

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ХАРЧОВИХ ТЕХНОЛОГІЙ
Навчально-науковий інститут економіки і управління
Кафедра економіки праці та менеджменту

«До захисту в ЕК»

«До захисту допущено»

Директор інституту (декан факультету)

Завідувач кафедри

_____ **Шеремет О. О.**
(підпис) (прізвище та ініціали)

_____ **Березянко Т. В.**
(підпис) (прізвище та ініціали)

«__» _____ 2021 р.

«__» _____ 2021 р.

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА
НА ЗДОБУТТЯ ОСВІТНЬОГО СТУПЕНЯ БАКАЛАВРА

зі спеціальності 076 «Підприємництво, торгівля та біржова діяльність»
освітньо-професійної програми «Управління персоналом та економіка праці»

на тему: «Удосконалення підготовки кадрів та формування кадрового резерву на підприємстві»

Виконав: здобувач 4 курсу, групи ЗУП-4-1
Плешаков Андрій Миколайович

(підпис)

Керівник
к.пед.н., доц. Малихіна Світлана Вікторівна

(підпис)

Рецензент

(підпис)

Засвідчую, що в цій
кваліфікаційній
роботі немає запозичень із праць
інших авторів без відповідних
посилань.

Здобувач

(підпис)

Київ – 2021 р.

НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ХАРЧОВИХ ТЕХНОЛОГІЙ

Інститут Навчально-науковий інститут економіки і управління

Кафедра економіки праці та менеджменту

Освітній ступінь бакалавр

Галузь знань 07 «Управління та адміністрування»

Спеціальність 076 «Підприємництво, торгівля та біржова діяльність»

Освітньо-професійна програма «Управління персоналом та економіка праці»

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри економіки праці та менеджменту

_____ Т. В. Березянко

“22” березня 2021 року

З А В Д А Н Н Я

НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ ЗДОБУВАЧА

Плешакову Андрію Миколайовичу

1. Тема роботи «Удосконалення підготовки кадрів та формування кадрового резерву на підприємстві».

керівник роботи к.пед.н., доц. Малихіна С.В.

затверджені наказом закладу вищої освіти від 15 березня 2021 року № 187 _____

2. Строк подання здобувачем роботи 10 червня 2021 р. _____

3. Вихідні дані до роботи Закони України, законодавчі та нормативні акти, Постанови Кабінету Міністрів України; інструкції органів виконавчої влади; аналітичні та статистичні матеріали стосовно теми роботи, бухгалтерська, статистична звітність та аналітичні матеріали ПрАТ «Кагма» _____

4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити) Вступ. Розділ 1. Теоретико-методичні основи підготовки кадрів та формування кадрового резерву на підприємстві Розділ 2. Аналіз підготовки кадрів та формування кадрового резерву на ПрАТ «Кагма». Розділ 3. Шляхи вдосконалення підготовки кадрів та формування резерву на ПрАТ «Кагма». Висновки. Список використаної літератури. Додатки. _____

5. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень) Результати дослідження відображено в 15 таблицях, 5 рисунках ілюстративного матеріалу та презентації роботи за допомогою Microsoft PowerPoint.

6. Консультанти розділів роботи

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

7. Дата видачі завдання 22 березня 2021 р.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

| № з/п | Назва етапів виконання кваліфікаційної роботи | Строк виконання етапів роботи | Примітка |
|-------|---|-------------------------------|-----------------|
| 1. | Складання плану роботи, опрацювання літературних джерел, статистичної інформації | До 29.03.21 | <i>виконано</i> |
| 2. | Обґрунтування актуальності теми, написання вступу | До 05.04.21 | <i>виконано</i> |
| 3. | Робота над розділом 1: «Теоретико-методичні основи підготовки кадрів та формування кадрового резерву на підприємстві» | До 26.04.21 | <i>виконано</i> |
| 4. | Робота над розділом 2: «Аналіз підготовки кадрів та формування кадрового резерву на ПрАТ «Кагма»» | До 16.05.21 | <i>виконано</i> |
| 5. | Робота над розділом 3: «Шляхи вдосконалення підготовки кадрів та формування резерву на ПрАТ «Кагма»» | До 06.06.21 | <i>виконано</i> |
| 6. | Написання висновків | До 08.06.21 | <i>виконано</i> |
| 7. | Оформлення роботи | До 10.06.21 | <i>виконано</i> |
| 8. | Підготовка ілюстративного матеріалу (презентації роботи) | До 10.06.21 | <i>виконано</i> |
| 9. | Підготовка до попереднього захисту роботи | До 10.06.21 | <i>виконано</i> |
| 10. | Захист роботи | 15.06.21 | <i>виконано</i> |

Здобувач

_____ (підпис)

Плешаков А.М.
(прізвище та ініціали)

Керівник роботи

_____ (підпис)

Малихіна С.В.
(прізвище та ініціали)

АНОТАЦІЯ

Плешаков А.М. Удосконалення підготовки кадрів та формування кадрового резерву на підприємстві – Рукопис.

Кваліфікаційна робота на здобуття освітнього ступеня бакалавра виконана на матеріалах ПрАТ «Кагма» за 2018-2020 рр.

У першому розділі роботи здійснено теоретичне обґрунтування сутності і завдання кадрового резерву та підготовки кадрів, наведено принципи та етапи формування кадрового резерву та підготовки кадрів на підприємстві, охарактеризовано зарубіжний досвід формування кадрового резерву та підготовки кадрів на підприємстві.

У другому розділі кваліфікаційної роботи надана загальна характеристика ПрАТ «Кагма» та ринкових умов його діяльності, проведено аналіз фінансово-економічного стану ПрАТ «Кагма». Детально проведено аналіз підготовки кадрів та формування кадрового резерву на ПрАТ «Кагма».

У третьому розділі кваліфікаційної роботи обґрунтовано основні напрямки удосконалення підготовки кадрів та формування резерву на ПрАТ «Кагма» шляхом навчання персоналу. Обґрунтовано економічну доцільність впровадження заходу з позитивним впливом на показники економічної діяльності ПрАТ «Кагма».

Робота містить 93 сторінки, 15 таблиць, 5 рисунків, 51 використаних джерел та 5 додатків.

Ключові слова: персонал, кадровий резерв, підготовка кадрів, аналіз, шляхи удосконалення, ефективність.

SUMMARY

Pleshakov AM Improving training and forming a personnel reserve at the enterprise - Manuscript.

Qualification work for the bachelor's degree was performed on the materials of PJSC "Kagma" for 2018-2020.

In the first section of the work the theoretical substantiation of the essence and tasks of the personnel reserve and training is given, the principles and stages of formation of the personnel reserve and training at the enterprise are given, the foreign experience of formation of the personnel reserve and training at the enterprise is characterized.

The second section of the qualification work provides a general description of PJSC "Kagma" and market conditions of its activities, an analysis of the financial and economic condition of PJSC "Kagma". The analysis of training and formation of the personnel reserve at PJSC "Kagma" is carried out in detail.

The third section of the qualification work substantiates the main areas of improvement of training and formation of the reserve at PJSC "Kagma" through staff training. The economic expediency of implementing the measure with a positive impact on the economic activity of PJSC "Kagma" is substantiated.

The work contains 93 pages, 15 tables, 5 figures, 51 sources used and 5 appendices.

Key words: personnel, personnel reserve, personnel training, analysis, ways of improvement, efficiency.

ЗМІСТ

| | |
|---|----|
| ВСТУП | 6 |
| РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ ПІДГОТОВКИ КАДРІВ ТА ФОРМУВАННЯ КАДРОВОГО РЕЗЕРВУ НА ПІДПРИЄМСТВІ..... | 9 |
| 1.1. Сутність і завдання кадрового резерву та підготовки кадрів | 9 |
| 1.2. Принципи та етапи формування кадрового резерву та підготовки кадрів на підприємстві..... | 15 |
| 1.3. Зарубіжний досвід формування кадрового резерву та підготовки кадрів на підприємстві..... | 24 |
| РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ПІДГОТОВКИ КАДРІВ ТА ФОРМУВАННЯ КАДРОВОГО РЕЗЕРВУ НА ПРАТ «КАГМА» | 30 |
| 2.1. Загальна характеристика ПрАТ «Кагма»та ринкових умов його діяльності | 30 |
| 2.2. Фінансово-економічна характеристика ПрАТ «Кагма»..... | 36 |
| 2.3. Аналіз підготовки кадрів та формування кадрового резерву на ПрАТ «Кагма»..... | 47 |
| РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ ВДОСКОНАЛЕННЯ ПІДГОТОВКИ КАДРІВ ТА ФОРМУВАННЯ РЕЗЕРВУ НА ПРАТ «КАГМА»..... | 55 |
| 3.1. Основні напрямки удосконалення підготовки кадрів та формування резерву на ПрАТ «Кагма» шляхом навчання персоналу | 55 |
| 3.2. Техніко-економічне обґрунтування запропонованого заходу..... | 58 |
| 3.3. Оцінка ефективності запропонованих заходів | 70 |
| ВИСНОВКИ..... | 72 |
| СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ | 76 |
| ДОДАТКИ..... | 81 |

ВСТУП

Актуальність теми. До недавнього часу співробітників підприємств підвищували в посади, коли вони відмінно виконували свою роботу. Але в даному підході присутні деякі недоліки. Співробітник, якого підвищили на посаді, повинен дуже швидко вивчити свої нові обов'язки, що іноді займає досить велика кількість часу, зусиль і часом помилок з боку співробітника.

У сучасному світі такий підхід недоцільний та затратний для підприємств. Кадри на промислових підприємствах є важливим ресурсом, якість і ефективність використання даного виду ресурсу безпосередньо впливає на результативність діяльності і прибуток промислового підприємства.

У сучасному світі для успішної діяльності організацій необхідні кваліфіковані співробітники. Забезпечення такими працівниками є частиною кадрової політики. Проведені дослідження показують, що незважаючи на численні пропозиції на ринку праці, знайти якісного фахівця є великою проблемою і особливе місце в системі кадрового менеджменту займають інноваційні підходи організації в управлінні розвитком персоналу. Саме тому, в останні роки багато організацій все більше звертають увагу на створення внутрішнього кадрового резерву.

Актуальність теми полягає в тому, що основним джерелом стабільного економічного розвитку будь-якого підприємства є кваліфіковані і компетентні співробітники, які дозволяють зробити підприємство конкурентоспроможним, що в свою чергу висуває проблему створення і розвитку кадрового резерву на перше місце.

Теоретичні та прикладні аспекти підготовки кадрів та формування кадрового резерву на підприємстві знайшли відображення у наукових публікаціях таких зарубіжних та вітчизняних вчених, як: В.В. Толканов, А.А.

Тижнева, О.Ю. Чуркіна, В.М. Новіков, В.Я. Нусінов, А.М. Туріло, А.Г. О.М. Уманський, Л.М. Фільштейн та інші.

Метою роботи є дослідження підготовки кадрів та формування кадрового резерву на підприємстві.

Об'єктом дослідження є процес вдосконалення підготовка кадрів та формування кадрового резерву.

Предмет дослідження є теоретичні та практичні аспекти підготовки кадрів та формування кадрового резерву ПрАТ «Кагма».

Задля досягнення поставленої мети кваліфікаційної роботи було поставлено і вирішено такі завдання:

- розкрито сутність і завдання кадрового резерву;
- наведено принципи та етапи формування кадрового резерву на підприємств;
- розглянуто зарубіжний досвід формування кадрового резерву на підприємстві;
- наведено загальну характеристику ПрАТ «Кагма» та ринкових умов його діяльності;
- проведено фінансово-економічний аналіз діяльності ПрАТ «Кагма»;
- проаналізовано підготовку кадрів та формування кадрового резерву на ПрАТ «Кагма»;
- наведено основні напрямки удосконалення підготовки кадрів та формування резерву на ПрАТ «Кагма»;
- проведено техніко-економічне обґрунтування запропонованих заходів;
- оцінено ефективність запропонованих заходів та їх вплив на основні показники роботи підприємства.

Методи дослідження: аналіз теоретичних джерел, метод і прийоми фінансового аналізу (використання абсолютних, відносних і середніх величин, групування, порівняння), прийоми порівняння, а також методи горизонтального (часового) аналізу, вертикального (структурного) аналізу, комп'ютерний метод обробки даних.

Інформаційне забезпечення: чинні законодавчі та правові акти України, постанови Кабінету Міністрів України, стандарти бухгалтерського обліку, опубліковані в періодиці статистичні дані, періодичні видання, Internet видання, матеріали науково-практичних конференцій, підручники, навчальні посібники. Фактологічною основою дослідження стала фінансова звітність ПрАТ «Кагма».

Структура роботи. Кваліфікаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаної літератури та додатків. Повний обсяг курсового проекту складає 93 сторінки комп'ютерного тексту. Робота містить 15 таблиць, 5 рисунків, 5 додатків на 12 сторінках, список використаних джерел із 50 найменувань.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ ПІДГОТОВКИ КАДРІВ ТА ФОРМУВАННЯ КАДРОВОГО РЕЗЕРВУ НА ПІДПРИЄМСТВІ

1.1. Сутність і завдання кадрового резерву та підготовки кадрів

Кадровий або трудовий потенціал є основною частиною ресурсів будь-якого підприємства. В різних сферах управління в результаті цілеспрямованого і науково обгрунтованого процесу добору працівників формується (або повинен формуватися) конкретний кадровий резерв, тобто група осіб, які здатні працювати на керівних посадах або на посадах більш високого рівня управління, ніж вони працюють. Таку групу осіб в науковій літературі і на практиці називають по-різному: висуванці, резерв на висунення, кандидати на керівні посади, резерв керівників, кадровий резерв тощо.

На думку Л.В. Балабанової, «кадровий резерв – це група керівників і спеціалістів, що володіють здатністю до управлінської діяльності, що відповідають вимогам, пропонованим посадою певного рангу, які пройшли процедуру добору і систематичну цільову кваліфікаційну підготовку» [4, с.39].

Комарницький І.М вважає, що «кадровий резерв – це лінійні і функціональні керівники, працівники організації, що мають здатність до управлінської діяльності, а також молоді фахівці з високим потенціалом, які відібрані на основі вимог, пропонованих до керівних посад різного рівня, та претендують на заняття керівних посад з появою відповідних вакансій» [20, с.16].

Як зазначає Морушко О., «резерв керівних кадрів – це спеціально сформована група працівників, яка за якісними характеристиками відповідає вимогам, що висуваються до керівників відповідного рангу, які пройшли

спеціальну управлінську підготовку та досягли позитивних результатів у виробничій діяльності» [27, с.85]. Аналогічної думки притримується і Щьокін Г.В. [44].

Отже, кадровий резерв - це група працівників, яка може бути висунута на заміщення посади, після проведення відповідної підготовки. До кадрового резерву відбираються керівники і фахівці підприємств, установ, організацій, працівники органів виконавчої влади та органів місцевого самоврядування, державні службовці, які підвищили кваліфікацію, пройшли стажування або за результатами атестації рекомендовані для роботи на більш високих посадах.

У сучасній практиці прийнято виділяти кілька видів кадрового резерву. Основний поділ кадрового резерву проводиться за джерелом формування: резерв зовнішній і внутрішній.

1. Внутрішній кадровий резерв – це працівники підприємства, здатні до професійного зростання і пройшли або проходять комплекс заходів по розвитку. Він розподіляється на оперативний і перспективний. Оперативний – це співробітники, які вже замінюють вищих керівників і готові без додаткових навчальних заходів зайняти певні посади [4, с.78].

Перспективний – це працівники з великим потенціалом, але ті які мають необхідність в додаткових навчальних заходи.

Для початку необхідно визначити посади, які є значущими для компанії і складними для здійснення підбору кандидатів. Потім здійснити відбір і оцінку можливих кандидатів серед співробітників підприємства для зарахування до кадрового резерву.

Після проведення певних заходів, таких як: формування списку кадрів, співбесіда, аналіз документів про кандидата тощо, затверджується список кандидатів і наводиться програма кадрового резерву в дію: навчання, атестація, призначення на вакантну посаду.

Плюсами внутрішнього кадрового резерву є: гарантія того, що «старий» співробітник пропрацює довго, так як буде мотивувати нової цікавою роботою і підвищенням.

Мінусами внутрішнього кадрового резерву є: деякі керівники негативно ставляться до ідеї формування кадрового резерву для заміщення менеджерських позицій, так як вони сприймають потенційних кандидатів на керівні посади як своїх конкурентів.

2. Зовнішній кадровий резерв – це база резюме фахівців, які відповідають вимогам, що пред'являються, і можуть бути запрошені на вакансію, що звільнилася, по мірі її появи. Він може бути організований змушено, якщо в компанії існує непостійність співробітників [5, с.90].

Спершу визначається посади, які є значимими для компанії і складними для здійснення підбору кандидатів. Потім здійснюється відбір на відкриті вакансії по цих напрямках (проводиться співбесіди і оцінка особових і професійних якостей кандидатів) і формується кадрова база кандидатів. Після проведених заходів кадровий резерв вважається готовим для приведення в дію: для цього підтримується постійний зв'язок з кандидатами з резерву (відстежується актуальність пошуку роботи за допомогою постійного зв'язку з кандидатами з періодичністю 1-2 рази в місяць, проводяться навчання по відповідному напрямку відкритої вакансії. Після проводиться атестація, по закінченню якої формується характеристика по рівню знань майбутнього працівника відповідно до вакантній посаді). Після відкриття вакансії призначається успішний кандидат з резерву. При закритті вакансії робота над резервною базою і її ведення тривають [5, с.58].

Плюси зовнішнього кадрового резерву: у складних умовах кризи такий кадровий резерв допомагає компанії знайти вихід з цієї ситуації. Компанія вже знає цих кандидатів, підтримує з ними контакт, тому менше часу витрачається

на пошуки якісних співробітників. Використання зовнішнього кадрового резерву найбільш переважно для лінійного персоналу.

Мінуси зовнішнього кадрового резерву: вести таку базу досить витратний для компанії, оскільки має бути створений HR відділ, який би займався постійним поповненням і актуалізацією такого типу резерву.

Компанія самостійно може вирішити, який з видів кадрового резерву краще застосовувати: знаходити потрібних кандидатів для певної посади з власних співробітників, або притягати ззовні.

Робота з резервом є комплексною. Наведемо схему взаємозв'язку кадрового менеджменту й напрямів роботи з резервом при формуванні кадрового потенціалу підприємства (рис. 1.1).



Рис. 1.1. Взаємозв'язок кадрового менеджменту й напрямів роботи з резервом

Джерело: Сформовано автором згідно [20, с. 55]

Виділяють такі типи кадрового резерву [43, с.87]:

1. За видом діяльності:

а) резерв розвитку – група спеціалістів і керівників, що готуються до роботи в межах нових напрямків (при диверсифікації виробництва, розробці нових товарів і технологій);

б) резерв функціонування – група спеціалістів і керівників, що повинні в майбутньому забезпечити ефективне функціонування підприємства.

2. За часом призначення:

а) оперативний резерв (складається із дублерів – кандидатів на заміщення певних ключових посад, які готові приступити до роботи негайно або в найближчому майбутньому).

До нього входить частина посад, що стануть вакантними найближчим часом і вимагають конкретної підготовки кандидатів;

б) стратегічний резерв (молоді працівники з лідерськими якостями, що можуть займати ці посади в перспективі до 20 років).

У той же час необхідно мати загальний, «безадресний» резерв на тривалий термін.

Загальні принципи роботи з резервом керівників:

- підбір кандидатів до складу резерву за їх морально-психологічними і діловими якостями для вирішення задачі постійного поліпшення якісного складу керівників;

- дотримання вікового і освітнього цензів кандидатів на висування (з урахуванням того, що підготовка професійного керівника на базі вищої школи займає 4-6 років, а розквіт творчої діяльності людини настає в 35-40 років, вік кандидатів у резерв для висування в керівники середнього рівня управління не повинен перевищувати 25-30 років);

- раціональне визначення оптимальної структури і складу резерву з урахуванням того, що на кожну керівну посаду необхідно мати не менш двох-трьох кандидатів;

- регулярний систематичний пошук кандидатів у резерв керівників на основі широкої гласності роботи з резервом для висування у підприємстві.

При відборі кандидатів у резерв для конкретних посад треба враховувати не тільки загальні вимоги, але і професійні вимоги, яким повинен відповідати керівник того чи іншого відділу, служби тощо., а також особливості вимог до особистості кандидата, засновані на аналізі ситуації в підрозділі, типі організаційної культури тощо.

Джерелами резерву кадрів на керівні посади є: [23, с.140]

- керівники апарату управління;
- головні і провідні спеціалісти;
- спеціалісти, що мають відповідну освіту і позитивно зарекомендували себе у виробничій діяльності;
- молоді спеціалісти, що успішно пройшли стажування.

Перший рівень резерву кадрів – усі спеціалісти підприємства, наступний рівень – заступники керівників різного рангу. Основний резерв складають керівники різних рангів.

Важливим напрямком управління розвитком персоналу є планування кар'єри працівників підприємства.

Зазвичай керівники компаній допускають такі типові помилки в роботі з кадровим резервом:

1. Формування кадрового резерву стає формальною процедурою. Буває так, що у великій організації кожен керівник в певний термін повинен висунути кандидатуру до кадрового резерву. Часом стикаєшся з тим, що той, кого висунули, що не знає про це. Зустрічаються і інші крайнощі - висувають кандидатуру, ґрунтуючись на особистому неформальному спілкуванні. Щоб цього уникнути, службі по роботі з персоналом необхідно проводити відбірне інтерв'ю з кожним кандидатом, а також процедури оцінки.

2. Кадровий резерв існує тільки на папері. У цьому списку можна перебувати роками, але коли співробітник зможе отримати нову позицію, ніхто не знає. Така ситуація демотивує і вихолощує всю роботу, пов'язану з кадровим резервом. Щоб цього уникнути, необхідно планувати професійний і кар'єрний ріст співробітника, пов'язувати результати навчання та стажування з системою мотивації персоналу в компанії.

3. Несвоєчасність навчання співробітників кадрового резерву. Навчання співробітників до кадрового резерву відбувається по загальних темах, які не знадобляться в практиці. Навчання проводиться завчасно. Коли підходить термін зайняти нову позицію – все забулося або змінилося або, навпаки, співробітник вже давно виконує нові функції, а його вирішили відправити на навчання.

1.2. Принципи та етапи формування кадрового резерву та підготовки кадрів на підприємстві

Принципи формування кадрового резерву [27, с.88]:

1) принцип актуальності – передбачає необхідність врахування реальної потреби в заміщенні посад, тому резерв на посади повинен формуватися з розрахунку, що співробітники, зараховані в нього, мають реальний шанс просунути на посаду;

2) принцип перспективності кандидата - означає відповідність кандидата встановленому віковому цензу для певних категорій посад:

– врахування часу, що залишається у кандидата до настання пенсійного віку, що гарантує необхідний період роботи на посаді;

– врахування стану здоров'я;

– можливість підвищення кваліфікації;

– врахування стажу роботи на посаді і динамічності кар'єри кандидата в цілому;

3) принцип відповідності кандидата посади і типу резерва – передбачає облік вимог до кваліфікації кандидата при роботі на певній посаді. Дотримання принципів формування резерву дозволяє забезпечити правильне і ефективне функціонування системи кадрового резервування.

Пушкар З.М при формуванні кадрового резерву пропонує дотримуватися п'яти наступних принципів [35, с. 131]:

1. Планування кадрового резерву повинно бути стратегією, а не просуванням чергового співробітника на місце, що звільнилося. Тільки в цьому випадку роботодавець зможе гарантувати, що ключові позиції в компанії будуть зайняті фахівцями, найбільш ефективними в даних умовах.

2. Метою створення кадрового резерву є надання потрібного фахівця в потрібний час. Тому важливо спиратися на глибокий аналіз існуючих потреб компанії і, що ще важливіше, прогноз розвитку бізнесу на найближчий і довгостроковий період (до п'яти років і до десяти років відповідно).

3. Організація кадрового резерву вимагає об'єднання зусиль кадрового департаменту та керівництва. Керівники підприємства повинні усвідомлювати, що наявність кадрового резерву – одне з найважливіших умов конкурентоспроможності бізнесу. Його не можна розцінювати як рядову завдання HR-відділу, в іншому випадку такими ж пересічними будуть і отримані результати. Згідно з дослідженнями, ті організації, де відповідальність за підготовку відчували тільки менеджери по персоналу, домагалися меншого успіху, ніж компанії, в яких в цей процес були залучені керівники всіх рівнів.

4. Підготовка кадрового резерву - процес безперервний. Це гарантує збереження і розвиток кадрового потенціалу компанії, а також його відповідність мінливих умов бізнесу.

5. Однією з ознак правильного керівництва компанією є наявність в ній в будь-який момент талановитих співробітників, готових до просування по службі. створення кадрового резерву прямо пов'язане з грамотним рекрутментом, систематичним навчанням і мотивацією всього персоналу.

При відборі кандидатів у резерв для конкретних посад треба враховувати не тільки загальні вимоги, а й професійні вимоги, яким повинен відповідати керівник того чи іншого відділу, служби, цеху, дільниці тощо., а також особливості вимог до особистості кандидата, засновані на аналізі ситуації в підрозділі, типі організаційної культури тощо.

«Основні завдання формування кадрового резерву полягають в забезпеченні [25, с.89]:

- своєчасного заповнення вакантних робочих місць новими працівниками;
- спадкоємності і стійкості управління підприємством і його підрозділами;
- призначення на посади компетентних працівників;
- ділового навчання претендентів на посаду, поступового накопичення ними необхідного досвіду на новій для них посаді».

Виконання цих завдань можливе, якщо просування базується на науковому підході до підбору керівників, основними елементами якого можна назвати плановість, об'єктивність оцінки ділових і особистих якостей, відповідність цих якостей новій посаді, ув'язка навчання і підвищення кваліфікації з характером робіт на новій, більш високій посаді та ін.

Плани кадрових переміщень осіб, включених до складу резерву, повинні [18, с.67]:

- «носити персональний характер і охоплювати конкретні варіанти переміщення працівника;
- базуватися на схемах просування (переміщення) працівників, що склалися. Такі схеми носять типовий характер, але не виключається їх специфічна спрямованість відповідно до практики, що склалася на

підприємстві. Схеми розробляються стосовно тієї або іншої посади як деякий варіант ротації (переміщення) працівника по посадах, з одного підрозділу в інший, перш ніж обійняти посаду цього рівня;

- ґрунтуватися на поточній і перспективній схемі управління підприємством, оскільки від цього залежить кількість і характер робочих місць керівників, на об'єктивному аналізі відповідності керівника і фахівця займаної посади і оцінки доцільності їх заміни та ін».

Процес формування кадрового резерву і робота з ним включає наступні послідовно виконувані етапи:

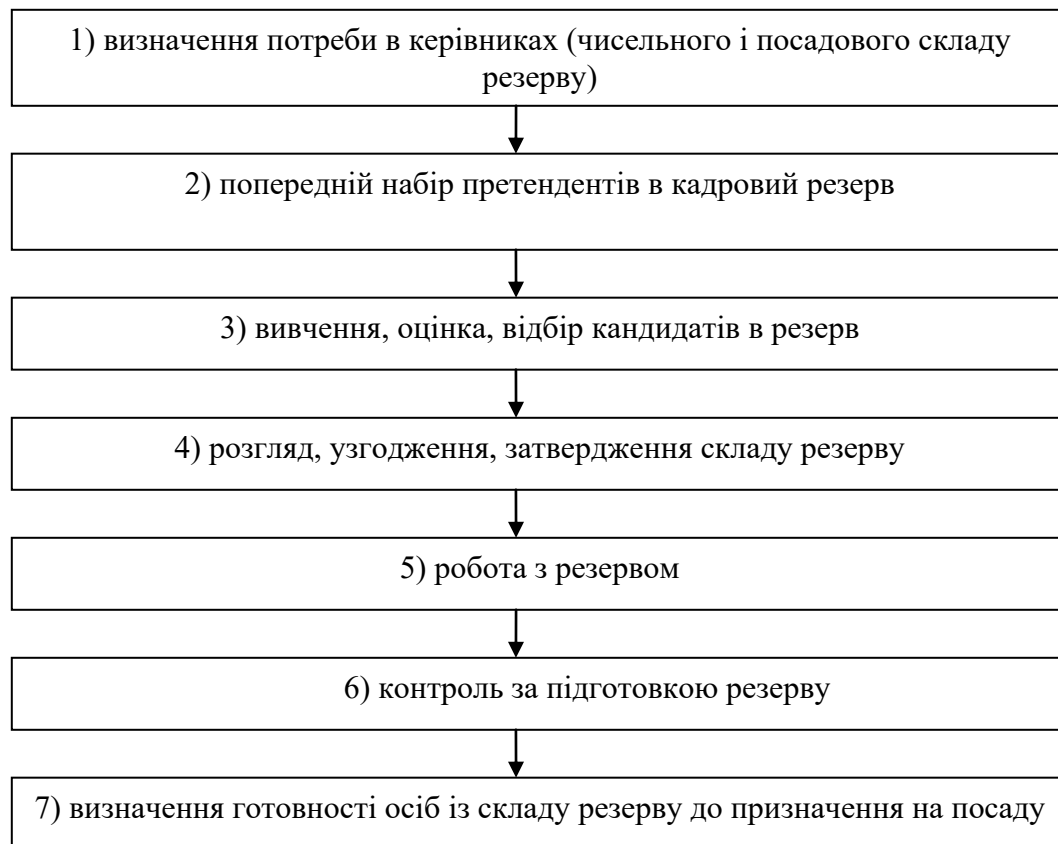


Рис. 1.2. Етапи формування кадрового резерву

Джерело: Сформовано автором згідно [33, с.56]

Охарактеризуємо найбільш важливі етапи формування кадрового резерву:

Етап 1. Аналіз потреби в резерві. Перш ніж почати процедуру формування резерву необхідно [28, с.109]:

- «спрогнозувати зміну структури апарату управління;
- удосконалити просування працівників по службі;
- визначити ступінь забезпеченості резервом номенклатурних посад;
- визначити ступінь насиченості резерву по кожній посаді або групі однакових посад (скільки кандидатур з резерву припадає на кожну посаду чи їхню групу)».

У результаті можна визначити поточну та перспективну потребу в резерві. Для визначення оптимальної чисельності резерву кадрів необхідно встановити [36, с. 64]:

- «потребу підприємства в управлінських кадрах на найближчу або більш тривалу перспективу (до п'яти років);
- фактичну чисельність підготовленого в цей момент резерву кожного рівня незалежно від того, де проходив підготовку працівник, зарахований у резерв;
- зразкову частку вибуття з резерву кадрів окремих працівників, наприклад, через невиконання індивідуальної програми підготовки, у зв'язку з виїздом в інший регіон;
- чисельність управлінців, що вивільняються в результаті зміни структури управління, які можуть бути використані для управлінської діяльності на інших ділянках».

Зазначені питання вирішуються до початку безпосереднього процесу формування кадрового резерву й корегуються протягом усього періоду роботи з ним.

Етап 2. Формування списку резерву. Цей етап включає складання списку кандидатів у резерв і створення резерву на конкретні посади. У процесі формування резерву варто визначити: кого можна й необхідно включити до

списку кандидатів у резерв; хто із включених повинен пройти навчання; яку форму підготовки застосувати до кожного кандидата, враховуючи його індивідуальні особливості та перспективи використання на керівній посаді [29, с.164].

Для формування списку резерву використовуються наступні методи [40, с.76]:

- «аналіз документальних даних – звітів, автобіографій, характеристик, результатів атестації працівників та інших документів;

- інтерв'ю (бесіда) відповідно до спеціально складеного плану або без цього для виявлення інформації, яка цікавить (прагнення, потреби, мотиви поведінки й т.п.);

- спостереження за поведінкою працівника в різних ситуаціях (на виробництві, у побуті й т.д.);

- оцінка результатів трудової діяльності – продуктивність праці, якість виконаної роботи, показників виконання завдань керованим підрозділом за період, що найбільш характерний для оцінки діяльності керівника;

- групування працівників – зіставлення якостей претендентів з вимогами щодо посади того або іншого рангу: під задані вимоги до посади підбирається кандидат або під задану структуру робочої групи підбираються конкретні люди».

Найбільш вагомими факторами та критеріями, які необхідно враховувати при формуванні системи якостей керівника на резервну посаду, є [3]:

- «мотивація праці – інтерес до професійних проблем і творчої праці, прагнення до розширення світогляду, орієнтація на перспективу, успіх і досягнення, готовність до соціальних конфліктів в інтересах працівників і виробництва, до обґрунтованого ризику;

- професіоналізм і компетентність – освіта, вік, стаж роботи, рівень професійної підготовленості, самостійність у прийнятті рішень та вміння їх

реалізувати, вміння вести переговори та аргументувати свою позицію, відстоювати її;

- особистісні якості та потенційні можливості – високий ступінь інтелігентності, уважність, гнучкість, доступність, авторитетність, тактовність, комунікабельність, організаторські здібності, нервово-психічна та емоційна стабільність».

Етап 3. Підготовка кандидатів. Для формування резерву, як правило, недостатньо відібрати здатних до просування співробітників – важливо правильно підготувати їх до посади й організувати безпосередній процес просування.

Для професійної підготовки можуть бути використані наступні методи [28, с.110]:

- «індивідуальна підготовка під керівництвом безпосереднього начальника;
- стажування на посаді на своєму або іншому підприємстві;
- навчання в інституті чи на курсах залежно від планованої посади».

Фахівці в сфері управління кадровим резервом рекомендують для підготовки резерву розробляти й затверджувати адміністрацією три види програм.

Загальна програма включає теоретичну підготовку: відновлення й поповнення знань по окремих питаннях науки та практики управління виробництвом; підвищення освіти кандидатів, зарахованих у резерв, пов'язаних з їх колишньою (базовою) підготовкою; навчання спеціальним дисциплінам, необхідним для підвищення ефективності управління виробництвом. Форма контролю – здача іспитів (заліків).

Спеціальна програма передбачає поділ усього резерву за спеціальностями.

Індивідуальна програма включає конкретні завдання з підвищення рівня знань, навичок і вмінь для кожного фахівця, зарахованого до резерву, по

наступних напрямках: виробнича практика на передових вітчизняних і закордонних підприємствах, стажування на резервній посаді [15, с.89].

Визначення чисельного і посадового складу резерву ґрунтується на розрахунку потреби в керівних кадрах і кадрах фахівців на планований період з урахуванням їх руху, необхідності забезпечення працівниками посад, що знову вводяться. При цьому враховуються схема управління підприємством, нові посади, проводиться аналіз розставляння кадрів, прогнозується можливість зміни керівників (наприклад, у зв'язку з вибуттям на пенсію, появою вакантних робочих місць у зв'язку з просуванням конкретних працівників і так далі).

Ця робота виконується кадровою службою спільно з керівниками відповідних структурних підрозділів, соціологічною службою, громадськістю.

З метою формування резерву для висунення на певні посади вивчається склад керівників усіх рівнів і їх заступників, дипломованих фахівців, а також технічних виконавців і робітників з числа тих, що мають вищу і середню спеціальну освіту або навчаються у ВНЗ і технікумах(коледжах).

Для відбору кандидатів в кадровий резерв можуть бути використані такі джерела інформації, як: матеріали останньої атестації; підсумки виробничої діяльності колективу, керованого кандидатом на висунення; матеріали особистих справ; дані, що характеризують кваліфікацію працівників, трудову діяльність; результати співбесід з кандидатом в резерв; відгуки про кандидатів їх безпосередніх керівників і підлеглих, керівників і підпорядкованих суміжних підрозділів, керівників громадських організацій та ін. Основними критеріями при підборі кандидата в резерв являються: відповідність рівня освіти і професійної підготовки, наявність досвіду практичної роботи з людьми, організаторських здібностей, особових якостей, характерних для керівника цього рівня, стану здоров'я, вік та ін.

Формування кадрового резерву йде по групах стосовно того або іншого рівня управління. Так, виділяють керівників нижчої ланки управління(майстри,

начальники ділянок, змін, начальники бюро), середньої ланки(начальники цехів, функціональних відділів і їх заступники) і вище керівництво. Після попереднього включення до складу резерву проводиться вивчення особистих якостей кожного кандидата. Відбір йде на конкурсній основі, після чого приймається остаточне рішення про включення того або іншого кандидата в кадровий резерв. Рішення приймає спеціально призначена комісія, після чого затверджується керівництвом підприємства. Після затвердження персонального складу кадрового резерву складаються індивідуальні плани роботи на рік з кожним працівником, передбачаюче навчання або підвищення кваліфікації в необхідному напрямі, набуття досвіду в тій або іншій області діяльності. Працівник інформується про включення до складу резерву на висунення, що повинне стимулювати його до досягнення кращих результатів, до систематичної роботи над собою для реального зайняття більш високої посади.

Склад резерву переглядається у кінці року. Можливо, що з тих або інших причин (узв'язку із звільненням, станом здоров'я, слабкою роботою по підвищенню кваліфікації і тому подібне) деякі працівники будуть виключені із складу резерву.

Відмітимо основні форми роботи з підготовки кадрового резерву [3]:

- навчання на курсах, факультетах і в інститутах підвищення кваліфікації, в школах резерву;
- організація стажування на керівних посадах і тимчасове виконання обов'язків керівників підрозділів;
- надання права вирішення окремих питань на рівні того керівника, на заміну якого готується працівник;
- відрядження на інші підприємства для ознайомлення з передовими методами і досвідом роботи;
- забезпечення участі працівника, що знаходиться в резерві, в підготовці плану роботи відповідного структурного підрозділу;

- організація ділових зустрічей і тематичних дискусій тощо.

Після закінчення навчання і підвищення кваліфікації працівники, включені до складу резерву, можуть бути рекомендовані з урахуванням результатів аналізу поточної виробничої діяльності для того, що стажується. В цьому випадку призначається керівник стажування або керівник окремих її етапів, організовується тимчасове виконання обов'язків на новій, більш високій посаді(під час відпустки або хвороби керівника), ротація для освоєння нових для нього ділянок роботи.

Виконання планів роботи з кадровим резервом взагалі і виконання індивідуальних планів систематично контролюється. Хоча загальне керівництво за підготовкою кадрового резерву покладається на керівника кадрової служби, не менш зацікавлений в цій роботі і керівник, в підпорядкуванні якого працюватиме кандидат на керівну посаду(начальник цеху піклується про підбір своїх заступників, директор - про заступників, про керівників функціональних і виробничих підрозділів і так далі). Тому лінійні і функціональні керівники беруть безпосередню участь в підготовці кадрового резерву [16, с.77].

1.3. Зарубіжний досвід формування кадрового резерву та підготовки кадрів на підприємстві

У багатьох великих західних компаніях сьогодні приділяється велика увага грамотній організації роботи з підготовки кадрового резерву. Але перш ніж говорити про принципи підготовки резерву кадрів в західних компаніях і їх успішний досвід в даному напрямку, необхідно усвідомити деякі відмінності між умовами, існуючими в Україні і на Заході.

По-перше, якщо в країнах зі сформованими традиціями ведення бізнесу, керівники компаній давно усвідомили необхідність створення кадрового

резерву, то для російських роботодавців його підготовка поки не стала прописною істиною.

По-друге, на відміну від західних менеджерів, рівень підготовки яких однорідний і яким не потрібно підвищення початкових знань про бізнес, російські фахівці мають різну ступінь підготовки - це ускладнює процес їх професійного розвитку та просування.

І, по-третє, на Заході, в умовах стабільного ведення бізнесу, успішно функціонує довгострокове планування кадрової політики (до 10 років). В Україні ж, внаслідок відсутності тривалого досвіду ведення бізнесу і його непередбачуваності довгострокове планування пов'язане з ризиком серйозних прорахунків.

У США [23] підготовка керівних кадрів проводиться шляхом організації лекцій, дискусій у складі невеликих груп, розбору конкретних ділових ситуацій, читання літератури, ділових ігор і рольового тренінгу. Щорічно організуються курси і семінари по проблемам управління. Важливим прийомом є підготовка кадрів в процесі їх роботи. Такі компанії, як Procter & Gamble, Ford, розробили програми, відповідно до якими перспективним новим керівникам із самого початку доручають відповідальну роботу. Ця робота є випробуванням їх здібностей. Зазвичай спочатку таке призначення пов'язане з оперативною діяльністю, а вже через рік передбачає керівництво постійним підрозділом.

Широко застосовується в великих компаніях США такий метод підготовки кадрів, як ротація по службі. Переміщаючи керівника низової ланки з відділу у відділ, організація знайомить його з різними сторонами своєї діяльності. В результаті молодий керівник дізнається про проблеми різних відділів, усвідомлює необхідність координації, неформальну організацію і

взаємозв'язок між цілями окремих підрозділів. Такі знання життєво необхідні для успішної роботи на більш високих посадах

У Prudential – однієї з найбільших фінансових корпорацій США - планування резерву проводилося за допомогою «огляду кар'єри і організації». Незважаючи на незаперечні переваги даного «огляду», в ньому поступово стали виявлятися вразливі місця. Недолік регулярності і послідовності, а також те, що планування кадрового резерву розцінювалося як прерогатива виключно HR-департаменту без включення в роботу лінійного менеджменту, привели до кардинального перегляду системи кадрового резерву. У своїх рішеннях компанія орієнтувалася не тільки на власний досвід, але і на результати використання кадрового резерву в інших організаціях. Після ретельного аналізу було прийнято рішення організувати планування резерву як безперервний процес збору інформації. Передбачалося, що це дасть керівникам можливість обмірковувати кадрові перестановки і стимулює корпоративне обговорення кадрового резерву [51].

Кадровий резерв побудований в Prudential наступним чином. На кожну з приблизно 80-100 топ-позицій визначаються 3-4 кандидата. Для цього центральний офіс розсилає в структурні підрозділи корпорації список відомостей, які він хотів би отримати про персонал. HR-менеджер підрозділу готує необхідний пакет, який потім обговорюється керівництвом підрозділу і корпорації. Цей процес називається «оглядом менеджерів». Його інформативною базою служать: огляд бізнес-стратегії, оцінка існуючих і планованих потреб і ресурсів, уявлення найбільш талановитих співробітників і план кадрових перестановок. Топ-менеджери корпорації створюють власні звіти про своє бачення проблематики [51].

Формування кадрового резерву за кордоном відбувається дещо інакше.

Цікавим є система підбору кадрів в Японії - це один з найважливіших факторів, активно впливає на технічний і соціально-економічний прогрес [23].

Як правило, на керівну роботу в компанії Японії з вулиці людей не приймають. Кадрові служби починають роботу з фахівцями, коли вони ще навчаються в університетах. Це відбувається на 2-му чи 3-му курсі. Намагаються знайти молодих людей, виявляють певні здібності, які можуть бути успішно використані в справі подальшого розвитку фірми. Під час канікул вони працюють у фірмі на різних посадах: по-перше, це стажування, по-друге, це дає можливість заробити гроші.

Після закінчення університету за кожним молодим фахівцем, запрошеним в фірму на роботу, закріплюється так званий «хрещений батько» - це щось на зразок нашого наставника, але з більш широкими повноваженнями. «Хрещений батько» – це звичайний менеджер середньої ланки управління. Він повинен бути випускником того ж університету, що і його підопічний, – це обов'язкова умова.

«Хрещений батько» допомагає новачку адаптуватися на робочому місці, дозволити можливі конфлікти, буває у свого підопічного будинку, знає склад сім'ї, коло друзів і знайомих, плани молодої людини, його хобі. Знає про нього все. І якщо в кадровій службі вирішується питання про переміщення фахівця, то в цьому випадку думка «хрещеного батька» є вирішальним. Таке кураторство здійснюється до 35 років. А коли принесеш молодого спеціаліста призначили майстром в цех, то він повинен відпрацювати на цій посаді час, встановлене в фірмі, припустимо, 4 роки.

Тільки після цього при наявності керівних здібностей може статися подальше просування по службі і тільки на наступний щабель. Ніяких перескакування через щабель, незалежно від знань і успіхів в роботі.

Ті, хто досяг успіху в фірмі до першої або другої ролі, - це люди, які чудово знають специфіку виробництва, його особливості. Вони фізично відчують кожен ділянку роботи. З ними легко знаходить спільну мову працює персонал.

Є і ще одна важлива особливість. У японських фірмах все працівники просуваються по службі. Одні по вертикалі - це ті, хто володіє керівними здібностями, а інші – по горизонталі. Це називається рангових просуванням по службі. В останньому випадку таке просування пов'язано з підвищенням рангу і, відповідно, заробітної плати і отриманням різних пільг [23].

Таким чином, обидві системи престижні. Незалежно від системи просування діють пільги - немає заздрості, немає чвар, ні незадоволених. Перспектива є у всіх. Навчання працівників, вперше висунутих в керівні ланки, в західних країнах надається велике значення. Переважна більшість керівників нижчого ланки навчаються на внутрішньофірмових курсах. Більшість курсів підвищення кваліфікації на цьому рівні знайомлять працівника з новими для нього функціями, допомагають йому зрозуміти цілі і політику компанії, змушують його діяти з точки зору інтересів корпорації.

Нижчий рівень управління - саме ті важелі, де відбувається постійний контакт з робітниками і службовцями. Дослідження показали, що, зокрема, в автомобільних компаніях на складальних лініях 90% робочого часу майстра займає спілкування з робочими - це здійснення контролю, консультації, практична допомога, дозвіл конфліктних ситуацій тощо.

Тому одним з найважливіших предметів є вивчення методів роботи з людьми, в тому числі теорія і методи «людських відносин». Курси можуть включати в себе питання вивчення економіки, вміння працювати з діловою кореспонденцією, вміння коротко викладати свої думки на папері і при контактах з вищим керівництвом тощо.

В даний час в фірмах західних країн практикується ансамблева система підготовки, яка полягає в тому, що в одній групі можуть займатися менеджери різних рівнів управління. Така система підготовки пов'язана з тим, що, наприклад, при індивідуальному направленні на навчання, начальник цеху

отримав знання і навички, але його ненавчені підлеглі і його начальник цього не розуміють, його інновації не підтримують, а то і просто протидіють.

Ансамблева система виявила певні результати. У багатьох фірмах робота з кадровим резервом при підготовці персоналу поставлена так, що для кожного відповідального керівника завжди є в якості заміни двоє людей – один досить кваліфікований, щоб негайно приступити до роботи, якщо це знадобиться, і інший, який буде підготовлений протягом найближчих двох років [23].

Таким чином, можна зробити висновок про те, що в кожній країні свої особливості по формуванню кадрового резерву. Досвід його формування в різних країнах показує, що компанії дотримуються своїх цілей і за коштами цього вибирають той чи інший спосіб формування кадрового резерву.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ ПІДГОТОВКИ КАДРІВ ТА ФОРМУВАННЯ КАДРОВОГО РЕЗЕРВУ НА ПРАТ «КАГМА»

2.1. Загальна характеристика ПрАТ «Кагма» та ринкових умов його діяльності

Українська молочна галузь у 2019 демонструє згортання. Так, загальна чисельність поголів'я скоротилася до 1,91 млн. Активно скорочується дійне поголів'я серед молочнотоварних ферм, яке за вісім місяців скоротилося на 22,9 тис. голів. Через що переробні підприємства недоотримали близько 170 тис. т. молока.

Окрім того, знижується і експорт вітчизняних молочних продуктів, натомість зростає імпорт. Так поставки сиру зросли на 77%, вершкового масла на 46%, кисломолочних продуктів на 40% [1].

Причини кризових явищ – непрогнозована аграрна політика, відсутність стратегічного плану розвитку молочної галузі на національному рівні та спекуляції навколо відкриття ринку землі.

Можливі наслідки таких тенденцій: зниження бюджетних надходжень, втрата джерела валютної виручки, перетворення України з нетто-експортера в нетто-імпортера, втрата робочих місць та зниження соціальної стабільності на селі.

Пропоновані нагальні механізми підтримки. Ринок землі із прозорими правилами гри та обов'язково — пільгові умови кредитування для власників МТФ під купівлю землі (молочне скотарство – єдиний вид тваринництва, який не може обійтися без власного вирощування кормів та потребує мінімум 1 га землі на 1 корову.)

ЗУ 6527-д «Про сільськогосподарську кооперацію» — надасть можливість конкурувати із світовими лідерами-кооперативами.

ПЗУ 7420-1, 2 «Про внесення змін до ПКУ щодо зниження ставки ПДВ для деяких видів с/г продукції» - сприятиме відновленню попиту на вітчизняні молочні продукти.

ПЗУ 3043-1 «Про молоко, молочні та молоковмісні продукти» - створить умови справедливої конкуренції, дозволить споживачу робити свідомий вибір та поверне довіру до виробників молокопродуктів [1].

Приватне акціонерне товариство «Кагма» – «це сучасне підприємство з переробки молочної сировини і виробництва на високотехнологічному обладнанні молочної продукції та масла вершкового з повною автоматизацією виробничих процесів, що відповідають європейським стандартам і нормативам» [35].

Кагарлицький маслозавод розпочав свою діяльність у далекому 1944 році. Довгі роки завод спеціалізувався на виробництві масла вершкового, випуск продукції з незбираного молока сягав лише 4%. На той час асортимент налічував 11 видів продукції. Чисельність працюючих складала 58 осіб.

«Кардинальні переміни на підприємстві пов'язують з приходом нового директора Олексія Васильовича Мірошника. Для нього – інженера-технолога за фахом, директорське крісло не було зручним та теплим. Надходили дев'яності роки, вносила свої корективи у хід роботи горбачовська перебудова, з усією очевидністю та невідворотністю висувалося на перший план виживання заводу. Проте, Олексій Васильович швидко зорієнтувався в складній обстановці і почав працювати над тим, щоб колектив став повноправним господарем підприємства. Питання про вихід з об'єднання «Київмолоко», з наступною зміною форми власності, вирішилося 18 червня 1993 року. Колектив за власні кошти викупив цілісний майновий комплекс, який було перейменовано у ТОВ «Фірма «Кагма». Відтоді починається відлік нового розвитку заводу» [35].

Підсумки роботи за 1996 рік засвідчили збільшення обсягів виробництва, розширення асортименту, підвищення попиту, освоєння нових ринків збуту, що дало змогу переоснастити, модернізувати виробництво. Закуплено і встановлено закордонні станки для пакування продукції в паперові пакети типу «Пюр-пак» та полістирольні стаканчики. За проектом чеської фірми «Global servis» наприкінці 2000 року введено в експлуатацію автоматизований цех з виробництва кисломолочної продукції, повної реконструкції зазнають лінії з виробництва сметани, вершків, йогурту.

В 2004 році бработауло завершено реконструкцію приймального відділення сировини виробничого цеху. Крок за кроком перетворюються плани з модернізації не лише виробництва, а й інших об'єктів. Так, в 2005 році було відкрито новий офіс відділу збуту, в 2006 році побудовано двоповерхову прохідну, а в 2009 році – автоматизовану мийку автомобілів.

На сьогоднішній день ПрАТ «Кагма» – це модернізоване підприємство європейського рівня, яке спеціалізується по переробці молочної сировини та виробництві на сучасному обладнанні в умовах високої гігієни, молочної продукції та масла вершкового. Процес прийому сировини, обробки та кінцевого приготування продукції повністю автоматизовано, за якістю вихідної продукції «слідкує» комп'ютер. Високу санітарну обробку усіх ліній забезпечує автоматизована СІР мийка.

Відбір та аналіз проходить на всіх етапах технологічного процесу – від контролю якості сировини, допоміжних матеріалів, харчових компонентів – до виходу готової продукції. На підприємстві діють чотири лабораторії – лабораторія приймання молока, хімічна, радіологічна та мікробіологічна (свідоцтво про атестацію ДП «Київоблстандартметрологія»).

Асортимент продукції, в зручній, яскравій упаковці з фірмовим дизайном налічує понад 100 найменувань, постійно поновлюється та розширюється, що дає змогу задовольнити смаки найвибагливішого споживача. Продукція

представлена торговими марками «КАГМА», «ЗДОРОВ'Я», «ЮНІОР» – молоко, в т.ч. пряжене, кефір, симбіомакс, ряжанка, закваска, йогурт, сметана, масло, сир кисломолочний, солодкі сирочки. Важливим є те, що вся продукція виробляється з натуральної сировини.

Щодоби підприємством переробляється до 60 тонн молока. Серед постачальників сировини є агрофірма «Перемога», ПСП «Шевченківське», дочірнє підприємство «Дослідне господарство «Еліта» Миронівського інституту пшениці ім. В.Ремесла, фермерське господарство «Мальований», де встановлено автоматизовані доїльні зали.

ПрАТ «Кагма» має власний автопарк, який налічує більше 50 одиниць транспорту. Чітка, злагоджена робота відділу збуту та автопарку щоденно забезпечує споживачів натуральними, смачними та корисними молочними продуктами.

Продукція підприємства реалізується як на регіональному так і національному ринках, але основним ринком збуту залишається м. Київ. Якісна продукція завжди підкріплена попитом споживачів і забезпечує постійне збільшення обсягів продажу. В 2005 році на підприємстві було впроваджено систему управління якістю на відповідність вимогам стандарту ДСТУ ISO 9001 – 2001, а в 2010 році ПрАТ «Кагма» пройшло сертифікацію згідно зі стандартом ДСТУ ISO 9001 – 2009, увібравши в себе передовий світовий досвід забезпечення високоякісної продукції на всіх етапах виробництва.

У 2013 році на ПрАТ «Кагма» приступили до розробки системи управління безпечністю харчових продуктів, та вже на початку 2014 року підприємство пройшло сертифікацію на відповідність ДСТУ ISO 22000:2007. Також не менш важливою подією 2013 року стало встановлення та введення в експлуатацію нового сучасного обладнання для розливу та фасування молочної продукції в ПЕТ-пляшку. Відтепер споживачконвеєрі можуть вживати

продукцію в цьому зручному форматі. Асортимент включає молоко, закваску та йогурти з різними наповнювачами.

ПрАТ «Кагма» виробляє 54 види молочної продукції, для забезпечення населення Кагарлицького району, м. Києва, Київської області та частково інших областей України. Діє роздрібна та оптова торгівля переважно продовольчого асортименту. Ексклюзивним та найбільш перспективним товаром, що виробляє Товариство є симбівіт, що виробляється за ліцензійним договором з ТОВ «О.Д. Пролісок».

Основними покупцями продукції Товариства є ТОВ «Фудмаркет», ТОВ «Ашан Україна Гіпермаркет», ТОВ «Фора», ТОВ «Торговий центр Континент», ПП «Друг». Реалізація здійснюється переважно на умовах попередньої оплати та оплати по факту поставки, частково на умовах відстрочки платежу. Товариство не виконує робіт та не надає послуг замовникам. Сезонні зміни у діяльності полягають у дефіциті та високій ціні на сировину в зимовий період, водночас з дещо підвищеним попитом на готову продукцію та надлишком сировини і браком реалізації продукції влітку.

Основними ризиками підприємства у виробничій діяльності є дефіцит молока-сировини, зростання цін на енергоресурси та конкуренція на ринку готової продукції.

Основними заходами, спрямованими на зменшення ризиків є впровадження енергозберігаючих технологій виробництва, підвищення якості виробництва, впровадження та постійне вдосконалення систем управління якістю, збільшення об'ємів виробництва пріоритетних та високорентабельних видів продукції. Товариство здійснює заходи щодо виходу на нові ринки збуту та поширення продукту симбівіт на територію всієї країни.

Підприємство здійснює як прямі продажі, так і має укладені договори дистрибуції.

Джерелами молока-сировини для підприємства переважно є сільськогосподарські підприємства Київської області. В загальній кількості від господарств підприємство отримує понад 70% молока-сировини. Приватні господарства населення Кагарлицького, Миронівського районів та Черкаської області у питомій вазі молока-сировини, що надходить на підприємство разом постачають не більше 30% загальної його кількості.

Ціни на сировину визначаються виходячи з рівня цін, які складаються на ринку та потреби в ній підприємства.

На ринку сировини існує жорстка конкуренція між переробними підприємствами, що, як наслідок, призводить до високої ціни на неї. Як правило, найвищі ціни на сировину спостерігаються в зимовий період у зв'язку з нестачею її для наявних переробних підприємств, нижчі - в період масового виробництва молока влітку.

Галузь переробки молока та виробництва молочних продуктів в Україні має тенденцію до створення об'єднань підприємств, поглинань великими підприємствами менших, укрупнення виробництв, перетворення регіональних підприємств на молокоприймальні пункти великих виробників. В молочну галузь надійшли значні інвестиції, що вкладаються власниками у придбані ними виробництва. В цих умовах ПрАТ «Кагма» доводиться існувати в умовах обмеження в оборотних коштах, зниження прибутку, джерелом якого є власна господарська діяльність.

Нових технологій та товарів товариством не впроваджено, на ринку молочних продуктів України підприємство є гравцем що займає значно менше 1%. Конкуренція на ринку готової продукції є дуже високою, підприємство конкурує як з представниками об'єднань (ПАТ «Яготинський маслозавод», ПАТ «Жашківський маслозавод», ін.), так і регіональними підприємствами (ПрАТ «Обухівський молокозавод», ПП «Сімола», ін.).

Основними видами продукції для ПрАТ «Кагма» є молоко оброблене рідке та кисломолочна продукція, масло солодковершкове та сир кисломолочний. Особливими продуктами є кисломолочні «Симбівіт» та «Наріне» і «Лактиум», що виробляються на замовлення ДП «Наріне-Лайф» та ПП «НВФ «Лактіум» відповідно.

2.2. Фінансово-економічна характеристика ПрАТ «Кагма»

У своїй діяльності ПрАТ «Кагма» керується чинним законодавством, Статутом, рішеннями, іншими внутрішніми нормативними документами.

Для ведення господарської діяльності ПрАТ «Кагма» отримало ліцензії, а саме:

- придбання, зберігання, знищення, використання прекурсорів (списку 2 таблиці IV) «Переліку наркотичних засобів, психотропних речовин і прекурсорів», що видана Державною службою України з контролю за наркотиками 21.02.2019 року. Строк дії ліцензії з 20.03.2019 року по 21.02.2024 року.

- на право зберігання пального №10120414201900036 видана Головним управлінням ДПС у Київській області 13.09.2019 р. Строк дії ліцензії з 13.09.2019 року по 13.09.2024 року.

ПрАТ «Кагма» має окремий баланс, рахунки в банках в національній та іноземній валюті, емблему, фірмовий бланк, знаки для товарів і послуг (торгівельні марки), інші атрибути, притаманні юридичній особі згідно з чинним законодавством.

В табл.2.1. наведено дані щодо основних техніко-економічних показників діяльності ПрАТ «Кагам» за останні три роки. Для даного аналізу було використано фінансову звітність підприємства, а саме Баланс (Форма 1) та Звіт

про фінансові результати (Форма 2). Підприємство щорічно проходить аудит та подає офіційно свою звітність на сайті SMIDA.

Аналіз техніко-економічних показників діяльності підприємства дає змогу оцінити стан підприємства, його динаміку розвитку та визначити зміни у фінансових показниках.

Для наочності отриманих даних щодо чистого доходу ПрАТ «Кагма» побудуємо графік динамік чистого доходу від реалізації ПрАТ «Кагама» за останні три роки (рис.2.1.).

Таблиця 2.1

Основні техніко-економічні показники виробничо-господарської діяльності ПрАТ «Кагам за 2018-2020 роки

| № | Показник | Роки | | | Абсолютне відхилення, +, - | | Темп зростання (зниження), % | |
|---|--|--------|--------|---------|----------------------------|-----------|------------------------------|-----------|
| | | 2018 | 2019 | 2020 | 2019/2018 | 2020/2019 | 2019/2018 | 2020/2019 |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 |
| 1 | Чистий дохід від реалізації продукції (робіт, послуг), тис. грн. | 95588 | 82728 | 90421 | -12860 | 7693 | -13,45 | 9,30 |
| 2 | Середньооблікова чисельність штатних працівників, осіб | 131 | 121 | 122 | -10 | 1 | -7,63 | 0,83 |
| 3 | Фонд оплати праці штатних працівників, тис. грн. | 12898 | 13388 | 15489 | 490 | 2101 | 3,80 | 15,69 |
| 4 | Продуктивність праці, тис. грн./особу | 729,68 | 683,70 | 741,16 | -45,98 | 57,45 | -6,30 | 8,40 |
| 5 | Середньомісячна оплата праці, грн./особу | 8204,8 | 9220,4 | 10579,9 | 1015,55 | 1359,53 | 12,38 | 14,74 |
| 6 | Середньорічна вартість основних засобів тис. грн. | 2979,5 | 3042 | 2988,5 | 63 | -54 | 2,10 | -1,76 |

Продовження табл.2.1

| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 |
|----|---|-------|-------|-------|--------|-------|---------|---------|
| 7 | Фондовіддача, грн./грн. | 32,08 | 27,20 | 30,26 | -4,89 | 3,06 | -15,23 | 11,26 |
| 8 | Коефіцієнт оборотності оборотних коштів | 5,40 | 4,50 | 4,86 | -0,90 | 0,35 | -16,62 | 7,85 |
| 9 | Середньорічна вартість активів, тис. грн. | 44077 | 43163 | 42076 | -915 | -1087 | -2,07 | -2,52 |
| 10 | Власний капітал, тис. грн. | 15536 | 21681 | 22932 | 6145 | 1251 | 39,55 | 5,77 |
| 11 | Собівартість реалізованої продукції, тис. грн. | 78965 | 63515 | 74888 | -15450 | 11373 | -19,57 | 17,91 |
| 12 | Повні витрати на виробництво та реалізацію продукції, тис. грн. | 95382 | 78814 | 89397 | -16568 | 10583 | -17,37 | 13,43 |
| 13 | Витрати на 1 грн. реалізованої продукції, грн. | 1,00 | 0,95 | 0,99 | -0,05 | 0,04 | -4,53 | 3,78 |
| 14 | Прибуток від реалізації продукції, тис. грн. | 206 | 3914 | 1024 | 3708 | -2890 | 1800,00 | -73,84 |
| 15 | Чистий прибуток (збиток), тис. грн. | -387 | 1498 | -359 | 1885 | -1857 | -487,08 | -123,97 |
| 16 | Рентабельність продукції, % | 0,22 | 4,97 | 1,15 | 4,75 | -3,82 | x | x |
| 17 | Рентабельність власного капіталу, | -2,49 | 6,91 | -1,57 | 9,40 | -8,47 | x | x |
| 18 | Рентабельність активів, % | -0,88 | 3,47 | -0,85 | 4,35 | -4,32 | x | x |

Джерело: Розраховано автором згідно фінансової звітності підприємства

У 2020 році чистий дохід збільшився порівняно з попереднім роком на 7693 тис.грн або на 9,30%.

Середньооблікова чисельність штатних працівників облікового складу: 122 особи. Середня чисельність позаштатних працівників та осіб, які працюють

за сумісництвом: 1 особа. Чисельність працівників, які працюють на умовах неповного робочого часу (дня, тижня), - 2 особи.

Фонд оплати праці: 15489 тис.грн. Фонд оплати праці збільшився у 2020 році в порівнянні з 2019 роком.

Кадрова програма ПрАТ «Кагма», спрямована на забезпечення рівня кваліфікації працівників операційним потребам ПрАТ «Кагма»: на підприємстві існує детальний план навчання працівників, спрямований на підвищення кваліфікації у відповідності до вимог бізнесу.

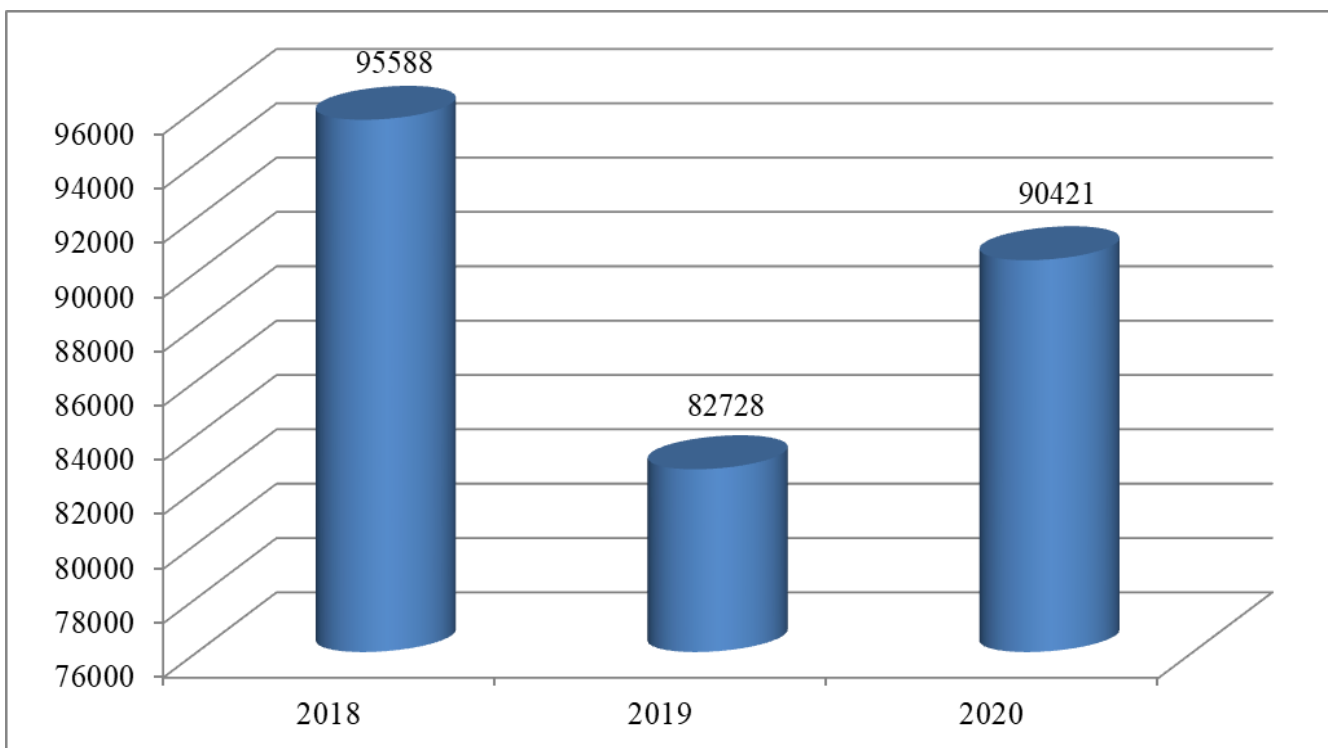


Рис.2.1. Динаміка чистого доходу від реалізації ПрАТ «Кагама» за 2018-2020 роки, тис.грн.

Джерело: Складено автором згідно фінансової звітності підприємства

Продуктивність праці у 2020 році склала 741,16 тис.грн./осіб,що на 57,45тис.грн більше ніж у 2019 році.

Фондовіддача у 2020 році збільшилась на 3,06, та склала 30,26, тобто 1 грн основних засобів припадає 30,26 грн чистого доходу від реалізації ПрАТ «Кагма». Терміни та умови користування основними засобами (за основними групами) - максимально допустимі строки корисного використання основних засобів: будівлі та споруди - 20 років; машини та обладнання – 5 років; транспортні засоби - 5 років; первісна вартість основних засобів – 18366 тис. грн., ступінь їх зносу – 84,85%, ступінь їх використання - 100%, сума нарахованого зносу – 15583 тис. грн., Суттєві змін у вартості основних засобів зумовлені їх продажем. Обмежень на використання майна

Коефіцієнт оборотності оборотних коштів ПрАТ «Кагма» у 2020 році склав 4,86, що на 0,35 більше ніж у 2019 році., тобто а кожна гривню оборотних активів продано товарів і послуг на суму 4,86 грн у 2020 році.

Для збільшення оборотності оборотних активів необхідно вжити заходи повернення коштів компанії. Для усунення ризику виникнення проблеми в майбутньому необхідно розробити комплексну стратегію комерційного кредитування клієнтів.

В рамках стратегії необхідно розділити всіх покупців за групами, залежно від історії співпраці, їх фінансового стану і їх важливості для компанії. Основна частка товарних (комерційних) кредитів повинна припадати на найбільш надійних та важливих клієнтів.

Собівартість продукції ПрАТ «Кагма» у 2020 році збільшилась на 11373тис.грн порівняно з 2019 роком. Витрати на 1 грн. реалізованої продукції зросли на 4 коп. У 2020 році ПрАТ «Кагма» отримало чистий збиток у розмірі 359тис.грн. Діяльність підприємства у звітному році була не рентабельною.

Наступним етапом аналізу діяльності підприємства проведемо аналіз персоналу ПрАТ «Кагма». В табл.2.2. представимо аналіз структури працівників ПрАТ «Кагма».

Аналіз структури працівників ПрАТ «Кагма» за 2018-2020 роки

| Показник | 2018 р | | 2019 р | | 2020 р. | | Абсолютне відхилення (+,-) | | Структурні зрушення п.п. | |
|--|----------|----------|----------|----------|----------|----------|----------------------------|---------------|--------------------------|---------------|
| | осіб | % | осіб | % | осіб | % | 2019/ 2018 | 2020/ 2019 | 2019/ 2018 | 2020/ 2019 |
| <i>1</i> | <i>2</i> | <i>3</i> | <i>4</i> | <i>5</i> | <i>6</i> | <i>7</i> | <i>8</i> | <i>9</i> | <i>10</i> | <i>11</i> |
| Середньооблікова кількість штатних працівників: | 131 | 100 | 121 | 100 | 122 | 100 | -10 | 1 | 0 | 0 |
| Непромисловий персонал | 30 | 22,90 | 23 | 19,01 | 22 | 18,03 | -7 | -1 | -3,89 | -0,98 |
| - ПВП, всього | 101 | 77,10 | 98 | 81 | 100 | 81,97 | -3 | 2 | 3,89 | 0,98 |
| в т. ч. | | | | | | | | | | |
| - робітники | 65 | 64,36 | 68 | 69 | 64 | 64,00 | 3 | -4 | 5,03 | -5,39 |
| - керівники | 8 | 7,92 | 8 | 8 | 6 | 6,00 | 0 | -2 | 0,24 | -2,16 |
| - спеціалісти | 23 | 22,77 | 16 | 16 | 23 | 23,00 | -7 | 7 | -6,45 | 6,67 |
| - інший персонал (молодший обслуговуючий персонал, працівники охорони, учні) | 5 | 4,95 | 6 | 6,12 | 7 | 7,00 | 1 | 1 | 1,17 | 0,88 |

Джерело: Розраховано автором згідно звітності підприємства

Дані табл.2.2. свідчать, що на ПрАТ «Кагма» працювало у 2020 році 22 особи непромислового персоналу та 100 осіб промислово-виробничого персоналу. В динаміці можна побачити, що у 2020 році кількість ПВП збільшилась на 1 особу, а непромислового персоналу зменшилась на 1. Серед промислово-виробничого персоналу найбільшу частку складають робітники 64%, або 64 особи, їх кількість у 2020 році зменшилась на 4 особи порівняно з 2019 роком, а у 2018 році їх кількість була 65 осіб, на другому місці спеціалісти

– 23%, або 23 особи, керівники займають 6% від усіх працівників ПВП, у 2019 році їх кількість була 16 осіб, а в 2018 році 23 особи.

В табл.2.3. наведемо динаміка вікової структури персоналу ПрАТ «Кагма» за 2018-2020 рр.

Отже, динаміку структури персоналу ПрАТ «Кагма» можна проаналізувати так: частка молоді віком 15-28 років у 2020 році збільшилась на 6,37 п.п., і склала 29,51%, категорія працівників віком 29-40 років у 2020 році склала 34,43%, що на 3,59 п.п. менше ніж у 2019 році; 41-50 років у звітному році склала 24,59%, що на 1,03 п.п. менше ніж у попередньому; 51-60 років частка складає 9,84%, тоді як у 2019 дана вікова група складала 11,57%, працівників віком понад 60 років 2 особи протягом двох років.

Таблиця 2.3

Динаміка вікової структури персоналу ПрАТ «Кагма» за 2019-2020 рр.

| Вікова категорія | 2019 р. | | 2020 р. | | Відхилення | |
|--------------------------|-----------------|----------------|-----------------|----------------|--------------------|----------------|
| | кількість, осіб | питома вага, % | кількість, осіб | питома вага, % | абсолютне +/- осіб | зрушення, п.п. |
| Молодь віком 15-28 років | 28 | 23,14 | 36 | 29,51 | 8 | 6,37 |
| 29-40 років | 46 | 38,02 | 42 | 34,43 | -4 | -3,59 |
| 41-50 років | 31 | 25,62 | 30 | 24,59 | -1 | -1,03 |
| 51-60 років | 14 | 11,57 | 12 | 9,84 | -2 | -1,73 |
| Понад 60 років | 2 | 1,65 | 2 | 1,64 | 0 | -0,01 |
| Разом | 121 | 100 | 122 | 100 | 1 | x |

Джерело: Розраховано автором згідно звітності підприємства

На рис.2.2. зображено динаміку гендерної структури персоналу ПрАТ «Кагма» за 2019-2020 рр

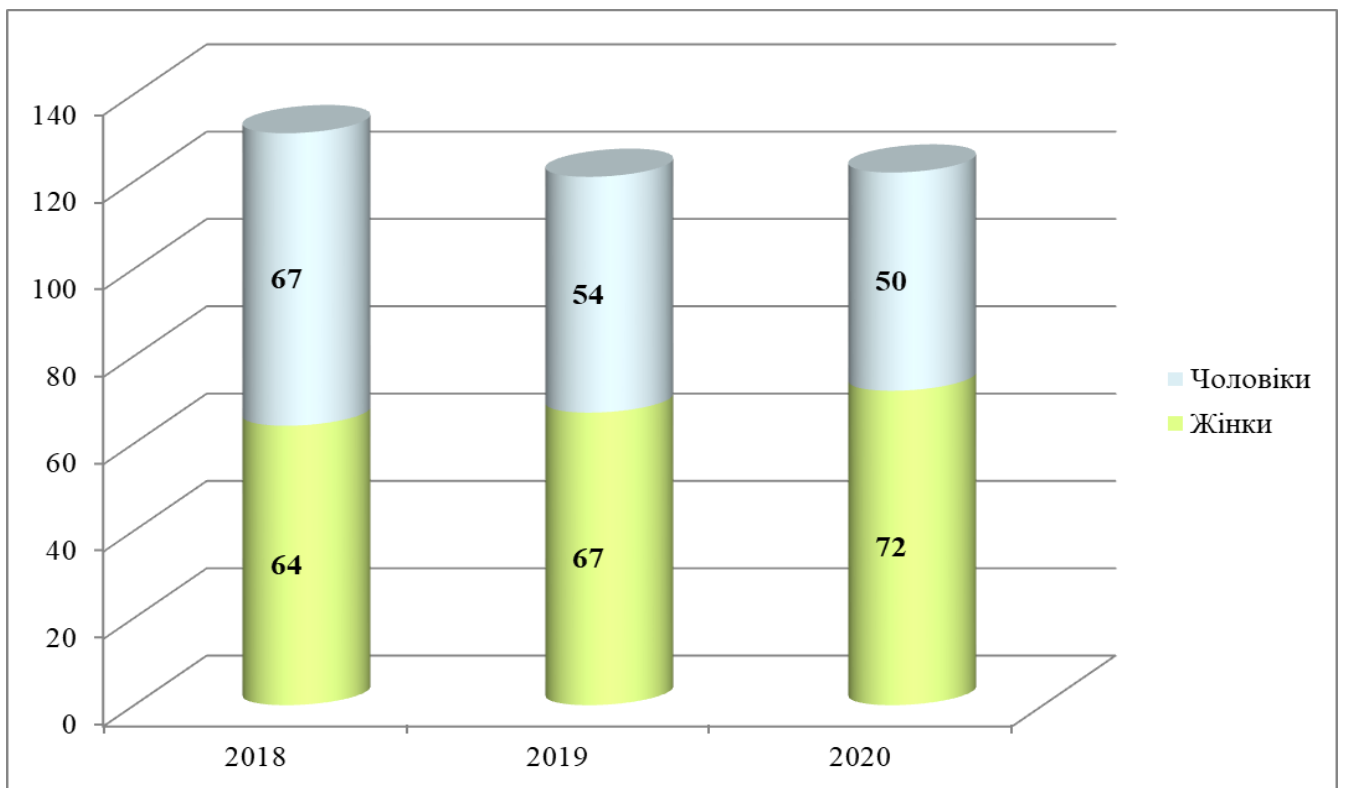


Рис. 2.2. Динаміка гендерної структури персоналу ПрАТ «Кагма» за 2019-2020 рр, осіб

Джерело: Складено автором згідно її звітності підприємства

На ПрАТ «Кагма» у 2020 році жінок працювало більше ніж жінок на 22 особи. Порівняно з 2019 роком ситуація щодо гендерної структури персоналу не змінилась. Так у 2020 році працювало 50 чоловіків і 72 жінки, у 2019 році було 54 чоловіка та 67 жінок, у 2018 році чоловіків на ПрАТ «Кагма» працювало 67 осіб, а жінок 64 особи.

Наступним кроком розрахуємо динаміку освітньої структури персоналу ПрАТ «Кагма» за 2018-2020 рр.(табл.2.4.).

У 2020 році по структурі збільшилась кількість працівників с середньою освітою, з повною вищою та базовою освітою.

Динаміка освітньої структури персоналу ПрАТ «Кагма»

| Рівень освіти | 2018 р. | | 2019 р. | | 2020 р. | | Відхилення | | | |
|----------------------------|---------|-------|---------|-------|---------|-------|---------------|---------------|---------------|---------------|
| | осіб | % | осіб | % | осіб | % | Абсол, +/- | | Відносне, % | |
| | | | | | | | 2019/ 2018 | 2020/ 2019 | 2019/ 2018 | 2020/ 2019 |
| Середня освіта | 5 | 3,82 | 4 | 3,31 | 6 | 4,92 | -1 | 2 | -20,00 | 50,00 |
| Професійно-технічна освіта | 69 | 52,67 | 72 | 59,50 | 72 | 59,02 | 3 | 0 | 4,35 | 0,00 |
| Неповна вища освіта | 10 | 7,63 | 8 | 6,61 | 2 | 1,64 | -2 | -6 | -20,00 | -75,00 |
| Базова вища освіта | 9 | 6,87 | 13 | 10,74 | 14 | 11,48 | 4 | 1 | 44,44 | 7,69 |
| Повна вища освіта | 38 | 29,01 | 24 | 19,83 | 28 | 22,95 | -14 | 4 | -36,84 | 16,67 |
| Разом | 131 | 100 | 121 | 100 | 122 | 100 | -10 | 1 | -7,63 | 0,83 |

Джерело: Розраховано автором згідно звітності підприємства

Персонал ПрАТ «Кагма» у 2020 році має таку освітню структуру (див.рис.2.3.).

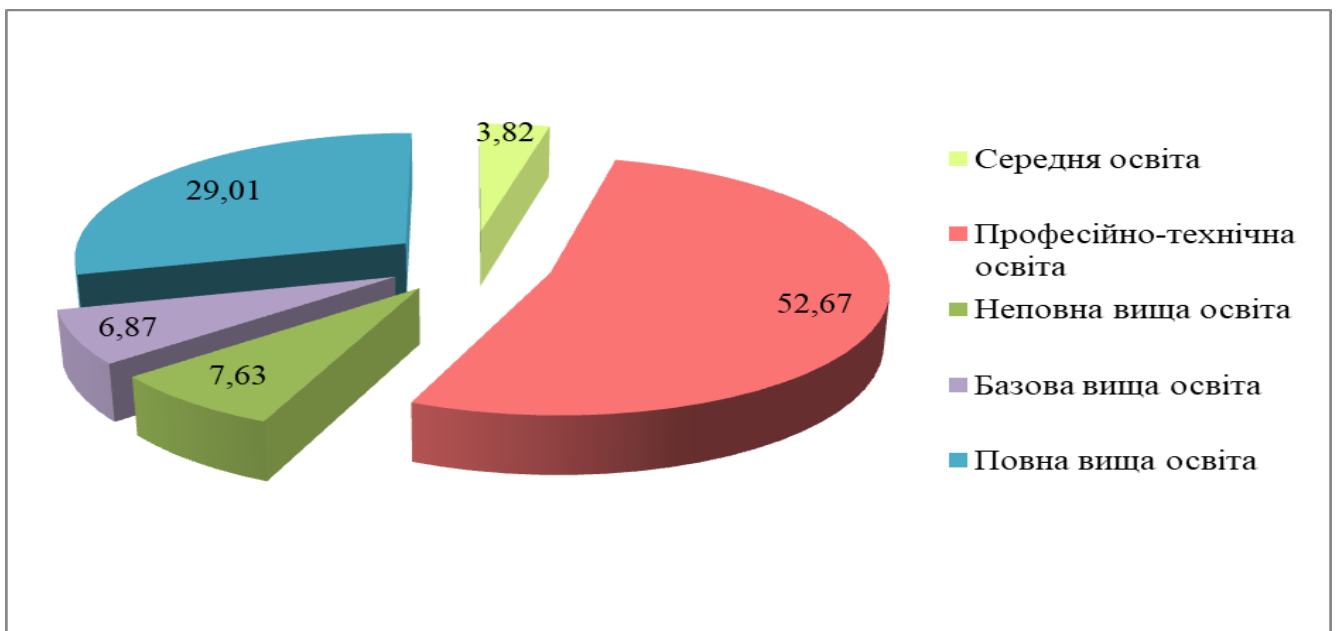


Рис.2.3. Освітня структура персоналу ПрАТ «Кагма» у 2020 році, %

Загалом за освітньою структурою персоналу ПрАТ «Кагма» за три роки не відбулось значних зрушень.

В табл.2.5. представлено розрахунок руху персоналу ПрАТ «Кагма» за 2018-2020 рр.

Таблиця 2.5

Аналіз руху працівників ПрАТ «Кагма» за 2018-2020 рр.

| Показники | Роки | | | Абсолютне відхил. (+,-) | | Відносний відхил (%) | |
|---|-------|------|------|-------------------------|---------------|----------------------|---------------|
| | 2018 | 2019 | 2020 | 2019/ 2018 | 2020/ 2019 | 2019/ 2018 | 2020/ 2019 |
| Середньоспискова чисельність працівників, осіб | 131 | 121 | 122 | -10 | 1 | -7,63 | 0,83 |
| Прийнято на роботу нових працівників протягом року | 2 | 5 | 7 | 3 | 2 | 150,00 | 40,00 |
| Вибуло працівників, у тому числі з причин | 12 | 4 | 3 | -8 | -1 | -66,67 | -25,00 |
| - призов до армії, вибуття на навчання, вихід на пенсію та з інших причин, передбачених законом | 10 | 3 | 1 | -7 | -2 | -70,00 | -66,67 |
| - з власного бажання | 2 | 1 | 2 | -1 | 1 | -50,00 | 100,00 |
| -звільнення за порушення трудової дисципліни | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0,00 | 0,00 |
| Коефіцієнт обороту: | | | | | | | |
| - з приймання, % | 1,53 | 4,13 | 5,74 | 2,61 | 1,61 | x | x |
| -зі звільнення, % | 9,16 | 3,31 | 2,46 | -5,85 | -0,85 | x | x |
| Коефіцієнт плинності кадрів, % | 1,53 | 0,83 | 1,64 | -0,70 | 0,81 | x | x |
| Коефіцієнт загального обороту, % | 10,69 | 7,44 | 8,20 | -3,25 | 0,76 | x | x |

Джерело: Розраховано автором згідно звітності підприємства

У 2020 році на ПрАТ «Кагма» було прийнято 7 осіб, вибуло 3 особи, 2 з яких звільнились за власним бажанням. Коефіцієнт обороту з приймання ПрАТ «Кагма» складав в 2020 році 5,74%, це на 1,61% більше ніж у 2019 році, та майже в п'ять раз більше ніж у 2018 році. Коефіцієнт із звільнення для ПрАТ «Кагма» склав 2,46%, що на 0,85% менше ніж у минулому році. Коефіцієнт

плинності кадрів на ПрАТ «Кагма» досить високий і складає 1,64%, даний показник повинен прямувати до нуля. Коефіцієнт загального обороту по підприємству складає 8,29% у 2020 році, що на 0,76% більше ніж у 2019 році.

Проаналізуємо ефективність праці персоналу ПрАТ «Кагма», розрахувавши продуктивність праці за 2019-2020 рр. (табл.2.6.).

У 2020 році відпрацьовано всіма робітниками 12 тис. чол.-днів та 96 тис. чол.-годин. У 2020 році збільшився обсяг виробленої продукції на 10192 тонн, чистий дохід збільшився на 7683 тис.грн. порівняно з 2019 роком. Середньорічний виробіток на одного працівника ПВП збільшився на 60,05 тис.грн/ос та на 96,72 тонн/ос. у 2020 році порівняно з минулим роком.

Таблиця 2.6

Аналіз продуктивності праці ПрАТ «Кагма» за 2019-2020 рр.

| Показники | Роки | | Абсолютне відхилення (+,-) | Відносне Відхилення (%) |
|---|----------|----------|----------------------------|-------------------------|
| | 2019 | 2020 | | |
| <i>I</i> | <i>2</i> | <i>3</i> | <i>4</i> | <i>5</i> |
| 1. Обсяг виробленої продукції, тис. грн | 82728 | 90421 | 7693 | 9,30 |
| 2. Обсяг виробленої продукції, натуральні одиниці, тонн | 25480 | 35672 | 10192 | 40,00 |
| 3. Середньооблікова чисельність ПВП всього, в т.ч.: | 98 | 100 | 2 | 2,04 |
| - робітники | 68 | 64 | -4 | -5,88 |
| 4. Відпрацьовано всіма робітниками тис. чол.-днів | 14 | 12 | -1,7 | -12,44 |
| 5. Відпрацьовано всіма робітниками тис. чол.-годин | 109 | 96 | -14 | -12,44 |
| 6. Середньорічний виробіток на одного працівника ПВП (п.1/п.3) тис.грн./ос. | 844,16 | 904,21 | 60,05 | 7,11 |
| 7. Середньорічний виробіток на одного працівника ПВП (п.2/п.3) тонн/ос. | 260,00 | 356,72 | 96,72 | 37,20 |
| 8. Середньорічний виробіток на одного робітника(п.1/п.3.1) тис.грн./ос | 1216,59 | 1412,83 | 196,24 | 16,13 |
| 9. Середньорічний виробіток на одного робітника(п.2/п.3.1 тонн/ос) | 374,71 | 557,38 | 182,67 | 48,75 |
| 10. Тривалість робочого дня (п.5/п.4)год | 8 | 8 | 0 | 0,00 |

Продовження табл.2.6

| <i>1</i> | <i>2</i> | <i>3</i> | <i>4</i> | <i>5</i> |
|--|----------|----------|----------|----------|
| 11. Відпрацьовано одним робітником в рік (<i>n.4/n.3.1</i>)днів | 201 | 187 | -14,00 | -6,97 |
| 12. Питома вага робітників в складі ПВП (<i>n.3.1/n3</i>) % | 69,39 | 64,00 | -5,39 | -7,76 |
| 13. Середньогодинний виробіток одного робітника (<i>n.1/n.5</i>) грн.ос. | 756,58 | 944,40 | 187,82 | 24,82 |

Джерело: Розраховано автором згідно звітності підприємства

Середньорічний виробіток на одного робітника ПрАТ «Кагма» збільшився 196,24 тис.грн./ос і склав у 2020 році 1412,83 тис.грн, а також на 182,67 тонн/ос, і склав 557,38 тонн/ос. Тривалість робочого часу протягом двох років була не змінною, а саме 8 годин. Одним робітником відпрацьовано в середньому 187 днів у 2020 році. Середньогодинний виробіток одного робітника у 2020 році складав 944,40 грн./ос, що на 24,82% більше ніж у 2019 році.

2.3. Аналіз підготовки кадрів та формування кадрового резерву на ПрАТ «Кагма»

Одним із важливих складників системи управління персоналом в ПрАТ «Кагма» є створення умов для постійного стимулювання кожного працівника Товариства до самовдосконалення шляхом щорічної його оцінки, з метою ротації кадрів та сприяння кар'єрному росту кращих.

Один із ефективних методів оцінки персоналу - атестація.

Атестація працівників – це процедура оцінки професійного рівня співробітників кваліфікаційним вимогам, вияв відповідності результатів діяльності, якостей і потенціалу особистості вимогам, що висуваються до виконуваної роботи.

Атестація проводиться з метою раціональної розстановки персоналу, ефективного використання його знань, умінь і навичок, визначення можливості професійного та кар'єрного росту працівників.

Відповідно до Колективного договору ПрАТ «Кагма», Положення про порядок проведення атестації керівників, професіоналів та фахівців ПрАТ «Кагма», атестації підлягають керівники, професіонали та фахівці Товариства.

Атестація проводиться за рішенням Генерального директора .

Конкретні строки, перелік посад та графік проведення атестації затверджуються наказом Генерального директора.

Атестації не підлягають: співробітники, які відпрацювали на відповідній посаді менше одного року; вагітні жінки; особи, що здійснюють догляд за дитиною віком до трьох років або дитиною-інвалідом, інвалідом дитинства; одинокі матері або одинокі батьки, які мають дітей віком до чотирнадцяти років; неповнолітні особи; особи, які працюють за сумісництвом.

Атестація співробітників проводиться не частіше, ніж один раз на три роки.

Під час атестації оцінюється професійний рівень співробітників, виконання ними посадових обов'язків та відповідність їх кваліфікаційним вимогам, визначених «Довідником кваліфікаційних характеристик професій працівників» і відображених в посадових інструкціях та інших локальних нормативно-правових актах Товариства.

За результатами атестації співробітника атестаційна комісія ухвалює рішення про:

- відповідність працівника займаній посаді;
- невідповідність працівника займаній посаді.

У разі рішення про відповідність працівника займаній посаді, атестаційна комісія може надати рекомендації про: зарахування працівника до кадрового

резерву відповідно до чинного в Товаристві «Положення про роботу з резервом кадрів в управлінні та в структурних одиницях ПрАТ «Кагма»;

- присвоєння чергової категорії;
- встановлення надбавки до заробітної плати або збільшення її розміру в межах затвердженої схеми посадових окладів;
- організацію стажування працівника на більш високій посаді;
- направлення працівника на підвищення кваліфікації для просування по роботі.

У разі прийняття атестаційною комісією рішення про невідповідність працівника займаній посаді, комісія може надати рекомендації про:

- направлення працівника на навчання з подальшою (не пізніше ніж через рік) повторною атестацією;
- переведення працівника за його згодою на іншу посаду, що відповідає його професійному рівню.

Робота з резервом кадрів в ПрАТ «Кагма» проводиться відповідно до Положення про роботу з резервом кадрів в управлінні та в структурних одиницях ПрАТ «Кагма».

Кадровий резерв керівників, професіоналів і фахівців управління і структурних одиниць ПрАТ «Кагма» створюється для заміщення цих посад.

Кадровий резерв формується на посади керівників 1-4 рівня управління ПрАТ «Кагма» відповідно до організаційної структури ПрАТ «Кагма», керівників структурних одиниць, а також на посади професіоналів і фахівців, на яких працюють особи пенсійного та передпенсійного віку (за 1,5 роки до дати настання права на призначення пенсії за віком).

Списки кадрового резерву складаються щорічно до 31 грудня і надаються до 20 січня у відділ кадрів управління ПрАТ «Кагма».

Списки кадрового резерву переглядаються щорічно станом на 1 липня і в разі необхідності вносяться відповідні зміни.

До списку кандидатур в кадровий резерв включаються:

а) керівні працівники, професіонали і фахівці підрозділів управління та структурних одиниць Товариства, які мають необхідний досвід роботи за фахом або отримали рекомендацію атестаційної комісії щодо зарахування в резерв кадрів;

б) перспективні молоді спеціалісти управління та структурних одиниць Товариства, котрі виявили здібності до управлінської діяльності.

Кандидати для зарахування в резерв кадрів на посади керівників та професіоналів повинні мати повну вищу освіту, на інші посади – повну, або базову вищу освіту, бути професійно підготовленими, успішно справлятися із службовими обов'язками, мати організаторські здібності, стаж роботи в галузі не менше 3 років. Працівники, що зараховуються до резерву кадрів, мають бути не старші 55 років - чоловіки, і 50 років - жінки.

Зарахування в резерв кадрів здійснюється за згодою кандидата.

Керівник, в безпосередньому підпорядкуванні якого знаходиться співробітник, на чию посаду формується резерв, складає індивідуальну програму підготовки кандидата, зарахованого в резерв, з урахуванням його освіти, кваліфікації, досвіду роботи, та контролює її виконання.

Під час роботи, спрямованої на підвищення кваліфікації співробітників, зарахованих у резерв кадрів, обов'язково слід вживати найбільш ефективні методи, зокрема:

– участь резервістів у нарадах, семінарах, конференціях з відповідних питань діяльності вищого органу управління;

– участь у підготовці управлінських документів підприємства, структурного підрозділу;

– обов'язкове тимчасове виконання резервістами обов'язків працівника, на посаду якого зараховано в резерв;

- участь в опрацюванні встановлених форм звітності щодо діяльності підприємства, структурного підрозділу;
- відрядження на провідні підприємства для вивчення досвіду їх роботи для подальшого використання на практиці;
- стажування за посадою, на яку зараховано у резерв.

Співробітник, зарахований у резерв кадрів, повинен пройти підвищення кваліфікації до призначення на вищу посаду або протягом першого року роботи на вищій посаді.

Переважне право на заміщення вакантної посади має співробітник.

Визначимо основні джерела формування кадрового резерву керівника:

1. Висококваліфіковані спеціалісти.
2. Керівники низової ланки управління.
3. Заступники керівників підрозділів.

План роботи з резервом на керівні посади складається з наступних етапів:

1. Визначення потреби в керівних кадрах:

- вивчення організаційно-нормативних документів;
- визначення планів технічного і соціального розвитку організації;
- проведення аналізу складу і розстановки керівних кадрів;
- визначення кількості керівних посад в організації.

2. Підбір і визначення керівних кадрів:

- визначення основних вимог до керівників на різних посадах;
- підбір кандидатів для зарахування в резерв керівних кадрів;
- оцінка ділових якостей;
- визначення відповідності ділових і особистих якостей кандидатів

вимогам посад;

3. Комплектація резерву і його затвердження:

- розгляд пропозицій щодо керівного резерву;
- аргументація пропозицій щодо зарахування кандидатів до резерву;

- подання пропозицій керівнику організації і затвердження їх;
 - щорічний перегляд резерву.
4. Робота з резервами керівних кадрів:
- визначення напрямків підготовки працівників, які зараховані до резерву;
 - розробка і затвердження індивідуальних планів;
 - організація роботи з виконання індивідуальних планів;
 - організація стажування.
5. Контроль за підготовкою резервів керівних кадрів:
- контроль у відділах та структурних підрозділах;
 - контроль з боку керівництва організації;
 - контроль з боку кадрової служби організації;
6. Визначення готовності резерву до зайняття посади:
- визначення рівня готовності кандидатів у відділах організації і направлення пропозицій керівництву організації;
 - аналіз поданих пропозицій керівництвом організації;
 - прийняття остаточного рішення керівництвом організації щодо поданих пропозицій.

Розглянемо основні показники кадрового резерву (табл.2.7):

Таким чином, спостерігається зростання кількості резервістів із 45 до 63 працівників. Позитивним моментом є зниження тривалості перебування в кадровому резерві із 1,4 роки до 1,2 роки.

Також, позитивним фактором, є зниження кількості резервістів, які перейшли працювати на інші підприємства із 5 працівників в 2018 році та 7 в 2019 році до 2 осіб в 2020 році.

Таблиця 2.7

Показники кадрового резерву ПрАТ «Кагма»

| Показник | 2018 | 2019 | 2020 | Абсолютне відхилення |
|---|------|------|------|----------------------|
| Кількість ключових посад зайнятих за період | 9 | 11 | 14 | 5 |
| Кількість посад, що звільнилися за період | 12 | 4 | 3 | 3 |
| Кількість резервістів, що залишили підприємство протягом пероду | 5 | 7 | 2 | -3 |
| Середня кількість резервістів | 45 | 52 | 63 | 18 |
| Кількість років перебування в резерві | 1,1 | 1,4 | 1,2 | 0 |
| Кількість осіб складу резерву, що зайняли посаду | 9,4 | 11,4 | 14 | 5 |
| Кількість ключових посад, що мають заступника | 33 | 36 | 56 | 23 |
| Загальна кількість ключових посад | 53 | 93 | 122 | 69 |

Джерело: Розраховано автором згідно звітності підприємства

Далі перейдемо до розрахунку показників ефективності кадрового резерву ПрАТ «Кагма». За даними формулами на основі табл. 2.7 виконуємо відповідні розрахунки та заносимо результат до табл. 2.8.

Таблиця 2.8

Ефективність кадрового резерву ПрАТ «Кагма»

| Показник | 2018 | 2019 | 2020 | Абсолютне відхилення |
|--|------|------|------|----------------------|
| 1. Ефективність підготовки керівників у межах підприємства (Епід): | 0,63 | 0,54 | 0,78 | 0,15 |
| 2. Плинність резерву (През) | 0,11 | 0,13 | 0,03 | -0,08 |
| 3. Середній термін перебування в резерві (трез): | 0,12 | 0,12 | 0,09 | -0,03 |
| 4. Готовність резерву (Грез). | 0,63 | 0,39 | 0,46 | -0,17 |

Джерело: Розраховано автором згідно звітності підприємства

Таким чином, спостерігаємо зростання ефективності підготовки керівників в межах підприємства на 15%, плинність резерву знизилася на 8%, середній термін перебування в резерві скоротився на 3%. Загалом готовність

резерву в 2020 році нижча на 17%, ніж у 2019 році, проте вища за 2018 рік, що є позитивною тенденцією. Дослідження процесу управління персоналом, оцінка якості використання людських ресурсів допомогли виявити можливі резерви для підвищення ефективності управління.

Перш за все, на підприємстві необхідно провести реструктуризацію персоналу, а саме, замінити працівників пенсійного віку на молодих спеціалістів. Для досягнення цього ми пропонуємо використати такий метод звільнення як «ковзне пенсіонування». Даний метод широко використовується в багатьох зарубіжних організаціях. Під ним розуміють систему заходів по послідовному переходу від повноцінної трудової діяльності до кінцевого виходу на пенсію, а також ряд заходів, що забезпечують приналежність пенсіонера до трудового життя. Особливістю даного методу є достатньо точні часові рамки по відношенню до кожного співробітника. Дія організаційно-економічних заходів починається з встановленої дати і закінчується в основному по досягненні пенсійного віку. Для багатьох зарубіжних країн названий період охоплює час з 60-61 років до 65 років для чоловіків і, відповідно, з 55-56 років до 60 років для жінок. Система заходів передбачає, головним чином, поступовий перехід до неповної зайнятості (неповного робочого тижня або неповного робочого дня), а також певні зміни в оплаті праці пенсіонера.

Необхідно відмітити, що такий метод звільнення частково продовжує свою дію по відношенню до конкретного співробітника, навіть після його виходу на пенсію. Час від часу колишній співробітник запрошується на підприємство в якості консультанта, експерта для вирішення виникаючих виробничих проблем, для участі в різного роду засіданнях. Пенсіонери можуть залучатися своїм підприємством в якості інструктора для участі в процесі навчання персоналу, ПрАТ «Кагма» адаптацією нових співробітників, інструктажі. Разом з переводом пенсіонерів на таку систему роботи, керівництво повинно подумати про майбутню заміну цих працівників.

РОЗДІЛ 3

ШЛЯХИ ВДОСКОНАЛЕННЯ ПІДГОТОВКИ КАДРІВ ТА ФОРМУВАННЯ РЕЗЕРВУ НА ПРАТ «КАГМА»

3.1. Основні напрямки удосконалення підготовки кадрів та формування резерву на ПрАТ «Кагма» шляхом навчання персоналу

Незважаючи на значні переваги, які мають кадрові резерви, вони існують далеко не на всіх підприємствах. На жаль, не всі керівники організацій замислюються про важливість формування кадрового резерву в своїй компанії, тим самим упускаючи такі гідності кадрового резерву, як: економія часу і витрат на пошуки нових співробітників, своєчасна підготовленість працівника до переходу на нову посади і покращену мотивація співробітників (впевненість в сходженні по кар'єрних сходах).

Створення кадрового резерву забезпечить послідовність в управлінні, підвищить рівень готовності співробітників до змін в організації, їх мотивацію і лояльність, що призведе до зниження рівня плинності кадрів і загальної кадрової стабілізації. Наявність кадрового резерву дозволяє значно заощадити фінансові та часові ресурси при підборі, навчанні та адаптації ключових співробітників, що також важливо. В такий резерв можуть зарахувати тільки тих співробітників, які пройшли успішно атестацію, які показали хороші результати продажів, продемонстрували свої навички і знання на практиці, а так само показали наявність творчого бачення і креативного мислення.

Для формування резерву, як правило, недостатньо відібрати здібних до просування співробітників – одним з найважливіших напрямів в роботі з резервом є організація підготовки їх до посади. У міру подальшої зміни

механізму управління виробництвом закономірно підвищуються вимоги до професійної підготовки сучасного керівника.

Вибір форми навчання кандидатів в резерв залежить від рівня їх спеціальної освіти, стажу роботи, проходження ними кваліфікаційного навчання, навчання в даний момент, а також від можливості учбово-матеріальної бази підприємства, організації, галузі організувати навчання по відповідній формі і професійній спрямованості.

Для професійної підготовки працівників в ПрАТ «Кагма» можуть бути використані наступні методи:

- індивідуальна підготовка під керівництвом вищестоячого керівника;
- стажування на посаді на своєму і іншому підприємстві;
- навчання в університеті і на курсах залежно від планованої посади.

Отже, для підготовки кадрів та формування резерву на підприємстві ПрАТ «Кагма» пропонуємо вести навчання персоналу (табл.3.1).

Таблиця 3.1

Витрати на навчання кадрів ПрАТ «Кагма» для формування кадрового резерву та підвищення ефективності підготовки кадрів

| Показник | Кількість осіб | Вартість на одного працівника за курс навчання, грн | Загальна вартість, грн. |
|------------------------|----------------|---|-------------------------|
| Робітники | 12 | 4700 | 56400 |
| Керівники | 6 | 4700 | 28200 |
| Спеціалісти | 3 | 4700 | 14100 |
| Непромисловий персонал | 5 | 4700 | 23500 |
| Разом | 26 | x | 122200 |

Джерело: Складено та розраховано автором

Отже, у проектному році планується провести навчання 26 осіб, з них 12 осіб робітники, 6 осіб керівники, 3 спеціалісти, 5 непромисловий персонал. Загальні витрати на навчання складуть 122,2 тис.грн.

Програму загальної підготовки варто планувати на 1 рік і реалізувати у рамках внутрішнього повчального центру (силами внутрішніх тренерів), або із залученням зовнішніх тренінгових компаній (або поєднання обох способів).

Спеціальна програма повинна передбачати розподіл усього резерву по спеціальностях. Підготовка, що поєднує теорію і практику, має здійснюватися по наступних напрямках: ділові ігри по загальнотехнічних і спеціальних проблемах; рішення конкретних виробничих завдань по спеціальностях. Індивідуальна програма має включати конкретні завдання по підвищенню рівня знань, навичок і умінь для кожного фахівця, зарахованого до резерву, по наступних напрямках: виробнича практика на передових вітчизняних і зарубіжних підприємствах, стажування на резервній посаді.

Мета індивідуального плану розвитку: забезпечити підготовку резервіста під вимоги цільової посади з урахуванням його індивідуальних особливостей, сильних і слабких сторін.

Для кожного резервіста ПрАТ «Кагма» варто скласти індивідуальний план розвитку (як правило, на 1 рік), в якому поєднуються різні методи розвитку професійних і ділових якостей, необхідних для успішної роботи на цільовій посаді.

Резервісти, що успішно пройшли програму підготовки і підвищили свій професійний рівень, частенько «виростають» зі своєї поточної посади. Цей факт і відсутність кар'єрного просування може серйозно понизити мотивацію співробітника і в крайніх випадках, послужити причиною звільнення з підприємства у пошуках перспективнішої роботи. Для мінімізації цього ризику, корисно спланувати програму по утриманню резервістів в ПрАТ «Кагма», яка може включати наступні способи:

- розширення функціональних обов'язків співробітника, розширення зони його відповідальності і рівня ухвалення рішень (по можливості, додавання

частини менеджерських функцій, наприклад, керівництво яким-небудь відповідальним проектом);

- надбавка до заробітної плати;
- надання додаткових соціальних пільг;
- організація тимчасових заміщень керівника (на час відпустки, відрядження, хвороби та ін.);
- можливість стати наставником для менш досвідчених співробітників тощо.

У будь-якому випадку, при виборі методів утримання необхідно також враховувати індивідуальні потреби співробітника (так, для деяких співробітників важливішою є матеріальна складова, а для когось отримання більш високого статусу в компанії тощо).

3.2. Техніко-економічне обґрунтування запропонованого заходу, а саме навчання персоналу для кадрового резерву підприємства

Створення кадрового резерву потрібне для якіснішого забезпечення компанії підготовленими співробітниками, готовими у разі потреби вести не лише свою ділянку роботи, але і інші - по суміжних напрямках. Наявність в кадровому резерві підготовлених фахівців дозволить ПрАТ «Кагма» значно знизити витрати на підбір і адаптацію нових співробітників, а також побудувати систему інвестицій в розвиток персоналу, що у свою чергу значно підвищує нематеріальну мотивацію працівників і сприяє їх закріпленню на підприємстві, підвищуючи продуктивність праці. Крім того, наявність підготовленого кадрового резерву дозволяє значно понизити ризики підприємства при захворюванні ключових співробітників або виникненні інших непередбачених обставин.

Проведемо техніко-економічне обґрунтування запропонованого заходу, а саме навчання персоналу для кадрового резерву та підвищення ефективності підготовки кадрів підприємства, визначивши, що при даному заході буде зростати продуктивність праці.

В табл.3.2. представлено опитуванням провідних спеціалістів ПрАТ «Кагма», що до темпів зростання продуктивності праці від запропонованого заходу.

Таблиця 3.2

Результати опитування експертів ПрАТ «Кагма» щодо темпів зростання продуктивності праці в результаті запропонованого заходу

| Експерти | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
|---------------------------------|------|------|-----|------|------|------|------|
| Приріст продуктивності праці, % | 0,37 | 0,49 | 0,5 | 0,48 | 0,29 | 0,35 | 0,45 |

Джерело: Складено та розраховано автором

Величини даного прогнозу перевіримо на надійність і типовість.

Визначаємо середнє квадратичне відхилення, яке характеризує розсіювання думок окремих експертів відносно середнього значення.

$$\sigma = \sqrt{\frac{\sum(x_i - \bar{x})^2}{n}} \quad (3.1)$$

де σ – середнє квадратичне відхилення, тис. грн.;

x_i – чистий дохід, яку вказує і-й експерт, тис. грн;

\bar{x} – середнє значення чистого доходу, тис. грн.;

n – чисельність експертної групи.

Проміжні розрахунки для визначення середньоквадратичного відхилення яке характеризує розсіювання думок окремих експертів ПрАТ «Кагма» відносно середнього значення наведено в табл.3.3.

Таблиця 3.3

Проміжні розрахунки для визначення середньоквадратичного відхилення

| | Експерти | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | Разом |
|---|---|--------|-------|-------|-------|--------|--------|-------|-------|
| 1 | Приріст продуктивності праці, O_i , % | 0,37 | 0,49 | 0,5 | 0,48 | 0,29 | 0,35 | 0,45 | 2,93 |
| 2 | $O_{сер}$ | 0,42 | | | | | | | x |
| 3 | Відхилення | -0,049 | 0,071 | 0,081 | 0,061 | -0,129 | -0,069 | 0,031 | x |
| 4 | ΔO^2 | 0,002 | 0,005 | 0,007 | 0,004 | 0,017 | 0,005 | 0,001 | 0,04 |

Джерело: Складено та розраховано автором

З проведених розрахунків табл.3.3. можна побачити, що сума квадратичних відхилень складає 0,42.

За формулою (3.2) знайдено середнє квадратичне відхилення:

$$\sigma = \sqrt{\frac{0,04}{7}} = 0,08\%$$

Визначаємо коефіцієнт варіації, який характеризує однорідність сукупності думок експертів:

$$cv_{\sigma} = \frac{\sigma}{\bar{x}} \times 100, \quad (3.2)$$

де cv_{σ} – коефіцієнт варіації.

$$cv_{\sigma}=0,08/0,42*100=19,04\%$$

Оскільки розрахункове значення коефіцієнта варіації $\omega < 33\%$, то сукупність думок експертів можна вважати однорідною, що вказує на можливість використання даних експертних оцінок для подальших розрахунків.

«Найбільш вірогідний приріст продуктивності праці можна визначити методом стандартного розподілу вірогідностей. Для цього прогнозні значення приросту продуктивності праці представимо в порядку їх зростання» [30, с.55]
В даному випадку ряд має такий вигляд (табл. 3.4).

Таблиця 3.4

Ранжування значень приросту продуктивності праці ПрАТ «Кагма» в порядку темпів зростання продуктивності праці

| | | | | | | | |
|-----------------|---------------------------|-------------|-------------|------------------------|-------------|-------------|---------------------------|
| Значення | 0,29 | 0,35 | 0,37 | 0,45 | 0,48 | 0,49 | 0,5 |
| Прогноз | Песимістичний прогноз (П) | | | Вірогідний прогноз (В) | | | Оптимістичний прогноз (О) |

Джерело: Складено та розраховано автором

Прогнозуємо зростання продуктивності праці ПрАТ «Кагма», в результаті проведення навчання персоналу задля підвищення ефективності підготовки кадрів та формування кадрового резерву:

$$ОП = \frac{О+4В+П}{6}, \quad (3.3)$$

де О – оптимістичний прогноз, тис. грн.

В – найбільш вірогідний прогноз, тис. грн.

П – песимістичний прогноз, тис. грн.

Прогнозні значення збільшення продуктивності праці в результаті запропонованого заходу.

$$ОП=(0,5+4*0,45+0,29)/6=0,43\%$$

Отже, темп зростання продуктивності праці ПрАТ «Кагма» із впровадження заходу, а саме навчання персоналу, для підвищення ефективності удосконалення підготовки кадрів та формування кадрового резерву складе 0,35%. Розрахуємо продуктивність праці в плановому році.

$$741,16 * 100,43\% = 744,35 \text{ тис.грн./осіб}$$

(741,16 тис. грн./осіб – базове значення продуктивності праці ПрАТ «Кагма» на підставі розрахунків табл. 2.1).

Після визначення продуктивності праці у проектному році після впровадження запропонованого заходу на ПрАТ «Кагма», а саме навчання персоналу для ефективної підготовки кадрів та формування кадрового резерву, розрахуємо чистий дохід в плановому році, враховуючи, що середньооблікова кількість працівників залишиться не змінною, а саме 122 особи.

Отже, чистий дохід від реалізації продукції в проектному році для ПрАТ «Кагма» складе:

$$744,35 * 122 = 90810,7 \text{ тис.грн.}$$

Проведемо розрахунок абсолютного та відносного приросту чистого доходу від реалізації ПрАТ «Кагма» у проектному році після впровадження навчання персоналу, для ефективної підготовки кадрів та формування кадрового резерву:

Абсолютний приріст чистого доходу від реалізації ПрАТ «Кагма» складе:

$$90810,7 - 90421 = 389,70 \text{ тис.грн}$$

Відносний приріст чистого доходу від реалізації складе:

$$389,7/90421*100=0,43\%$$

(90421 тис.грн – чистий дохід від реалізації продукції ПрАТ «Кагма» у 2020 році згідно фінансової звітності підприємства).

Наступним кроком знайдемо суму повних витрат ПрАТ «Кагма» у проектному році.

Повні витрати на виробництво і реалізацію ПрАТ «Кагма» в 2020 році склали 89397 тис. грн., (дані фінансової звітності підприємства, а також табл.2.1.) в т. ч. постійні витрати – 33971 тис. грн., змінні – 55426 тис. грн.

Змінні витрати прямо пропорційні змінам чистого доходу, тому приріст їх у проектному році становитиме:

$$55426*0,0043=238,33 \text{ тис.грн.}$$

Таки захід, як навчання персоналу ПрАТ «Кагма» потребує витрат у сумі 122,2 тис.грн (табл.3.1.).

Сумарний приріст повних витрат ПрАТ «Кагма» у проектному році становитиме:

$$122,2+238,33=360,53 \text{ тис.грн.}$$

Отже, повні витрати ПрАТ «Кагма» в проектному році після впровадження запропонованого заходу складуть:

$$360,53+89397=89757,53 \text{ тис.грн.}$$

Приріст прибутку від реалізації продукції ПрАТ «Кагма» в проектному році, розрахуємо наступним чином:

$$\Delta ПР = 389,70 - 360,53 = 29,17 \text{ тис. грн.}$$

Розрахуємо суму прибутку від реалізації продукції ПрАТ «Кагма» в проектному році:

$$29,17 + 1024 = 1053,17 \text{ тис. грн.}$$

(1024 тис. грн. – прибуток від реалізації продукції ПрАТ «Кагма» у звітному році (фінансова звітність підприємства))

Приріст чистого додаткового прибутку ПрАТ «Кагма» у проектному році складе (Δ ЧП) (враховуючи ставку на податок прибуток 18%)

$$29,17 * (100\% - 18\%) = 23,92 \text{ тис. грн.}$$

Результати проведений розрахунків, після впровадження на ПрАТ «Кагма» заходу, щодо навчання персоналу, для підвищення ефективності підготовки кадрів та формування кадрового резерву заведемо до табл.3.5.

Таблиця 3.5

Очікувані результати від впровадження навчання персоналу, для підвищення ефективності підготовки кадрів та формування кадрового резерву на ПрАТ «Кагма»

| Показники | Значення показника, тис.грн |
|---|-----------------------------|
| Приріст чистого доходу (виручки) від реалізації продукції | 389,70 |
| Приріст повних витрати на виробництво та реалізацію продукції | 360,53 |
| Приріст прибутку від реалізації продукції | 29,17 |
| Приріст чистого прибутку | 23,92 |

Джерело: Складено та розраховано автором

Розрахункові дані по запропонованому заходу, а саме навчання персоналу, для підвищення ефективності підготовки кадрів та формування кадрового резерву на ПрАТ «Кагма» дають змогу зробити висновок, що він є актуальним для підприємства та приведе до збільшення чистого прибутку у розмірі 23,92тис.грн.

Наступним кроком, проведемо оцінку економічної ефективності.

«Початкові інвестиції (капітальні витрати) складаються з суми капітальних вкладень та приросту нормативу обігових коштів у разі зростання обсягів реалізації (ΔОК), що пов'язані з ефектом запропонованого заходу» [30, с.55]:

$$PI = K_{обл} + Д - B_{p.o} - B_{бр} + K_{б\ddot{y}д} + K_{сум} + K_{інш} + \Delta OK \quad (3.4)$$

де «PI – початкові інвестиції;

K_{обл} – повна початкова вартість впроваджуваного обладнання

($K_{обл} = K_o + K_{тр} + K_{заг} + K_{пр} + K_m$), що включає: K_o – ціну обладнання; $K_{тр}$ – транспортні витрати (4-5 % від вартості обладнання); $K_{заг}$ – заготівельно-складські витрати (1-1,5 % від вартості обладнання); $K_{пр}$ – витрати на проектування; K_m – витрати на монтаж (8-10 % від вартості технологічного обладнання, 3-5 % для торгівельного обладнання);

Д – витрати на демонтаж обладнання, що підлягає заміні;

$B_{p.o}$ – вартість реалізації демонтованого обладнання;

$B_{бр}$ – сума, одержана підприємством за зданий брухт;

$K_{б\ddot{y}д}$ – витрати на будівельні роботи, пов'язані з переплануванням або добудовою виробничих площ і споруд;

$K_{сум}$ – витрати, що виникають в інших цехах, службах підприємства, а також у суміжних галузях виробництва;

$K_{\text{ини}}$ – інші капітальні витрати на науково-дослідні та конструкторські роботи, технічну підготовку, налагодження та освоєння виробництва тощо;

$Z_{o.k}$ – зміна нормативу обігових коштів у разі зростання обсягів виробництва. (Зміна обігових коштів становить 3-6% від 80-85% приросту змінних витрат, який буде отримано в результаті впровадження заходу)» [30, с.55].

Інвестиційний проект для ПрАТ «Кагма», а саме навчання персоналу, для підвищення ефективності підготовки кадрів та формування кадрового резерву не передбачає модернізацію основних засобів, тому початкові інвестиції складаються лише з приросту нормативу обігових коштів.

Отже:

$$PI = \Delta OK = 238,33 * 0,85 * 0,06 = 12,15 \text{ тис. грн.}$$

Термін окупності (недисконтований) капітальних вкладень:

$$T = \frac{PI}{\Delta ЧП} = 12,15 / 23,92 = 0,51 \text{ року} \quad (3.5)$$

«Величина чистого генерованого грошового потоку визначається як» [30, с.58]:

$$ЧГП = \Delta ЧП + \Delta AM = \Delta ЧП + \text{Нам.обл.} * K_{\text{обл}} + \text{Нам.буд.} * K_{\text{буд}} \quad (3.6)$$

де « ΔAM – додаткові амортизаційні відрахування на нове обладнання та нові будівлі;

Нам.обл. , Нам.буд – норма амортизаційних відрахувань відповідно на обладнання та будівлі;

$K_{обл}$ – повна початкова вартість впроваджуваного обладнання;

$K_{буд}$ – витрати на будівельні роботи, пов'язані з переплануванням або добудовою виробничих площ і споруд, обумовлені впровадженням нововведення» [30, с.59].

Враховуючи всі умови інвестиційного проекту, а саме навчання персоналу, для підвищення ефективності підготовки кадрів та формування кадрового резерву можна сказати, що чистий генерований грошовий потік буде дорівнювати лише приросту чистого додаткового прибутку:

$$ЧПП = \Delta ЧП = 23,92 \text{ тис. грн.}$$

Додаткові амортизаційні відрахування відсутні, так як в даному інвестиційному проекті не передбачається встановлення нового обладнання.

Величини коефіцієнтів приведення (α_i) розраховуються на основі ставки дисконту (по роках життєвого циклу):

$$\alpha_i = \frac{1}{(1+p)^i}, \quad (3.7)$$

де p – ставка дисконту;

i – певний рік терміну економічного життя проекту, грошові надходження в якому оцінюються на сьогоднішній момент.

Економічне життя інвестиційного проекту – навчання персоналу, для підвищення ефективності підготовки кадрів та формування кадрового резерву – складає 2 роки, ставка дисконту складає 12 %.

$$1 \text{ рік: } \alpha_1 = \frac{1}{(1+0,12)^1} = \frac{1}{1,12^1} = 0,89;$$

$$2 \text{ рік: } \alpha_2 = \frac{1}{(1+0,12)^2} = \frac{1}{1,12^2} = 0,79.$$

Нинішня вартість майбутніх грошових потоків ($\sum HB_i$) накопичених за весь життєвий цикл запропонованого проекту:

$$\sum_{i=1}^N HB_i = HB_1 + HB_2 + HB_3 + HB_4 + HB_5 = ЧГП \cdot (\alpha_1 + \alpha_2 + \alpha_3 + \alpha_4 + \alpha_5) = \quad (3.8)$$

$$\sum_{i=1}^n HB_i = 23,92 \cdot (0,89 + 0,79) = 40,19 \text{ тис.грн.}$$

«Чиста нинішня вартість ($ЧНВ$) – різниця між сумою нинішніх вартостей, накопичених за весь життєвий цикл проекту та початковими інвестиціями» [30, с.60]:

$$ЧНВ = \sum_{i=1}^N HB_i - ПІ = 40,19 - 12,15 = 28,04 \text{ тис. грн.} \quad (3.9)$$

«Дисконтований (гарантований) період повернення інвестицій визначають як відношення початкових інвестицій до середньорічної нинішньої вартості» [30 с.60]:

$$T_{\Gamma} = \frac{ПІ}{НВ_{ср}} \quad (3.10)$$

де $НВ_{ср}$ – середньорічна нинішня вартість:

$$T_{\Gamma} = 12,15 / (40,19 / 2) = 0,6 \text{ року} < 2 \text{ роки}$$

Індекс доходності визначається відношенням чистої нинішньої вартості до початкових інвестицій:

$$ID = \frac{CHB}{PI} = 28,04 / 12,15 = 2,31 > 0. \quad (3.11)$$

Індекс прибутковості визначається відношенням суми нинішніх вартостей, накопичених за весь життєвий цикл запропонованого проекту, до початкових інвестицій:

$$PI = \frac{\sum_{i=1}^N NB_i}{PI} = 40,19 / 12,15 = 3,31 > 1 \quad (3.12)$$

Отримані розрахункові дані зведемо до табл.3.6.

Таблиця 3.6

Показники економічної ефективності впровадження інвестиційного проекту, щодо навчання персоналу на ПрАТ «Кагма»

| № з/п | Показник | Значення показника |
|-------|---|--------------------|
| 1 | Капітальні витрати, тис. грн. | 12,15 |
| 2 | Додатковий прибуток, тис. грн. | 29,17 |
| 3 | Чистий додатковий прибуток, тис. грн. | 23,92 |
| 4 | Сума нинішніх вартостей, накопичених за весь термін економічного життя проекту, тис. грн. | 40,19 |
| 5 | Чиста нинішня вартість, тис. грн. | 28,04 |
| 6 | Термін окупності недисконтований, років | 0,51 |
| 7 | Термін окупності дисконтований, років | 0,6 |
| 8 | Індекс доходності | 2,31 |
| 9 | Індекс прибутковості | 3,31 |

Джерело: Складено та розраховано автором

Отже, інвестиційний проект для ПрАТ «Кагма», а саме навчання персоналу, для підвищення ефективності підготовки кадрів та формування кадрового резерву, дає змогу підприємству отримати чистий прибуток у розмірі 102,89 тис.грн, капітальні витрати на його реалізацію складають 27,42

тис.грн., термін окупності недисконтований складає 0,27 року, дисконтований, тобто гарантій складає 0,30 року, індекс доходні складає 5,75, індекс прибутковості 6,75. Тобто, даний інвестиційний проект є економічно вигідним для впровадження його на підприємстві.

3.3. Оцінка ефективності запропонованих заходів та їх вплив на основні показники роботи підприємства

Вплив запропонованого заходу на ПрАТ «Кагма», а саме навчання персоналу, для підвищення ефективності підготовки кадрів та формування кадрового резерву на основні техніко-економічні показники підприємства представлено в табл.3.7.

Проведення оцінки впливу запропонованого заходу, а саме навчання персоналу, для підвищення ефективності підготовки кадрів та формування кадрового резерву на основні техніко-економічні показники ПрАТ «Кагма», дають змогу зробити наступні висновки: у проектному році чистий дохід (виручка) від реалізації продукції збільшиться на 0,43%, або на 389,7 тис.грн, і складе 90810,7 тис.грн..

Повні витрати збільшаться на 0,40%, або на 360,53 тис.грн, і складуть 89757,5тис.грн.

Продуктивність праці збільшиться на 29,17 тис.грн.\осіб.

Чистий прибуток збільшиться на 23,92 тис.грн, темп зменшення збитку підприємства складе 6,7%, рентабельність діяльності зросте на 0,03%, рентабельність продукції на 0,03% і складе1,17%.

**Вплив запропонованого заходу- навчання персоналу- на основні
техніко-економічні показники ПрАТ «Кагма»**

| № з.п. | Показники | Базові значення | Показники по заходу | Проектні значення | Відхилення | |
|--------|---|-----------------|---------------------|-------------------|----------------|-------------|
| | | | | | Абсолютне, +/- | Відносне, % |
| 1 | Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції, тис.грн. | 90421 | 389,7 | 90810,7 | 389,7 | 0,43 |
| 2 | Середньооблікова чисельність штатних працівників, осіб | 122 | 0 | 122 | 0,0 | 0,0 |
| 3 | Продуктивність праці, тис. грн./особу | 741,16 | 3,2 | 744,35 | 3,2 | 0,43 |
| 4 | Повні витрати на виробництво і реалізацію продукції, тис.грн. | 89397 | 360,53 | 89757,5 | 360,53 | 0,40 |
| 5 | Прибуток від реалізації продукції, тис.грн | 1024 | 29,17 | 1053,2 | 29,17 | 2,8 |
| 6 | Чистий прибуток, тис.грн. | -359 | 23,92 | -335,1 | 23,92 | -6,7 |
| 7 | Витрати на 1 грн. чистої виручки від реалізації, коп | 98,87 | 92,51 | 98,84 | -0,03 | -0,03 |
| 8 | Рентабельність діяльності (продаж), % | -0,40 | 6,14 | -0,37 | 0,03 | x |
| 9 | Рентабельність продукції, % | 1,15 | 8,09 | 1,17 | 0,03 | x |

Джерело: Складено та розраховано автором

Загалом, можна сказати, що підвищення ефективності підготовки кадрів та формування кадрового резерву ПрАТ «Кагма» значно знизити витрати на підбір і адаптацію нових співробітників, а також дасть можливість побудувати систему інвестицій в розвиток персоналу, що у свою чергу значно підвищує нематеріальну мотивацію працівників і сприяє їх закріпленню на підприємстві.

ВИСНОВКИ

В результаті проведеного в кваліфікаційній роботі дослідження, щодо підготовки кадрів та формування кадрового резерву на підприємстві встановлено, що кадровий резерв – це група працівників, які після відповідної цілеспрямованої підготовки можуть бути висунуті на керівні посади. До кадрового резерву відбираються керівники і фахівці підприємств, установ, організацій, працівники органів виконавчої влади та органів місцевого самоврядування, державні службовці, які підвищили кваліфікацію, пройшли стажування або за результатами атестації рекомендовані для роботи на більш високих посадах. Виділяють такі типи кадрового резерву: резерв розвитку, резерв функціонування, оперативний резерв; стратегічний резерв.

Було досліджено, що кадровий резерв поділяється на внутрішній кадровий резерв – це працівники підприємства, здатні до професійного зростання і пройшли або проходять комплекс заходів по розвитку. Він розподіляється на оперативний і перспективний. А також на зовнішній кадровий резерв – це база резюме фахівців, які відповідають вимогам, що пред'являються, і можуть бути запрошені на вакансію, що звільнилася, по мірі її появи. Він може бути організований змушено, якщо в компанії існує непостійність співробітників

Аналіз зарубіжного досвіду по підготовці кадрів та формуванню кадрового резерву дав змогу зробити висновок, що в кожній країні свої особливості по формуванню кадрового резерву. Досвід його формування в різних країнах показує, що компанії дотримуються своїх цілей і за коштами цього вибирають той чи інший спосіб формування кадрового резерву.

Процес формування кадрового резерву і робота з ним включає наступні послідовно виконувані етапи: визначення потреби в керівниках (чисельного і посадового складу резерву), попередній набір претендентів в кадровий резерв, вивчення, оцінка, відбір кандидатів в резерв, розгляд, узгодження, затвердження складу резерву, робота з резервом, контроль за підготовкою резерву, визначення готовності осіб із складу резерву до призначення на посаду.

Проаналізовано діяльність ПрАТ «Кагма», і зроблено висновки, що це модернізоване виробниче підприємство європейського рівня, яке спеціалізується по переробці молочної сировини та виробництві на сучасному обладнанні в умовах високої гігієни, молочної продукції та масла вершкового. Процес прийому сировини, обробки та кінцевого приготування продукції повністю автоматизовано, за якістю вихідної продукції «слідкує» комп'ютер.

Провівши фінансово-економічний аналіз підприємство, було зроблено висновки, що У 2020 році чистий дохід збільшився порівняно з попереднім роком на 7693 тис.грн або на 9,30%. Середньооблікова чисельність штатних працівників облікового складу: 122 особи. Середня чисельність позаштатних працівників та осіб, які працюють за сумісництвом: 1 особа. Чисельність працівників, які працюють на умовах неповного робочого часу (дня, тижня), – 2 особи. Фонд оплати праці: 15489 тис.грн. Фонд оплати праці збільшився у 2020 році в порівнянні з 2019 роком. Кадрова програма ПрАТ «Кагма», спрямована на забезпечення рівня кваліфікації працівників операційним потребам ПрАТ «Кагма»: на підприємстві існує детальний план навчання працівників, спрямований на підвищення кваліфікації у відповідності до вимог бізнесу.

Проведено аналіз підготовки кадрів та формування кадрового резерву на ПрАТ «Кагма» і зроблено висновки, що Робота з резервом кадрів в ПрАТ «Кагма» проводиться відповідно до Положення про роботу з резервом кадрів в

управлінні та в структурних одиницях ПрАТ «Кагма». Кадровий резерв керівників, професіоналів і фахівців управління і структурних одиниць ПрАТ «Кагма» створюється для заміщення цих посад. Кадровий резерв формується на посади керівників 1-4 рівня управління ПрАТ «Кагма» відповідно до організаційної структури ПрАТ «Кагма», керівників структурних одиниць, а також на посади професіоналів і фахівців, на яких працюють особи пенсійного та передпенсійного віку (за 1,5 роки до дати настання права на призначення пенсії за віком). Списки кадрового резерву складаються щорічно до 31 грудня і надаються до 20 січня у відділ кадрів управління ПрАТ «Кагма». На підприємстві спостерігається зростання кількості резервістів із 45 до 63 працівників. Позитивним моментом є зниження тривалості перебування в кадровому резерві із 1,4 роки до 1,2 роки. Також, позитивним фактором, є зниження кількості резервістів, які перейшли працювати на інші підприємства із 5 працівників в 2018 році та 7 в 2019 році до 2 осіб в 2020 році. Спостерігаємо зростання ефективності підготовки керівників в межах підприємства на 15%, плинність резерву знизилася на 8%, середній термін перебування в резерві скоротився на 3%. Загалом готовність резерву в 2020 році нижча на 17%, ніж у 2018 році, проте вища за 2018 рік, що є позитивною тенденцією.

Для підвищення ефективності підготовки кадрів та формування резерву на підприємстві ПрАТ «Кагма» було запропоновано вести навчання персоналу. у проектному році планується провести навчання 26 осіб, з них 12 осіб робітники, 6 осіб керівники, 3 спеціалісти, 5 непромисловий персонал. Загальні витрати на навчання складуть 122,2 тис.грн. Програму загальної підготовки варто планувати на 1 рік і реалізувати у рамках внутрішнього повчального центру (силами внутрішніх тренерів), або із залученням зовнішніх тренінгових компаній (або поєднання обох способів).

Проведено оцінку впливу запропонованого заходу, а саме навчання персоналу, для підвищення ефективності підготовки кадрів та формування

кадрового резерву на основні техніко-економічні показники ПрАТ «Кагма», дають змогу зробити наступні висновки: Проведення оцінки впливу запропонованого заходу, а саме навчання персоналу, для підвищення ефективності підготовки кадрів та формування кадрового резерву на основні техніко-економічні показники ПрАТ «Кагма», дають змогу зробити наступні висновки: у проектному році чистий дохід (виручка) від реалізації продукції збільшиться на 0,43%, або на 389,7 тис.грн, і складе 90810,7 тис.грн., повні витрати збільшаться на 0,40%, або на 360,53 тис.грн, і складуть 89757,5 тис.грн, продуктивність праці збільшиться на 29,17 тис.грн.\осіб, чистий прибуток збільшиться на 23,92 тис.грн, темп зменшення збитку підприємства складе 6,7%, рентабельність діяльності зросте на 0,03%, рентабельність продукції на 0,03% і складе 1,17%. Загалом, можна сказати, що підвищення ефективності підготовки кадрів та формування кадрового резерву ПрАТ «Кагма» значно знизити витрати на підбір і адаптацію нових співробітників, а також дасть можливість побудувати систему інвестицій в розвиток персоналу, що у свою чергу значно підвищує нематеріальну мотивацію працівників і сприяє їх закріпленню на підприємстві.

СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ:

1. Аналіз молочної галузі України. *Асоціація виробників молока України*. URL: <http://avm-ua.org/uk/post/analiz-molocnoi-galuzi-ukraini>.
2. Антоненко В. М. Економіка і управління підприємствами: теорія, методика, практика: монографія; Центр фінанс.-екон. наук. дослідж. Полтава : Астроя, 2020. 240 с.
3. Антонець І. Ю. Сутність кадрового резерву та особливості його формування на підприємстві. *Управління розвитком*. 2018. № 14. С. 122-124. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Uproz_2018_14_50
4. Балабанова Л. В., Сардак О. В. Управління персоналом : підручник. Київ : ЦУЛ. 2019. 468 с.
5. Бекетов Ю. А. Основи менеджменту : навч. посіб.; Харків. нац. автомоб.-дорож. ун-т. Харків : ХНАДУ, 2019. 263 с.
6. Білоус Л. Й., Брич В. Я. Місце робітничих кадрів у структурі людських ресурсів. *Сталий розвиток економіки*. 2015. № 3 (28). С. 11-17.
7. Брич В. Я., Смачило І. І. Соціальна відповідальність вітчизняних підприємств. *Технологический аудит и резервы производства*. 2017. Т. 5. №. 2. С. 36-39.
8. Брич В. Я., Колодницька О. З. Людські ресурси як чинник забезпечення конкурентоспроможності підприємства. *Інноваційна економіка*. № 4. 2015. С.72-76.
9. Буковинська М. П., Сладкевич В. П. Управління персоналом : підручник. Київ : Кондор-Видавництво. 2013. 704 с.
10. Денисова А. Формування кадрового резерву на підприємстві. 2018. URL: <https://www.kadrovik01.com.ua/article/4226-formuvannya-kadrovogo-rezervu-na-pdprimstv>.

11. Довгань Л. Є., Каракай Ю. В. Стратегічне управління : Навч. посіб. 2-ге вид. Київ : Центр учбової літератури, 2015. 440 с.
12. Друкер П. Ефективний керівник. Київ : «КМ-Букс», 2018. 240 с.
13. Дяків О. П., Островерхов В. М. Управління персоналом : навчально-методичний посібник. Тернопіль : ТНЕУ, 2018. 288 с.
14. Болтянська Л. О., Андрєєва Л. О., Лисак О. І. Економіка підприємства: навч. посіб. для студентів ВНЗ. Херсон, ОЛДІ-ПЛЮС, 2015. 667с.
15. Економіка і управління підприємствами: теорія, методика, практика: колект. монографія / В. М. Антоненко та ін.; Центр фінанс.-екон. наук. дослідж. Полтава : Астроя, 2020. 240 с.
16. Карпіщенко О. І. Економіка праці та соціально-трудоі відносини : навч. посіб. Сум. держ. ун-т. Суми : Сум. держ. ун-т, 2015. 389 с.
17. Кібік О. М. Управління ресурсами. Кадровий менеджмент : навч.-метод. посіб. Одеса : Фенікс, 2018. 125 с.
18. Климчук А. О. Управління підприємством в системі оцінки, мотивації та стимулювання персоналу: монографія. Хмельницький: ХНУ, 2018. 283 с.
19. Ковальчук К. Ф. Управління персоналом: навч. посіб. Нац. металург. акад. України. Дніпро : Акцент ПП, 2019. 302 с.
20. Колпаченко Н. М. Економіка підприємства : навч. посіб. Харків: Діса плюс, 2019. 277 с.
21. Комарницький І. М., Кромарницька Г. О. Економіка праці та соціально-трудоі відносини : підручник. Хмельниц. кооперат. торг.-екон. ін-т. – Хмельницький : Цюпак, 2016. 423 с.
22. Кодекс законів про працю України : Закон України від 10.12.1971 р. № 322-VIII / Верховна Рада України. URL:<http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/322-08> (дата звернення: 18.04.2021).

23. Куцик В. І., Кліпкова О. І. Економіка і управління підприємствами у схемах і таблицях : навч. посіб. Львів : Львів. торг.-екон. ун-т, 2020. 316 с.
24. Костылев Н. А Зарубежный опыт формирования кадрового резерва. *Управление человеческими ресурсами в условиях модернизации экономики*. 2018. № 1. С. 146-151.
25. Лисак О. І., Андреева Л. О. Економіка підприємства : навч. посіб. Мелітополь : Люкс, 2020. 272 с.
26. Маклаков С. В. Соціально-економічна мотивація персоналу підприємства в умовах інноваційних змін в економіці : автореф. дис. ... канд. екон. наук: 08.00.07 Центральноукр. нац. техн. ун-т. Кропивницький, 2019. 20 с.
27. ISO/FDIS 26000. Керівництво з соціальної відповідальності. URL: http://www.ksovok.com/doc/iso_fdis_26000_rus.pdf.
28. Морушко О. О. Кадровий менеджмент : навч. посіб. Нац. ун-т «Львів. Політехніка». Львів : Вид-во Львів. політехніки, 2016. 173 с.
29. Мороз В. М. Кадровий менеджмент: загальна частина: текст лекцій для студентів спец. АДМ 8.18010018 «Адміністративний менеджмент» Т. 2: Теорія кадрового менеджменту: еволюція та розвиток змісту. 2016. 139 с.
30. Москаленко В. О. Критерії ефективного формування кадрового потенціалу. *Національне господарство України: теорія та практика управління*. 2018. С. 161-166.
31. Олійник Т. І., Пахуча Е. В. Економіка праці і соціально-трудові відносини: навч. посіб. Харків. нац. аграр. ун-т ім. В. В. Докучаєва. Харків: Друкарня Мадрид, 2019. 279 с.
32. .
33. Попов О. С., Скачков О. М. Економічне управління підприємством: навч. посіб.; Нац. аерокосм. ун-т ім. М. Є. Жуковського «Харків. авіац. ін-т». Харків : ХАІ, 2018. 123 с.

34. Посохов І. М. Економіка підприємства : навч. посіб. Нац. техн. ун-т «Харків. політехн. ін-т». Харків : НТУ «ХПІ», 2016. 380 с.
35. ПрАТ «Кагма» : веб-сайт. URL: <https://kagma.ua/>
36. Пушкар З. М., Пушкар Б. Т. Кадровий менеджмент : навч. посіб. Терноп. нац. екон. ун-т. Тернопіль : Осадца Ю. В. 2017. 209 с.
37. Самойленко І. О. Менеджмент організацій : підручник. Харків: ХАІ, 2020. 280 с.
38. Сардак О. В. Дослідження концептуальних підходів у сфері стратегічного управління персоналом. *Економічна стратегія і перспективи розвитку сфери торгівлі та послуг*. 2014. № 1 (19). С. 226-235.
39. Скворцов І. В. Економіка праці й соціально-трудова відносини : навч. посіб. Нац. ун-т «Львів. Політехніка». Львів : Вид-во Львів. політехніки, 2016. 265 с.
40. Словник термінів з економіки праці та соціально-трудова відносин. укл. О. В. Безпалько та ін. Київ : Кафедра, 2015. 120 с.
41. Сокур М. І. Мотивація та управління персоналом і якістю (іноземний досвід) : навч. посіб. Кременчуц. нац. ун-т ім. Михайла Остроградського. Вид. 2-е, допов. Кременчук : Щербатих О. В., 2016. 335 с.
42. Трегубов О. С. Економіка підприємства : навч. посіб. для студентів ВНЗ; Донец. нац. ун-т ім. Василя Стуса. Вінниця: ТВОРИ, 2019. 228 с.
43. Федішин Н. П. Економіка підприємства : навч.-метод. посіб. Буковин. держ. фінанс.-екон. ун-т, Фінанс.-екон. коледж. Чернівці : Наші книги, 2015. 327 с.
44. Шубалий О. М. Управління персоналом : підручник. Луц. нац. техн. ун-т. Луцьк : ІВВ Луцького НТУ, 2018. 403 с.
45. Щьокін Г. В. Основи кадрового менеджменту. Київ : МАУП, 2017. 280 с.

46. Цуркан С. М., Сутність та складові елементи організаційно-економічного механізму використання персоналу промислових підприємств. Проблеми і перспективи розвитку підприємництва. 2016. № 2(1), С. 62-73.

47. Яркіна Н. М. Економіка підприємства: Навч. посіб. Вид. 2-ге перероб. і доп. Київ : Видавництво Ліра-К, 2017. 600 с.

48. Ярема Р. Т. Психотехнологія роботи з кадровим резервом на заміщення керівних посад в органах виконавчої влад. *Вісник Національної академії Державної прикордонної служби України*. 2017. №1. С.159-165.

49. Яценко В. М., Шинкаренко О. М. Фінансовий аналіз : навч. посіб. для студ. вищ. навч. закл. ЧДТУ, 2015. 267 с.

50. Brych V., Borysiak O., Brych B. Digital marketing of energy service companies' personnel in the context of socio-economic development. // *Strategies for sustainable socio-economic development and mechanisms their implementation in the global dimension : collective monograph / edited by M. Bez-partochnyi, in 3 Vol. // VUZF University of Finance, Business and Entrepreneurship. Sofia : VUZF Publishing House «St. Grigorii Bogoslov», 2019. Vol. 3. P. 309-317.*

51. Sudomyr S., Niziaieva V., Lutay L. et. al. Methods And Techniques Of Motivation Of Subjects Of Regional Economy For Innovative Improvement. *International Journal of Scientific & Technology Research*. 2020. Vol. 9, issue 03. P. 1196-1200.

52. Prudential USA. URL: <https://www.prudential.com/welcome-back>

ДОДАТКИ



Організаційна структура ПрАТ «Кагма»

Додаток Б

Підприємство Приватне акціонерне товариство «Кагма»
Територія Київська область, м.Кагарлик
Організаційно-правова форма господарювання Акціонерне товариство
Вид економічної діяльності Перероблення молока, виробництво масла та сиру

Дата 01.01.2020
за ЄДРПОУ 00445883
за КОАТУУ 3222210100
за КОПФГ 230
за КВЕД 10.51

| |
|------------|
| КОДИ |
| 01.01.2020 |
| 00445883 |
| 3222210100 |
| 230 |
| 10.51 |

Середня кількість працівників: 121

Адреса, телефон: 09200 м. Кагарлик, вул. Столична, 14, 0457360900

Одиниця виміру: тис.грн. без десяткового знака

Складено (зробити позначку «v» у відповідній клітинці):

за положеннями (стандартами) бухгалтерського обліку

| |
|---|
| v |
| |

за міжнародними стандартами фінансової звітності

Баланс
(Звіт про фінансовий стан)
на 31.12.2019 р.
Форма №1

| | | Код за ДКУД | |
|---|-----------|-----------------------------|----------------------------|
| | | 1801001 | |
| Актив | Код рядка | На початок звітного періоду | На кінець звітного періоду |
| 1 | 2 | 3 | 4 |
| I. Необоротні активи | | | |
| Нематеріальні активи | 1000 | 0 | 4 |
| первісна вартість | 1001 | 85 | 89 |
| накопичена амортизація | 1002 | (85) | (85) |
| Незавершені капітальні інвестиції | 1005 | 0 | 1 |
| Основні засоби | 1010 | 2 890 | 3 194 |
| первісна вартість | 1011 | 16 814 | 17 955 |
| знос | 1012 | (13 924) | (14 761) |
| Інвестиційна нерухомість | 1015 | 0 | 0 |
| первісна вартість | 1016 | 0 | 0 |
| знос | 1017 | (0) | (0) |
| Довгострокові біологічні активи | 1020 | 0 | 0 |
| первісна вартість | 1021 | 0 | 0 |
| накопичена амортизація | 1022 | (0) | (0) |
| Довгострокові фінансові інвестиції: | | | |
| інші фінансові інвестиції | 1035 | 0 | 0 |
| Довгострокова дебіторська заборгованість | 1040 | 0 | 0 |
| Відстрочені податкові активи | 1045 | 0 | 0 |
| Гудвіл | 1050 | 0 | 0 |
| Відстрочені аквізиційні витрати | 1060 | 0 | 0 |
| Залишок коштів у централізованих страхових резервних фондах | 1065 | 0 | 0 |

Продовження додатку Б

| | | | |
|--|------|--------|--------|
| Інші необоротні активи | 1090 | 0 | 73 |
| Усього за розділом І | 1095 | 2 890 | 3 272 |
| ІІ. Оборотні активи | | | |
| Запаси | 1100 | 7 696 | 9 178 |
| Виробничі запаси | 1101 | 6 213 | 6 054 |
| Незавершене виробництво | 1102 | 0 | 0 |
| Готова продукція | 1103 | 1 368 | 3 039 |
| Товари | 1104 | 115 | 85 |
| Поточні біологічні активи | 1110 | 0 | 0 |
| Депозити перестраховання | 1115 | 0 | 0 |
| Векселі одержані | 1120 | 0 | 0 |
| Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги | 1125 | 5 568 | 5 135 |
| Дебіторська заборгованість за розрахунками: | | | |
| за виданими авансами | 1130 | 0 | 0 |
| з бюджетом | 1135 | 51 | 181 |
| у тому числі з податку на прибуток | 1136 | 51 | 0 |
| з нарахованих доходів | 1140 | 0 | 0 |
| із внутрішніх розрахунків | 1145 | 0 | 0 |
| Інша поточна дебіторська заборгованість | 1155 | 1 078 | 991 |
| Поточні фінансові інвестиції | 1160 | 0 | 0 |
| Гроші та їх еквіваленти | 1165 | 3 284 | 3 529 |
| Готівка | 1166 | 111 | 188 |
| Рахунки в банках | 1167 | 3 173 | 1 837 |
| Витрати майбутніх періодів | 1170 | 0 | 4 |
| Частка перестраховика у страхових резервах | 1180 | 0 | 0 |
| у тому числі в: | | | |
| резервах довгострокових зобов'язань | 1181 | 0 | 0 |
| резервах збитків або резервах належних виплат | 1182 | 0 | 0 |
| інших страхових резервах | 1184 | 0 | 0 |
| Інші оборотні активи | 1190 | 22 | 26 |
| Усього за розділом ІІ | 1195 | 17 699 | 19 044 |
| ІІІ. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття | | | |
| Баланс | 1300 | 20 589 | 22 316 |

| Пасив | Код рядка | На початок звітного періоду | На кінець звітного періоду |
|---|-----------|-----------------------------|----------------------------|
| 1 | 2 | 3 | 4 |
| І. Власний капітал | | | |
| Зареєстрований (пайовий) капітал | 1400 | 787 | 787 |
| Внески до незареєстрованого статутного капіталу | 1401 | 0 | 0 |
| Капітал у дооцінках | 1405 | 0 | 0 |
| Додатковий капітал | 1410 | 4 969 | 4 969 |
| Емісійний дохід | 1411 | 0 | 0 |
| Накопичені курсові різниці | 1412 | 0 | 0 |
| Резервний капітал | 1415 | 250 | 250 |
| Нерозподілений прибуток (непокритий збиток) | 1420 | 12 564 | 13 786 |

Закінчення додатку Б

| | | | |
|---|------|--------|--------|
| Неоплачений капітал | 1425 | (0) | (0) |
| Вилучений капітал | 1430 | (0) | (0) |
| Інші резерви | 1435 | 0 | 0 |
| Усього за розділом I | 1495 | 18 570 | 19 792 |
| II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення | | | |
| Відстрочені податкові зобов'язання | 1500 | 0 | 0 |
| Пенсійні зобов'язання | 1505 | 0 | 0 |
| Довгострокові кредити банків | 1510 | 0 | 0 |
| Інші довгострокові зобов'язання | 1515 | 0 | 0 |
| Довгострокові забезпечення | 1520 | 0 | 0 |
| Довгострокові забезпечення витрат персоналу | 1521 | 0 | 0 |
| Цільове фінансування | 1525 | 0 | 0 |
| Благодійна допомога | 1526 | 0 | 0 |
| Страхові резерви | 1530 | 0 | 0 |
| у тому числі: | | | |
| резерв довгострокових зобов'язань | 1531 | 0 | 0 |
| резерв збитків або резерв належних виплат | 1532 | 0 | 0 |
| резерв незароблених премій | 1533 | 0 | 0 |
| інші страхові резерви | 1534 | 0 | 0 |
| Інвестиційні контракти | 1535 | 0 | 0 |
| Призовий фонд | 1540 | 0 | 0 |
| Резерв на виплату джек-поту | 1545 | 0 | 0 |
| Усього за розділом II | 1595 | 0 | 0 |
| III. Поточні зобов'язання і забезпечення | | | |
| Короткострокові кредити банків | 1600 | 0 | 0 |
| Векселі видані | 1605 | 0 | 0 |
| Поточна кредиторська заборгованість за: | | | |
| довгостроковими зобов'язаннями | 1610 | 0 | 0 |
| товари, роботи, послуги | 1615 | 1 247 | 1 554 |
| розрахунками з бюджетом | 1620 | 303 | 253 |
| у тому числі з податку на прибуток | 1621 | 0 | 149 |
| розрахунками зі страхування | 1625 | 75 | 100 |
| розрахунками з оплати праці | 1630 | 299 | 467 |
| одержаними авансами | 1635 | 0 | 0 |
| розрахунками з учасниками | 1640 | 0 | 0 |
| із внутрішніх розрахунків | 1645 | 0 | 0 |
| страховою діяльністю | 1650 | 0 | 0 |
| Поточні забезпечення | 1660 | 1 | 1 |
| Доходи майбутніх періодів | 1665 | 0 | 0 |
| Відстрочені комісійні доходи від перестраховиків | 1670 | 0 | 0 |
| Інші поточні зобов'язання | 1690 | 94 | 149 |
| Усього за розділом III | 1695 | 2 019 | 2 524 |
| IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття | | | |
| Чиста вартість активів недержавного пенсійного фонду | 1800 | 0 | 0 |
| Баланс | 1900 | 20 589 | 22 316 |

Примітки: Управлінський персонал несе відповідальність за складання і достовірне подання Керівник Мірошник В.О.

Головний бухгалтер

Нагірний П.І.

Підприємство

Приватне акціонерне товариство «Кагма»

Дата
за ЄДРПОУ

| |
|------------|
| КОДИ |
| 01.01.2020 |
| 00445883 |

**Звіт про фінансові результати
(Звіт про сукупний дохід)**

за 2019 рік

Форма №2

I. Фінансові результати

Код за ДКУД 1801003

| Стаття | Код рядка | За звітний період | За аналогічний період попереднього року |
|---|-----------|-------------------|---|
| 1 | 2 | 3 | 4 |
| Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг) | 2000 | 82 728 | 95 588 |
| Чисті зароблені страхові премії | 2010 | 0 | 0 |
| Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг) | 2050 | (63 515) | (78 965) |
| Чисті понесені збитки за страховими виплатами | 2070 | (0) | (0) |
| Валовий: прибуток | 2090 | 19 213 | 16 623 |
| збиток | 2095 | (0) | (0) |
| Дохід (витрати) від зміни у резервах довгострокових зобов'язань | 2105 | 0 | 0 |
| Дохід (витрати) від зміни інших страхових резервів | 2110 | 0 | 0 |
| Зміна інших страхових резервів, валова сума | 2111 | 0 | 0 |
| Зміна частки перестраховиків в інших страхових резервах | 2112 | 0 | 0 |
| Інші операційні доходи | 2120 | 213 | 328 |
| Дохід від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю | 2121 | 0 | 0 |
| Дохід від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції | 2122 | 0 | 0 |
| Дохід від використання коштів, вивільнених від оподаткування | 2123 | 0 | 0 |
| Адміністративні витрати | 2130 | (4 931) | (5 330) |
| Витрати на збут | 2150 | (10 368) | (11 087) |
| Інші операційні витрати | 2180 | (2 406) | (921) |
| Витрати від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю | 2181 | 0 | 0 |
| Витрати від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції | 2182 | 0 | 0 |
| Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток | 2190 | 1 721 | 0 |
| збиток | 2195 | (0) | (387) |
| Дохід від участі в капіталі | 2200 | 0 | 0 |
| Інші фінансові доходи | 2220 | 154 | 0 |

Закінчення додатку В

| | | | |
|---|------|-------|---------|
| Інші доходи | 2240 | 0 | 0 |
| Втрати від участі в капіталі | 2255 | (0) | (0) |
| Інші витрати | 2270 | (2) | (0) |
| Прибуток (збиток) від впливу інфляції на монетарні статті | 2275 | 0 | 0 |
| Фінансовий результат до оподаткування: | | | |
| прибуток | 2290 | 1 873 | 0 |
| збиток | 2295 | (0) | (387) |
| Витрати (дохід) з податку на прибуток | 2300 | -375 | 0 |
| Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування | 2305 | 0 | 0 |
| Чистий фінансовий результат: | | | |
| прибуток | 2350 | 1 498 | 0 |
| збиток | 2355 | (0) | (387) |

II. Сукупний дохід

| Стаття | Код рядка | За звітний період | За аналогічний період попереднього року |
|--|-----------|-------------------|---|
| 1 | 2 | 3 | 4 |
| Дооцінка (уцінка) необоротних активів | 2400 | 0 | 0 |
| Дооцінка (уцінка) фінансових інструментів | 2405 | 0 | 0 |
| Інший сукупний дохід до оподаткування | 2450 | 0 | 0 |
| Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом | 2455 | (0) | (0) |
| Інший сукупний дохід після оподаткування | 2460 | 0 | 0 |
| Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460) | 2465 | 1 498 | -387 |

III. Елементи операційних витрат

| Назва статті | Код рядка | За звітний період | За аналогічний період попереднього року |
|----------------------------------|-----------|-------------------|---|
| 1 | 2 | 3 | 4 |
| Матеріальні затрати | 2500 | 58 859 | 73 737 |
| Витрати на оплату праці | 2505 | 13 388 | 12 898 |
| Відрахування на соціальні заходи | 2510 | 2 607 | 2 452 |
| Амортизація | 2515 | 837 | 933 |
| Інші операційні витрати | 2520 | 5 529 | 6 283 |
| Разом | 2550 | 81 220 | 96 303 |

IV. Розрахунок показників прибутковості акцій

| Назва статті | Код рядка | За звітний період | За аналогічний період попереднього року |
|--|-----------|-------------------|---|
| 1 | 2 | 3 | 4 |
| Середньорічна кількість простих акцій | 2600 | 3 937 | 3 937 |
| Скоригована середньорічна кількість простих акцій | 2605 | 3 937 | 3 937 |
| Чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію | 2610 | 380,492760 | -98,298200 |
| Скоригований чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію | 2615 | 380,492760 | -98,298200 |
| Дивіденди на одну просту акцію | 2650 | 0,07 | 0,00 |

Додаток Г

Підприємство Приватне акціонерне товариство «Кагма»
Територія Київська область, м.Кагарлик
Організаційно-правова форма господарювання Акціонерне товариство
Вид економічної діяльності Перероблення молока, виробництво масла та сиру

Дата 01.01.2021
за ЄДРПОУ 00445883
за КОАТУУ 3222210100
за КОПФГ 230
за КВЕД 10.51

| КОДИ |
|------------|
| 01.01.2021 |
| 00445883 |
| 3222210100 |
| 230 |
| 10.51 |

Середня кількість працівників: 122

Адреса, телефон: 09200 м. Кагарлик, вул. Столична, 14, 0457360900

Одиниця виміру: тис.грн. без десяткового знака

Складено (зробити позначку «v» у відповідній клітинці):

за положеннями (стандартами) бухгалтерського обліку

| |
|---|
| v |
| |

за міжнародними стандартами фінансової звітності

Баланс
(Звіт про фінансовий стан)
на 31.12.2020 р.
Форма №1

Код за ДКУД 1801001

| Актив | Код рядка | На початок звітного періоду | На кінець звітного періоду |
|--|-----------|-----------------------------|----------------------------|
| 1 | 2 | 3 | 4 |
| I. Необоротні активи | | | |
| Нематеріальні активи | 1000 | 4 | 5 |
| первісна вартість | 1001 | 89 | 96 |
| накопичена амортизація | 1002 | (85) | (91) |
| Незавершені капітальні інвестиції | 1005 | 1 | 67 |
| Основні засоби | 1010 | 3 194 | 2 783 |
| первісна вартість | 1011 | 17 955 | 18 366 |
| знос | 1012 | (14 761) | (15 583) |
| Інвестиційна нерухомість | 1015 | 0 | 0 |
| первісна вартість | 1016 | 0 | 0 |
| знос | 1017 | (0) | (0) |
| Довгострокові біологічні активи | 1020 | 0 | 0 |
| первісна вартість | 1021 | 0 | 0 |
| накопичена амортизація | 1022 | (0) | (0) |
| Довгострокові фінансові інвестиції: | | | |
| які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств | 1030 | 0 | 0 |
| інші фінансові інвестиції | 1035 | 0 | 0 |
| Довгострокова дебіторська заборгованість | 1040 | 0 | 0 |
| Відстрочені податкові активи | 1045 | 0 | 0 |
| Гудвіл | 1050 | 0 | 0 |
| Відстрочені аквізиційні витрати | 1060 | 0 | 0 |

Продовження додатку Г

| | | | |
|--|------|--------|--------|
| Залишок коштів у централізованих страхових резервних фондах | 1065 | 0 | 0 |
| Інші необоротні активи | 1090 | 73 | 61 |
| Усього за розділом I | 1095 | 3 272 | 2 916 |
| II. Оборотні активи | | | |
| Запаси | 1100 | 9 178 | 7 927 |
| Виробничі запаси | 1101 | 6 054 | 5 642 |
| Незавершене виробництво | 1102 | 0 | 0 |
| Готова продукція | 1103 | 3 039 | 2 160 |
| Товари | 1104 | 85 | 125 |
| Поточні біологічні активи | 1110 | 0 | 0 |
| Депозити перестраховання | 1115 | 0 | 0 |
| Векселі одержані | 1120 | 0 | 0 |
| Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги | 1125 | 5 135 | 5 191 |
| Дебіторська заборгованість за розрахунками: | | | |
| за виданими авансами | 1130 | 0 | 0 |
| з бюджетом | 1135 | 181 | 95 |
| у тому числі з податку на прибуток | 1136 | 0 | 95 |
| з нарахованих доходів | 1140 | 0 | 0 |
| із внутрішніх розрахунків | 1145 | 0 | 0 |
| Інша поточна дебіторська заборгованість | 1155 | 991 | 626 |
| Поточні фінансові інвестиції | 1160 | 0 | 0 |
| Гроші та їх еквіваленти | 1165 | 3 529 | 4 934 |
| Готівка | 1166 | 188 | 109 |
| Рахунки в банках | 1167 | 1 837 | 4 817 |
| Витрати майбутніх періодів | 1170 | 4 | 40 |
| Частка перестраховика у страхових резервах | 1180 | 0 | 0 |
| у тому числі в: | | | |
| резервах довгострокових зобов'язань | 1181 | 0 | 0 |
| резервах збитків або резервах належних виплат | 1182 | 0 | 0 |
| резервах незароблених премій | 1183 | 0 | 0 |
| інших страхових резервах | 1184 | 0 | 0 |
| Інші оборотні активи | 1190 | 26 | 101 |
| Усього за розділом II | 1195 | 19 044 | 18 914 |
| III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття | | | |
| Баланс | 1300 | 22 316 | 21 830 |

| Пасив | Код рядка | На початок звітного періоду | На кінець звітного періоду |
|---|-----------|-----------------------------|----------------------------|
| 1 | 2 | 3 | 4 |
| I. Власний капітал | | | |
| Зареєстрований (пайовий) капітал | 1400 | 787 | 787 |
| Внески до незареєстрованого статутного капіталу | 1401 | 0 | 0 |
| Капітал у дооцінках | 1405 | 0 | 0 |
| Додатковий капітал | 1410 | 4 969 | 4 969 |

Закінчення додатку Г

| | | | |
|---|------|--------|--------|
| Емісійний дохід | 1411 | 0 | 0 |
| Накопичені курсові різниці | 1412 | 0 | 0 |
| Резервний капітал | 1415 | 250 | 250 |
| Нерозподілений прибуток (непокритий збиток) | 1420 | 13 786 | 13 152 |
| Неоплачений капітал | 1425 | (0) | (0) |
| Вилучений капітал | 1430 | (0) | (0) |
| Інші резерви | 1435 | 0 | 0 |
| Усього за розділом I | 1495 | 19 792 | 19 158 |
| II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення | | | |
| Відстрочені податкові зобов'язання | 1500 | 0 | 0 |
| Пенсійні зобов'язання | 1505 | 0 | 0 |
| Довгострокові кредити банків | 1510 | 0 | 0 |
| Інші довгострокові зобов'язання | 1515 | 0 | 0 |
| Довгострокові забезпечення | 1520 | 0 | 0 |
| Довгострокові забезпечення витрат персоналу | 1521 | 0 | 0 |
| Цільове фінансування | 1525 | 0 | 0 |
| Благодійна допомога | 1526 | 0 | 0 |
| Страхові резерви | 1530 | 0 | 0 |
| у тому числі: | | | |
| резерв довгострокових зобов'язань | 1531 | 0 | 0 |
| резерв збитків або резерв належних виплат | 1532 | 0 | 0 |
| резерв незароблених премій | 1533 | 0 | 0 |
| інші страхові резерви | 1534 | 0 | 0 |
| Інвестиційні контракти | 1535 | 0 | 0 |
| Призовий фонд | 1540 | 0 | 0 |
| Резерв на виплату джек-поту | 1545 | 0 | 0 |
| Усього за розділом II | 1595 | 0 | 0 |
| III. Поточні зобов'язання і забезпечення | | | |
| Короткострокові кредити банків | 1600 | 0 | 0 |
| Векселі видані | 1605 | 0 | 0 |
| Поточна кредиторська заборгованість за: | | | |
| довгостроковими зобов'язаннями | 1610 | 0 | 0 |
| товари, роботи, послуги | 1615 | 1 554 | 1 182 |
| розрахунками з бюджетом | 1620 | 253 | 244 |
| у тому числі з податку на прибуток | 1621 | 149 | 0 |
| розрахунками зі страхування | 1625 | 100 | 119 |
| розрахунками з оплати праці | 1630 | 467 | 512 |
| Поточні забезпечення | 1660 | 1 | 1 |
| Доходи майбутніх періодів | 1665 | 0 | 0 |
| Відстрочені комісійні доходи від перестраховиків | 1670 | 0 | 0 |
| Інші поточні зобов'язання | 1690 | 149 | 614 |
| Усього за розділом III | 1695 | 2 524 | 2 672 |
| IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття | | | |
| Чиста вартість активів недержавного пенсійного фонду | 1800 | 0 | 0 |
| Баланс | 1900 | 22 316 | 21 830 |

Керівник

Мірошник В.О.

Головний бухгалтер

Нагірний П.І.

Підприємство

Приватне акціонерне товариство «Кагма»

Дата
за ЄДРПОУ

КОДИ

01.01.2021

00445883

Звіт про фінансові результати

(Звіт про сукупний дохід)

за 2020 рік

Форма №2

I. Фінансові результати

Код за ДКУД

1801003

| Стаття | Код рядка | За звітний період | За аналогічний період попереднього року |
|---|-----------|-------------------|---|
| 1 | 2 | 3 | 4 |
| Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг) | 2000 | 90 421 | 82 728 |
| Чисті зароблені страхові премії | 2010 | 0 | 0 |
| Премії підписані, валова сума | 2011 | 0 | 0 |
| Премії, передані у перестраховання | 2012 | (0) | (0) |
| Зміна резерву незароблених премій, валова сума | 2013 | 0 | 0 |
| Зміна частки перестраховиків у резерві незароблених премій | 2014 | 0 | 0 |
| Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг) | 2050 | (74 888) | (63 515) |
| Чисті понесені збитки за страховими виплатами | 2070 | (0) | (0) |
| Валовий: прибуток | 2090 | 15 533 | 19 213 |
| збиток | 2095 | (0) | (0) |
| Дохід (витрати) від зміни у резервах довгострокових зобов'язань | 2105 | 0 | 0 |
| Дохід (витрати) від зміни інших страхових резервів | 2110 | 0 | 0 |
| Зміна інших страхових резервів, валова сума | 2111 | 0 | 0 |
| Зміна частки перестраховиків в інших страхових резервах | 2112 | 0 | 0 |
| Інші операційні доходи | 2120 | 320 | 213 |
| Дохід від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю | 2121 | 0 | 0 |
| Дохід від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції | 2122 | 0 | 0 |
| Дохід від використання коштів, вивільнених від оподаткування | 2123 | 0 | 0 |
| Адміністративні витрати | 2130 | (4 838) | (4 931) |
| Витрати на збут | 2150 | (9 671) | (10 368) |
| Інші операційні витрати | 2180 | (1 737) | (2 406) |
| Витрати від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю | 2181 | 0 | 0 |
| Витрати від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції | 2182 | 0 | 0 |

Продовження додатку Г

| | | | |
|---|------|---------|-------|
| Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток | 2190 | 0 | 1 721 |
| збиток | 2195 | (393) | (0) |
| Дохід від участі в капіталі | 2200 | 0 | 0 |
| Інші фінансові доходи | 2220 | 34 | 154 |
| Інші доходи | 2240 | 13 | 0 |
| Дохід від благодійної допомоги | 2241 | 0 | 0 |
| Фінансові витрати | 2250 | (0) | (0) |
| Втрати від участі в капіталі | 2255 | (0) | (0) |
| Інші витрати | 2270 | (13) | (2) |
| Прибуток (збиток) від впливу інфляції на монетарні статті | 2275 | 0 | 0 |
| Фінансовий результат до оподаткування: прибуток | 2290 | 0 | 1 873 |
| збиток | 2295 | (359) | (0) |
| Витрати (дохід) з податку на прибуток | 2300 | 0 | -375 |
| Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування | 2305 | 0 | 0 |
| Чистий фінансовий результат: прибуток | 2350 | 0 | 1 498 |
| збиток | 2355 | (359) | (0) |

II. Сукупний дохід

| Стаття | Код рядка | За звітний період | За аналогічний період попереднього року |
|---|-----------|-------------------|---|
| 1 | 2 | 3 | 4 |
| Дооцінка (уцінка) необоротних активів | 2400 | 0 | 0 |
| Дооцінка (уцінка) фінансових інструментів | 2405 | 0 | 0 |
| Накопичені курсові різниці | 2410 | 0 | 0 |
| Частка іншого сукупного доходу асоційованих та спільних підприємств | 2415 | 0 | 0 |
| Інший сукупний дохід | 2445 | 0 | 0 |
| Інший сукупний дохід до оподаткування | 2450 | 0 | 0 |
| Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом | 2455 | (0) | (0) |
| Інший сукупний дохід після оподаткування | 2460 | 0 | 0 |
| Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460) | 2465 | -359 | 1 498 |

III. Елементи операційних витрат

| Назва статті | Код рядка | За звітний період | За аналогічний період попереднього року |
|----------------------------------|-----------|-------------------|---|
| 1 | 2 | 3 | 4 |
| Матеріальні затрати | 2500 | 65 490 | 58 859 |
| Витрати на оплату праці | 2505 | 15 489 | 13 388 |
| Відрахування на соціальні заходи | 2510 | 2 993 | 2 607 |
| Амортизація | 2515 | 1 045 | 837 |
| Інші операційні витрати | 2520 | 6 117 | 5 529 |
| Разом | 2550 | 91 134 | 81 220 |

IV. Розрахунок показників прибутковості акцій

| Назва статті | Код рядка | За звітний період | За аналогічний період попереднього року |
|--|-----------|-------------------|---|
| 1 | 2 | 3 | 4 |
| Середньорічна кількість простих акцій | 2600 | 3 937 | 3 937 |
| Скоригована середньорічна кількість простих акцій | 2605 | 3 937 | 3 937 |
| Чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію | 2610 | -91,186180 | 380,492760 |
| Скоригований чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію | 2615 | -91,186180 | 380,492760 |
| Дивіденди на одну просту акцію | 2650 | 0,07 | 0,07 |

Примітки: Управлінський персонал несе відповідальність за складання і достовірне подання фінансової звітності відповідно до П(С)БО та за таку систему внутрішнього контролю, яку управлінський персонал визначає потрібною для того, щоб забезпечити складання фінансової звітності, що не містить суттєвих викривлень внаслідок шахрайства або помилки.

Керівник

Мірошник В.О.

Головний бухгалтер

Нагірний П.І.