чистого доходу та обсягів виробництва. Скорочується не суттєво чисельність персоналу. Річний фонд оплати праці зростає. Але оскільки його розмір залежить від кількості працівників, мінімальної заробітної плати та форми оплати праці, застосованої на підприємстві, висновок щодо підвищення ефективності живої праці людей буде розумним лише після врахування цих факторів.

Таблиця 3.5 – Показники використання персоналу Філії АТ ДПЗКУ  
«Кобеляцький КХП» за 2019-2021 роки

Показники	Роки			Темп приросту показника, %		
	2019	2020	2021	2020/ 2019	2021/ 2020	2021/ 2019
Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції, тис.грн	16825,0	3597,0	6687,0	-78,62	+85,90	-60,26
Обсяг реалізації продукції, тис.грн	16688,0	3823,1	8024,2	-77,09	+109,89	-51,92
Середньооблікова чисельність працівників, осіб	98	96	93	-2,04	-3,13	-5,10
Середньооблікова чисельність робітників, осіб	75	74	72	-1,33	-2,70	-4,00
Фонд робочого часу, всього, люд-годин	198352,0	194304,0	188232,0	-2,04	-3,13	-5,10
Відпрацьовано всього, люд-годин	185930,0	172720,0	162540,0	-7,10	-5,89	-12,58
Кількість днів, відпрацьованих 1 працівником	237	225	218	-5,17	-2,86	-7,88
Середня тривалість робочого дня, годин	8,0	8,0	8,0	0,00	0,00	0,00
Річний фонд оплати праці, тис.грн.	7810,0	9507,0	11179,0	+21,73	+17,59	+43,14
Середня заробітна плата 1 працівника, грн.	6641,2	8252,6	10017,0	+24,26	+21,38	+50,83
Продуктивність праці, тис.грн./чол.						
– одного працівника	170,3	39,8	86,3	-76,61	+116,66	-49,33
– одного робітника	222,5	51,7	111,4	-76,78	+115,72	-49,91
Середньоденна продуктивність праці, тис.грн./чол-день						
– одного працівника	0,7	0,2	0,4	-75,34	+123,03	-45,00
– одного робітника	0,9	0,2	0,5	-75,52	+122,06	-45,63
Коефіцієнт використання робочого часу працівників	0,937	0,889	0,864	-5,17	-2,86	-7,88



Аналіз отриманих результатів показує, що у 2021 році порівняно із 2019 роком рівень продуктивності праці знижується, що є негативною динамікою для показника ефективності праці на підприємстві.

Крім показників, що характеризують продуктивність праці для аналізу ефективності використання трудових ресурсів можна використовувати коефіцієнт використання робочого часу (рис. 3.10). Отримані дані свідчать про негативну його динаміку протягом всього періоду.

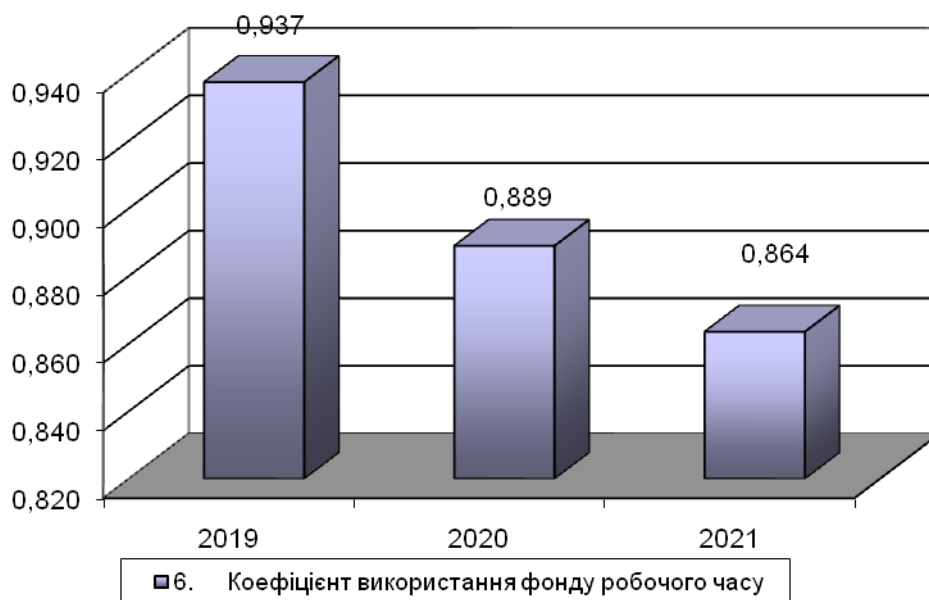


Рисунок 3.10 – Динаміка коефіцієнта використання робочого часу персоналом Філії АТ ДПЗКУ «Кобеляцький КХП» за 2019-2021 роки

Тепер проведемо оцінку і аналіз таких вартісних показників використання кадрового потенціалу Філії АТ ДПЗКУ «Кобеляцький КХП» як зарплатовіддача, коефіцієнт використання заробітної плати, коефіцієнта повних витрат, оцінку одиниці живої праці та розмір трудового потенціалу підприємства (табл.3.6, рис. 3.11). Для цього користуємось загальною методикою розрахунку кадрового потенціалу на основі індексного методу.

Таблиця 3.6 – Аналіз показників використання кадрового потенціалу  
Філії АТ ДПЗКУ «Кобеляцький КХП» за 2019-2021 роки

Показники	2019	2020	2021	Індекс зміни показника, %		
				2020/ 2019	2021/ 2020	2021/ 2019
Зарплатовіддача, грн/грн	2,14	0,40	0,72	0,2	1,8	0,3
Коефіцієнт віддачі заробітної плати	0,47	2,49	1,39	5,3	0,6	3,0
Коефіцієнт повних витрат праці	0,001	0,0002	0,0002	0,1	1,1	0,1
Оцінка одиниці живої праці, тис.грн/особу	-	175,11	41,29	-	0,2	-
Кадровий потенціал підприємства, тис.грн	-	14943,55	3316,04	-	0,2	-

Наведемо формули для розрахунку кожного показника.

1. Зарплатовіддача:

$$ЗВ = \frac{Q_{\text{вир}}}{\Phi ОП}, \quad (3.1)$$

де  $\Phi ОП$  - фонд оплати праці, тис. грн.

2. Коефіцієнт віддачі заробітної плати:

$$K_{\text{взн}} = \frac{ЧД}{\Phi ОП}, \quad (3.2)$$

де  $ЧД$  - чистий дохід, тис. грн.

3. Коефіцієнт повних витрат праці:

$$K_{\text{всп}} = \bar{Ч}_{\text{прац}} * \frac{ЧД}{Соб_{\text{вир}}} * \frac{1}{ОЗ}, \quad (3.3)$$

де  $C_{об\,вир}$  - собівартість виробництва, тис. грн.

$\overline{OЗ}$  - середньорічна вартість основних засобів, тис. грн.

4. Оцінка одиниці живої праці:

$$A = \frac{ПП_{прац} * \Delta\Phi O}{\Delta ПП}, \quad (3.4)$$

де  $\Delta\Phi O$  - зміна фондоозброєності праці за звітній рік порівняно з попереднім:

$\Delta ПП$  - зміна продуктивності праці за звітній рік порівняно з попереднім:

5. Трудовий потенціал персоналу підприємства:

$$ТП = A * \overline{Ч}_{прац} * K_{врч}, \quad (3.5)$$

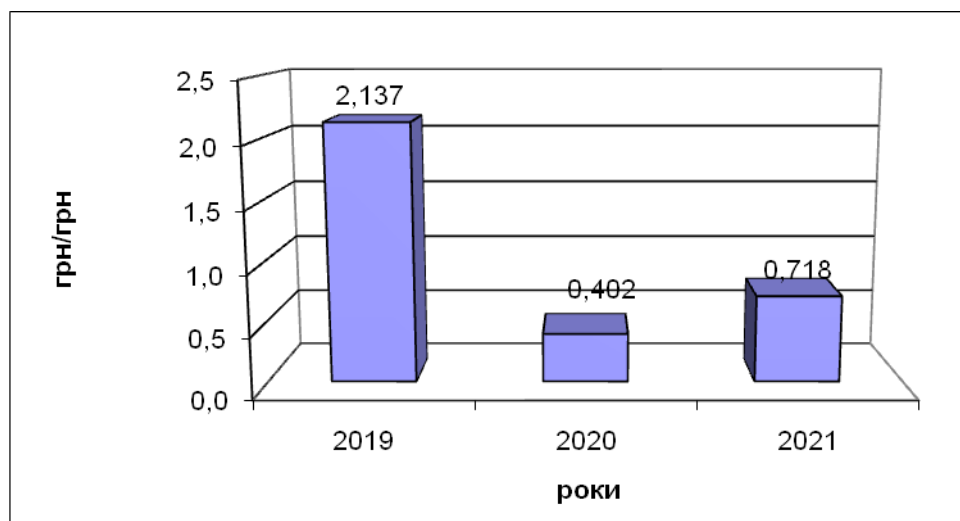


Рисунок 3.11 – Динаміка зарплатовіддічі на Філії АТ ДПЗКУ «Кобеляцький КХП» за 2019-2021 роки

За результатами даних розрахунків спостерігаємо у 2021 році зниження рівня кадрового потенціалу підприємства порівняно із 2020 роком (рис.3.12).

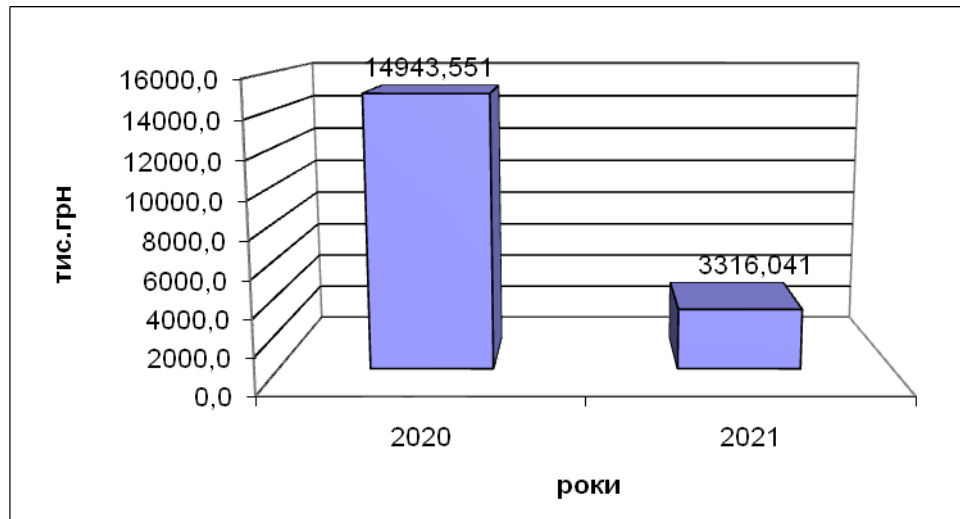


Рисунок 3.11 – Динаміка кадрового потенціалу Філії АТ ДПЗКУ «Кобеляцький КХП» за 2020-2021 роки

Зниження рівня кадрового потенціалу відбувається на фоні спаду основних фінансових і економічних результатів діяльності Філії АТ ДПЗКУ «Кобеляцький КХП» за 2019-2021 роки. Показник зарплатовіддачі знижується, що є негативним явищем. Для підвищення ефективності використання кадрового потенціалу слід провести аналіз основних економічних та фінансових показників діяльності Філії АТ ДПЗКУ «Кобеляцький КХП» за 2019-2021 роки. На основі цього аналізу можна визначити ефективні напрями та резерви, впровадження яких призведе до зростання продуктивності праці на рівні одиниці живої праці та, відповідно, підвищення рівня продуктивності праці на всьому підприємстві. Реалізація цих напрямів на рівні підприємства сприятиме досягненню цілей господарювання, зокрема, покращенню фінансових результатів господарської діяльності.

### **3.2. Формування стратегії управління кадровим потенціалом суб'єкта підприємництва та її реалізація**

У сучасних умовах основним завданням підприємства є пристосування до швидких змін у ринкових умовах функціонування. З цією метою необхідна

ефективна система управління, яка здатна адекватно та оперативно реагувати на зміни як у внутрішньому, так і у зовнішньому середовищі. Важливою складовою цієї системи є стратегічне управління, що дозволяє підприємствам ефективно досягати перспективних цілей, ґрунтуючись на отриманні конкурентних переваг та адекватній реакції на зміни у зовнішньому середовищі [54].

У зв'язку із зростанням значення людських ресурсів у діяльності підприємства, проблема стратегічного управління персоналом стає все більш актуальною в останні роки. Це питання детально розглядається у працях таких вчених, як О. Громова, Г. Зайцев, Л. Карташова, А. Кібанов, Є. Уткін, С. Файбушевич, Г.В. Щокін і інші.

На сьогодні технології стратегічного управління трудовими ресурсами є недостатньо розвиненими, що стає однією з причин виникнення проблем управління персоналом. Ці проблеми включають в себе дефіцитні види професій та труднощі у найманні необхідних працівників, підвищення цін на освітні послуги, перехід на нові види діяльності, швидку зміну технологій виробництва та послуг, а також необхідність звільнення частини персоналу з цих причин.

Серед найважливіших причин цих проблем з точки зору стратегічного управління можна виділити наступне:

- Деякі підсистеми системи управління персоналом не відповідають вимогам зовнішнього середовища (наприклад, підсистеми планування та маркетингу персоналу, мотивації поведінки персоналу, розвитку персоналу).
- Розуміння ролі і процесів відтворення персоналу не враховує інвестиційний характер вкладень у персонал.
- Відсутність розробок із використання технологій стратегічного управління у сфері управління персоналом.

Узагальнено, кадрова стратегія – це набір методів та прийомів управління персоналом, спрямованих на ефективне втілення стратегії розвитку організації. У контексті організації, кадрова стратегія орієнтована вертикально, охоплюючи всіх працівників, відмінно від горизонтальної стратегії розвитку, яка включає

корпоративний, бізнес та операційний рівні. Таким чином, стратегія у галузі персоналу має відображати загальну концепцію розвитку персоналу та організації в цілому, сприяючи:

- зміцненню можливостей підприємства (в аспекті персоналу) для конкуренції на відповідному ринку та ефективному використанню своїх сильних сторін у зовнішньому середовищі.

- розширенню конкурентних переваг організації за рахунок створення умов для розвитку та ефективного використання трудового потенціалу, формування кваліфікованого та компетентного персоналу.

- повному виявленню здібностей персоналу до творчого та інноваційного розвитку для досягнення як цілей підприємства, так і особистих цілей працівників.

Кожна конкретна кадрова стратегія може включати лише окремі компоненти відповідно до цілей і стратегій організації та управління персоналом. При розробці такої стратегії враховується досягнутий рівень за всіма напрямками, аналіз зовнішнього і внутрішнього середовища підприємства, а також стратегія підприємства в цілому. Цінність персоналу для організації визначається його внеском у вирішення стратегічних завдань, тому стратегія розвитку базується на внутрішніх можливостях персоналу [54].

Об'єктом стратегії розвитку кадрового потенціалу є персонал підприємства, а предметом – економічні, соціально-трудова та організаційно-управлінські відносини, пов'язані із використанням та розвитком кадрів на підприємстві. Реалізація стратегії визначається кадровою політикою та контролем за виконанням положень, визначених у стратегії.

Для досягнення мети та завдань стратегії розвитку кадрового потенціалу необхідно дотримуватись таких основних принципів стратегічного управління:

1. Забезпечення ефективності через оптимальне використання трудового потенціалу для досягнення господарської ефективності підприємства.

2. Здійснення справедливого розподілу можливостей розвитку та реалізації трудового потенціалу для всіх працівників.

3. Розвиток соціального партнерства та виробничої демократії для створення гармонійної та ефективної системи соціально-трудових відносин.

4. Визначення відповідальності працівників за дотримання умов колективного договору та інших норм, виконання покладених на них функцій та забезпечення високої продуктивності.

5. Визнання відповідальності підприємства за задоволення соціальних потреб та інтересів працівників, ефективне використання, збереження та розвиток трудового потенціалу.

6. Досягнення балансу між особистими та корпоративними інтересами.

7. Забезпечення попередження та страхування соціально-економічних ризиків на виробництві.

В системі стратегічного планування важливе значення має оцінка ефективності прийнятих стратегічних рішень, оскільки це дозволяє контролювати виконання основних положень стратегії. Цей підхід допомагає виявити невирішені питання, оцінити дієвість та адекватність сучасним потребам виробництва прийнятих основних орієнтирів розвитку та використання кадрового потенціалу, а також коригувати перспективні дії та пріоритети стратегічного управління [44].

Серед ключових критеріїв розвитку кадрового потенціалу, які мають значущий вміст та є показовими, можна виокремити наступні:

- Високий рівень конкурентоспроможності робочої сили.
- Продуктивна зайнятість.
- Високий рівень продуктивності праці.
- Відповідність кількісно-якісних характеристик трудового потенціалу потребам розвитку виробництва.
- Справедлива оцінка та оплата праці.
- Максимально можливий рівень виробничої безпеки.
- Мінімальний ризик для здоров'я і життя працівників.
- Низький рівень виробничо обумовленої захворюваності.
- Високий рівень організації праці, виробництва та управління.
- Високий рівень виробничої демократії.

- Гармонійні соціально-трудова відносини з реалізацією принципів соціального партнерства.

- Високий рівень задоволеності працею, низький рівень конфліктності та висока трудова та інноваційна активність.

- Високий рівень виробничої, технологічної та трудової дисципліни.

Загальна стратегія розвитку кадрового потенціалу включає в себе ряд функціональних стратегій, які пов'язані з різними аспектами трудової сфери. Усі ці функціональні стратегії взаємодіють між собою, доповнюють одна одну та забезпечують ефективну реалізацію загальної стратегії.

Стратегія розвитку кадрового потенціалу, яка є складовою загальної стратегії управління, спрямована на формування високоякісного трудового потенціалу для підтримки конкурентоспроможності підприємства та задоволення потреб працівників у особистому розвитку, а також на високий рівень соціально-економічного захисту працівників від загроз, які можуть руйнувати трудовий потенціал. Це досягається через ефективну систему соціального забезпечення. Реалізація першої мети вимагає проведення ефективної політики навчання персоналу, яка має стратегічні пріоритети, такі як відповідність якісних характеристик трудового потенціалу потребам виробництва, формування у працівників внутрішньої мотивації до вдосконалення професійних знань і навичок, створення умов для розвитку трудового потенціалу на основі впровадження ефективного організаційно-економічного механізму управління професійним навчанням.

Спочатку слід визначити основні етапи процедури кадрової стратегії:

- 1) Розробка кадрової концепції, що тісно пов'язана з місією організації.
- 2) Формулювання стратегічних цілей управління персоналом.
- 3) Аналіз внутрішнього та зовнішнього середовища організації.
- 4) Оцінка наявних трудових ресурсів в організації.
- 5) Вибір варіанта кадрової стратегії.

Реалізація кадрової стратегії є важливою стадією стратегічного управління. Метою цього процесу є забезпечення скоординованого розроблення та впровадження стратегічних планів структурних підрозділів



підприємства і системи управління персоналом. Інструментами реалізації кадрової стратегії є кадрове планування, плани розвитку персоналу, включаючи навчання і службове просування, вирішення соціальних питань, мотивація і винагорода.

Реалізація кадрової стратегії включає два етапи:

- впровадження стратегії і стратегічний контроль за її реалізацією;
- координацію всіх дій за результатами контролю.

Етап впровадження стратегії управління персоналом передбачає розроблення стратегічних планів підрозділів системи управління персоналом в цілому та активізацію стартових заходів щодо впровадження стратегії. Мета етапу стратегічного контролю полягає в оцінці відповідності (або відмінності) реалізованої стратегії управління персоналом стану зовнішнього і внутрішнього середовища; а також у визначенні напрямків змін у стратегічному плануванні та виборі альтернативних стратегій. [54].

Впровадження кадрової стратегії підприємства, як і на будь-якому іншому етапі, пов'язане з оцінкою її ефективності згідно з наступними критеріями:

- 1) Своєчасне забезпечення персоналом робітників та фахівців для забезпечення неперервної діяльності виробництва та швидкого освоєння нової продукції.
- 2) Сформування необхідного рівня трудового потенціалу колективу підприємства за мінімізації витрат.
- 3) Стабілізація колективу через урахування інтересів працівників, створення можливостей для кваліфікаційного зростання та отримання пільг.
- 4) Формування вищого рівня мотивації для високопродуктивної праці.
- 5) Раціональне використання робочої сили з урахуванням кваліфікації та спеціальної підготовки.

Визначення принципів, формування цілей, пріоритетів, завдань та критеріїв стратегії розвитку кадрового потенціалу потребує розробки теоретично-методологічної бази та інструментів реалізації. Однак, враховуючи це, загальну модель стратегії розвитку кадрового потенціалу підприємства, яка

враховує інтереси та потреби суб'єктів господарювання, можна представити у наступний спосіб (рис. 3.12).



Рисунок 3.12 – Модель стратегії розвитку кадрового потенціалу підприємства

Напрями розробленої стратегії для конкретного підприємства мають бути уточнені враховуючи особливості виробничої діяльності, бізнес-стратегії, перспективних соціально-економічних планів, внутрішніх потреб підприємства, його корпоративних традицій і т.д.

Орієнтація стратегії розвитку кадрового потенціалу полягає в досягненні високого рівня конкурентоспроможності підприємства. Це досягається шляхом вирішення виробничих потреб за допомогою висококваліфікованих, прихильних і високомотивованих працівників, які здатні забезпечити стабільну конкурентну перевагу. Основними стратегічними цілями є не лише досягнення певних соціально-економічних показників, але й координація зусиль усіх структурних підрозділів для втілення стратегічних пріоритетів.

Стратегія є оптимальним і комплексним планом, який визначає напрямки розвитку підприємства і дозволяє досягти поставлених цілей.

Основна мета стратегії реалізується через виконання ключових завдань, їх ієрархія ґрунтується на важливості та актуальності вирішення соціально-трудова проблем. Високий пріоритет має виконання завдань, спрямованих на комплексне розв'язання декількох проблем одночасно.

Ці завдання можна розділити на тактичні (поточні) та стратегічні (довгострокові). Перший етап стратегічного планування включає визначення довгострокових завдань для досягнення основної мети стратегії. Тактичні завдання впливають із необхідності вирішення поточних проблем і є проміжним кроком для досягнення завдань вищого рівня. Вони формуються на основі моніторингу соціально-трудової сфери, експертних опитувань, соціологічних обстежень, вивчення передового досвіду вирішення подібних проблем та інших джерел.

Враховуючи аналіз діяльності та основних економічних і фінансових показників Філії АТ ДПЗКУ «Кобеляцький КХП» можна сформулювати загальні напрямки кадрової стратегії.

Серед основних її завдань та ефективного використання трудового потенціалу можна виділити наступне (рис. 3.13):

1. Підвищення ефективності виробництва та якості праці, що сприяє стабільному соціально-економічному розвитку підприємства.

2. Підвищення конкурентоспроможності продукції.

3. Створення ефективної системи матеріального і морального стимулювання, базованої на результативності праці, компетентності, кваліфікації та особистого внеску працівників для підвищення конкурентоспроможності та рентабельності виробництва.

4. Забезпечення стабільного рівня заробітної плати, соціальних пільг та стабільності робочого місця за умови виконання виробничих завдань та відповідності кваліфікації працівників вимогам виробництва.

5. Гарантування продуктивної зайнятості, раціоналізація процесів праці та виробництва для зниження витрат праці.

6. Оптимізація кількості та якості трудового потенціалу відповідно до потреб виробництва, стабілізація кадрів для підвищення ефективності праці.

7. Забезпечення соціально-економічного захисту працівників шляхом формування гнучкої системи соціального забезпечення та соціальної підтримки персоналу через соціальну допомогу.

8. Підтримка соціальної згоди на підприємстві через розвиток системи соціального партнерства.

9. Розвиток виробничої демократії.

10. Забезпечення сприятливих умов праці для збереження здоров'я та працездатності трудящих та використання системи компенсації втрат.

11. Формування високоякісної робочої сили та розвиток внутрішніх здібностей персоналу через створення можливостей для безперервного навчання та постійного інтелектуального розвитку.

12. Створення системи заохочення працівників для використання їхнього інтелектуального потенціалу, розвиток творчого потенціалу через ефективну систему матеріального і морального стимулювання для інноваційного розвитку підприємства.

13. Створення ефективних систем організації та нормування праці, які забезпечують повне і раціональне використання трудового потенціалу, високу продуктивність та якість праці.

14. Підвищення якості трудового життя як основи розвитку та ефективного використання трудового потенціалу для задоволення потреб працівників і роботодавця.

15. Впровадження принципів корпоративної культури та об'єднання трудящих у досягненні важливих цілей для роботодавця і працівників.

Ключовими складовими стратегії управління персоналом на Філії АТ ДПЗКУ «Кобеляцький КХП» виступають:

- 1) Умови та охорона праці, техніка безпеки персоналу.
- 2) Форми та методи регулювання трудових відносин.
- 3) Методи вирішення виробничих і соціальних конфліктів.
- 4) Політика зайнятості, охоплюючи аналіз ринку праці, систему наймання та управління персоналом, встановлення режиму роботи і відпочинку.
- 5) Профорієнтація та адаптація персоналу.
- 6) Заходи для нарощування кадрового потенціалу і його ефективного використання.

7) Удосконалення методів прогнозування і планування потреби в персоналі на основі вивчення нових вимог до працівників і робочих місць.

8) Удосконалення механізму управління трудовою мотивацією персоналу.

9) Розробка нових систем і форм оплати праці, матеріального і нематеріального стимулювання працівників.

Особливістю розробки стратегії управління кадрового потенціалу досліджуваного підприємства є те, що Філія не має статусу юридичної особи і діє від імені Товариства в межах повноважень, що регламентовані «Положенням про філію публічного акціонерного товариства «Державна продовольчо-зернова корпорація України «Кобеляцький комбінат хлібопродуктів». Кадрова служба підпорядковується директору Філії та керівнику кадрової служби Товариства. Всі рішення або накази, що видані директором Філії, можуть бути скасовані головою правління Товариства.

Таким чином до повноважень директора Філії відносяться функції, пов'язані із наймом, звільненням, адаптацією, підготовкою, перепідготовкою кадрів, а також здійсненням заходів з підвищення кваліфікації персоналу.

Кадрова служба головного підприємства, а саме, ПАТ «ДПЗКУ» виступає як засіб і інструмент реалізації кадрової політики Філії. Вона формулює кадрову політику, що охоплює всі аспекти роботи з персоналом і на жорсткому рівні втілює її в життя. Важливо активно користуватися правилами, "меморандумами" та управлінськими процедурами у всіх ключових напрямках роботи з персоналом (включаючи політику з найму і кар'єрного росту працівників, а також питання щодо оплати, пенсій і т.д.).

Збереження трудового потенціалу досягається за допомогою ефективної політики соціального забезпечення, яка має стратегічні пріоритети у високому рівні соціально-економічного захисту працівників і якісній соціальній інфраструктурі підприємства, доступній для всіх категорій персоналу.

Основними напрямками стратегії управління кадрового потенціалу Філії АТ ДПЗКУ «Кобеляцький КХП» повинні стати (рис. 3.13).

**Основні напрямки стратегії управління  
кадрового потенціалу Філії АТ ДПЗКУ  
«Кобеляцький КХП»**



The diagram consists of a top box containing the title 'Основні напрямки стратегії управління кадрового потенціалу Філії АТ ДПЗКУ «Кобеляцький КХП»'. An arrow points down from this box to a larger rounded rectangle containing a list of nine strategic directions for HR management.

- підвищення рівня заробітної плати;
- створення сприятливих умов для професійного і кар'єрного зростання;
- орієнтація управлінської ланки на задоволення соціальних потреб персоналу, проведення ефективної молодіжної політики;
  - розробка і поширення серед працівників підприємства основних принципів самозбереження здоров'я як основної цінності людини і підприємства;
  - розширення соціальної інфраструктури підприємства;
  - розробка спеціальної програми оздоровлення персоналу, яка повинна містити спеціальні стимули як для окремих працівників, так і для структурних підрозділів, що націлені на покращення здоров'я;
  - розвиток системи медичного обслуговування, розробка програм додаткового пенсійного і медичного страхування за рахунок коштів підприємства

Рисунок 3.13 – Основні напрямки стратегії управління кадрового потенціалу Філії АТ ДПЗКУ «Кобеляцький КХП»

Інструментом для реалізації стратегії управління кадровим потенціалом є колективний договір, який має за мету гарантувати належне виконання всіх положень і програм, ухвалених на підприємстві. Також він передбачає необхідність розробки нових комплексних програм для розвитку та ефективного використання трудового потенціалу.

Основною метою запропонованої стратегії управління кадровим потенціалом Філії АТ ДПЗКУ «Кобеляцький КХП» є спрямування зусиль всіх працівників підприємства на розв'язання конкретних завдань для виконання місії і досягнення довгострокових цілей підприємства.

### **Висновок до розділу 3.**

Аналіз показників формування та ефективності використання кадрового потенціалу Філії АТ ДПЗКУ «Кобеляцький КХП» дозволив запропонувати основні напрямки стратегії управління кадровим потенціалом, реалізація якої дозволить більш ефективно формувати та використовувати його, що сприятиме підвищенню ефективності діяльності підприємства і забезпечить його стабільний розвиток

## ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

У результаті виконання кваліфікаційної роботи магістра була досягнута її мета – сформовано стратегію розвитку кадрового потенціалу Філії АТ ДПЗКУ «Кобеляцький КХП».

У першому розділі роботи було розглянуто теоретичні засади стратегічного управління кадровим потенціалом підприємства, а саме: розглянуто кадровий потенціал як економічну категорію та основні наукові підходи до його формування; досліджено вплив стану кадрового потенціалу підприємства на вибір стратегії управління ним; концепцію управління процесом формування та розвитку кадрового потенціалу підприємства.

Кадровий потенціал – це сукупність потенційних здібностей і можливостей працівників підприємства, які можуть бути використані в певний момент часу для забезпечення реалізації стратегічного розвитку підприємства та досягнення його цілей. Кадровий потенціал, який розглядається як об'єкт стратегічного управління персоналом, може виявити суттєвий вплив на результати діяльності підприємства, за умови, що всі етапи технології управління персоналом – набір, відбір, адаптація, кар'єрний розвиток, оцінка продуктивності, сучасні методи мотивації та організації праці – взаємодіють у рамках цілісної програми. Ця програма є необхідною складовою стратегії управління персоналом підприємства. Впровадження такого підходу дозволяє підприємству здобувати стратегічні переваги на ринку праці.

Кадровий потенціал підприємства може бути охарактеризований з різних точок зору, враховуючи якісні та кількісні параметри, які кожне підприємство визначає самостійно. Основними етапам використання кадрового потенціалу є аналіз факторів зовнішнього та внутрішнього середовища, які впливають на нього. Управління кадровим потенціалом треба розглядати як це процес, направлений на вирішення питання щодо встановлення взаємозв'язку стану кадрового потенціалу та поточними

результатами господарської діяльності суб'єкта підприємництва. Отже, кадровий потенціал підприємства може бути описаний по різному з залежно від кількісних і якісних характеристик. Це дає можливість здійснювати його оцінку у вартісних категоріях, що допоможе проаналізувати наскільки здібності працівників перевищують витрати на їх залучення, навчання та розвиток. Вивчення іноземного та вітчизняного досвіду дозволяє означити методи аналізу кадрового потенціалу підприємства та встановити напрями його формування, розвитку та використання. Під стратегією управління кадровим потенціалом підприємства мається на увазі довгостроковий та якісно визначений напрямок використання та розвитку персоналу, спрямований на його постійне вдосконалення, задоволення потреб працівників та досягнення стратегічних цілей підприємства.

У другому розділі роботи було проведено аналіз зовнішнього середовища діяльності підприємства; організаційно-правових основ функціонування Філії АТ ДПЗКУ «Кобеляцький КХП»; виконаний аналіз основних економічних та фінансових показників діяльності підприємства та його фінансового стану.

Філія АТ ДПЗКУ «Кобеляцький КХП» є самостійним відокремленим підрозділом Товариства. Мета її створення – розширення територій діяльності і сфер Товариства, що сприятиме покращенню показників діяльності та збільшенню прибутків Товариства. Створена на невизначений строк. Філія АТ ДПЗКУ «Кобеляцький КХП» здійснює свою діяльність від імені Товариства та має предмет діяльності відповідно до його статутної діяльності. Протягом досліджуваного періоду предметом діяльності Філії було лише складське господарство. Економічна та аналітична робота проводиться на високому рівні. Для виконання цієї роботи створені спеціальні служби та відділи.

Діяльність будь-якого підприємства необхідно розглядати, враховуючи фактори впливу зовнішнього середовища. Зернова галузь є однією з основних галузей економіки України. Ринок зерна в Україні відповідає не лише внутрішнім потребам, але й забезпечує потреби численних країн по



всьому світу. Але воєнні події в країні призвели до припинення експорту всіх видів зерна, як пшениці, так і кукурудзи. Оскільки відновлення залізниці на даному етапі неможливе, необхідно будувати зернові термінали на кордонах країн Європейського Союзу. Для зберігання пшениці та кукурудзи рекомендується використовувати всі доступні на наземних складських приміщеннях та інші можливості для якісного зберігання без втрати властивостей продукту.

Аналіз економічних та фінансових показників діяльності показав, що продуктивність праці має динаміку до зниження. Показник фондівдачі знижується, що має негативну динаміку. Фондоозброєність праці працівників у 2021 році зросла на 6,63% у порівнянні із 2019 роком, та на 3,69% – із 2020 роком. Зростання даного показника є позитивним явищем, але за умови ефективного використання основних засобів, чим не характерні три роки на Філії. Філія АТ ДПЗКУ «Кобеляцький КХП» протягом 2019-2021 років здійснює збиткову діяльність. Водночас розміри чистого збитку з кожним роком зростають, що свідчить про наявність певних проблем у діяльності.

Баланс Філії АТ ДПЗКУ «Кобеляцький КХП» не є ліквідним. Чистий дохід від реалізації продукції має негативну динаміку у 2020 році, що призвело до суттєвого зниження в цілому за три роки на 60,26%. Собівартість зростає протягом всього періоду. Операційні доходи мають динаміку до зниження. Філія АТ ДПЗКУ «Кобеляцький КХП» за 2019-2021 роки мала валовий прибуток лише у 2019 році. Всі інші роки її діяльність збиткова. Така динаміка свідчить про явні проблеми на Філії. Необхідно розробляти заходи для покращення ситуації, що склалася. Аналізуючи показники фінансової стійкості Філії АТ ДПЗКУ «Кобеляцький КХП» за 2019-2021 роки, можемо зробити висновок, що підприємство в цей період мало кризове фінансове положення та низький рівень платоспроможності.

У третьому розділі магістерської роботи було виконано аналіз показників формування та ефективності використання кадрового потенціалу Філії АТ ДПЗКУ «Кобеляцький КХП» за 2019-2021 роки. Структура персоналу підприємства за період 2019-2021 роки структура кадрів

підприємства суттєво не змінилася. Склад персоналу за статевою ознакою змінювався збільшенням частки жінок на фоні скорочення загальної чисельності персоналу підприємства. Це може бути пов'язано із видом трудової діяльності та розміром заробітної плати. Для забезпечення підприємства кадрами потрібної кваліфікації на Філії АТ ДПЗКУ «Кобеляцький КХП», як і на більшості підприємств, проводиться кадрова політика. Сутність кадрової політики полягає у проведенні заходів з набору, переміщення і звільнення працівників.

Функціями кадрової політики є:

- набір персоналу;
- підготовка, перепідготовка і підвищення кваліфікації;
- контроль за виконанням правил і норм виробничої санітарії і безпеки праці;
- забезпечення зв'язків між керівництвом і представниками трудового колективу;
- реалізація соціальних заходів.

На підприємстві діє кваліфікаційна комісія, уповноважена на підвищення кваліфікації лише робочих категорій, тобто на присвоєння їм вищих розрядів.

На підприємстві проводиться атестація робочих місць для робітників зі шкідливими умовами праці керуючись Постановою Кабінету Міністрів України від 01.08.1992р. №442 «Про порядок проведення атестації робочих місць за умовами праці».

Підготовка і підвищення кваліфікації на підприємстві не здійснюється, перепідготовка здійснюється по потребі.

Аналіз складу персоналу за рівнем освіти дав можливість стверджувати, що щорічно на підприємстві залишається стабільний контингент працівників, які мають як повну, так і неповну вищу освіту. Це обставина, яка в майбутньому суттєво вплине на загальну ефективність роботи підприємства, оскільки працівники із вищим рівнем освіти виявляють

більшу компетентність та кваліфікованість у всіх сферах своєї діяльності.

Бажання та можливість навчатися пов'язане із віком людини. Тому далі було проаналізовано кадровий склад за віковою структурою. Аналізуючи отримані результати, можна зробити висновок, що у 2020-2021 роках відбувається зменшення працівників у віці від 35 до 60 років. Частину працівників пенсійного віку складають виключно чоловіки.

Великим потенціалом підприємства можуть стати особи віком 35-60 років, так як представляють собою кваліфікованого, з досвідом роботи та середнім віком працівника. Частка таких працівників несуттєво, але зменшується.

На підприємстві простежується тенденція до переваги працівників, які вже працюють на своїх посадах протягом певного періоду, мають великий досвід і внаслідок цього користуються певними перевагами перед новоприбулими молодими спеціалістами.

Як видно, підприємство акцентує увагу саме на таких працівників, які володіють професійними навичками, та не потребують додаткових витрат на їхнє навчання та стажування. Це, в свою чергу, сприяє економії коштів підприємства.

Проведений аналіз руху персоналу на Філії АТ ДПЗКУ «Кобеляцький КХП» за 2019-2021 роки показує зростання показників інтенсивності руху. Показником, що свідчить про задовільні умови праці, задоволення працівників своєю роботою, тощо є показник плинності. Протягом 2019-2021 років на Філії показник плинності зростає та перевищує нормативне значення – 5%. Це негативна динаміка, яка свідчить про наявність факторів незадоволення працівників, що де мотивує їх до ефективної праці.

Використання кадрів представляє собою комплекс заходів, спрямованих на створення умов для максимально ефективної реалізації потенціалу працівників. Цей процес повинен відповідати стратегічним цілям організації, захищати інтереси працівників та гарантувати дотримання законодавства про працю в процесі трудової діяльності. Протягом 2020-2021 років спостерігається спад чистого доходу та обсягів виробництва.

Скорочується не суттєво чисельність персоналу. Річний фонд оплати праці зростає. Але оскільки його розмір залежить від кількості працівників, мінімальної заробітної плати та форми оплати праці, застосованої на підприємстві, висновок щодо підвищення ефективності живої праці людей буде розумним лише після врахування цих факторів. Аналіз отриманих результатів показує, що у 2021 році порівняно із 2019 роком рівень продуктивності праці знижується, що є негативною динамікою для показника ефективності праці на підприємстві. Крім показників, що характеризують продуктивність праці для аналізу ефективності використання трудових ресурсів можна використовувати коефіцієнт використання робочого часу. Отримані дані свідчать про негативну його динаміку протягом всього періоду.

Проведено оцінку і аналіз таких вартісних показників використання кадрового потенціалу Філії АТ ДПЗКУ «Кобеляцький КХП» як зарплатовіддача, коефіцієнт використання заробітної плати, коефіцієнта повних витрат, оцінку одиниці живої праці та розмір трудового потенціалу підприємства. Для цього користуємось загальною методикою розрахунку кадрового потенціалу на основі індексного методу. Зниження рівня кадрового потенціалу відбувається на фоні спаду основних фінансових і економічних результатів діяльності Філії АТ ДПЗКУ «Кобеляцький КХП» за 2019-2021 роки. Показник зарплатовіддачі знижується, що є негативним явищем. Для підвищення ефективності використання кадрового потенціалу слід провести аналіз основних економічних та фінансових показників діяльності Філії АТ ДПЗКУ «Кобеляцький КХП» за 2019-2021 роки. На основі цього аналізу можна визначити ефективні напрями та резерви, впровадження яких призведе до зростання продуктивності праці на рівні одиниці живої праці та, відповідно, підвищення рівня продуктивності праці на всьому підприємстві. Реалізація цих напрямів на рівні підприємства сприятиме досягненню цілей господарювання, зокрема, покращенню фінансових результатів господарської діяльності.

Кадрова стратегія – це набір методів та прийомів управління

персоналом, спрямованих на ефективне втілення стратегії розвитку організації. Об'єктом стратегії управління кадрового потенціалу є персонал підприємства, а предметом – економічні, соціально-трудові та організаційно-управлінські відносини, пов'язані із використанням та розвитком кадрів на підприємстві. Реалізація стратегії визначається кадровою політикою та контролем за виконанням положень, визначених у стратегії.

Напрями розробленої стратегії для конкретного підприємства мають бути уточнені враховуючи особливості виробничої діяльності, бізнес-стратегії, перспективних соціально-економічних планів, внутрішніх потреб підприємства, його корпоративних традицій

Особливістю розробки стратегії управління кадрового потенціалу досліджуваного підприємства є те, що Філія не має статусу юридичної особи і діє від імені Товариства в межах повноважень, що регламентовані «Положенням про філію публічного акціонерного товариства «Державна продовольчо-зернова корпорація України «Кобеляцький комбінат хлібопродуктів». Кадрова служба підпорядковується директору Філії та керівнику кадрової служби Товариства. Всі рішення або накази, що видані директором Філії, можуть бути скасовані головою правління Товариства.

Таким чином до повноважень директора Філії відносяться функції, пов'язані із наймом, звільненням, адаптацією, підготовкою, перепідготовкою кадрів, а також здійсненням заходів з підвищення кваліфікації персоналу.

Кадрова служба головного підприємства, а саме, ПАТ «ДПЗКУ» виступає як засіб і інструмент реалізації кадрової політики Філії. Вона формулює кадрову політику, що охоплює всі аспекти роботи з персоналом і на жорсткому рівні втілює її в життя.

Аналіз показників формування та ефективності використання кадрового потенціалу Філії АТ ДПЗКУ «Кобеляцький КХП» дозволив запропонувати основні напрямки стратегії управління кадровим потенціалом, реалізація якої дозволить більш ефективно формувати та використовувати його, що сприятиме підвищенню ефективності діяльності підприємства і забезпечить його стабільний розвиток