

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ**  
**НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ХАРЧОВИХ ТЕХНОЛОГІЙ**

**Інститут (факультет ) Навчально-науковий інститут економіки і управління**  
**Кафедра економіки праці та менеджменту**

«До захисту в ЕК»

Директор інституту

\_\_\_\_\_ Олег ШЕРЕМЕТ  
(підпис) (прізвище та ініціали)

« \_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 2023 р.

«До захисту допущено»

Завідувач кафедри

\_\_\_\_\_ Тамара БЕРЕЗЯНКО  
(підпис) (прізвище та ініціали)

« \_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 2023 р.

**КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА**  
**НА ЗДОБУТТЯ ОСВІТНЬОГО СТУПЕНЯ «МАГІСТР»**

зі спеціальності 073 «Менеджмент»  
освітньо-професійної програми «Менеджмент персоналу»

на тему: **«Вплив інструментів стратегічного управління людськими ресурсами на продуктивність організації»**

Виконав: здобувач 2 курсу, групи МП-2-8 М

Мордалевич Дарія Русланівна  
(прізвище , ім'я, по батькові повністю)

\_\_\_\_\_ (підпис)

Керівник д. е. н., доц. Шеремет Олег Олексійович  
(прізвище , ім'я, по батькові повністю)

\_\_\_\_\_ (підпис)

Консультант Ліана МАЗНИК

\_\_\_\_\_ (підпис)

Рецензент \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_ (підпис)

*Я як здобувачка Національного університету харчових технологій розумію і підтримую політику університету з академічної доброчесності. Я не надавала і не одержувала незарядженої допомоги під час підготовки цієї роботи. Використання ідей, результатів і текстів інших авторів мають посилання на відповідне джерело*

Здобувач \_\_\_\_\_  
(підпис)

Київ – 2023 р.

# НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ХАРЧОВИХ ТЕХНОЛОГІЙ

Інститут Навчально-науковий інститут економіки і управління  
Кафедра економіки праці та менеджменту  
Освітній ступінь магістр  
Галузь знань 07 «Управління та адміністрування»  
Спеціальність 073 «Менеджмент»  
Освітньо-професійна програма «Менеджмент персоналу»

## **ЗАТВЕРДЖУЮ**

Завідувач кафедри економіки  
праці та менеджменту

\_\_\_\_\_ Тамара БЕРЕЗЯНКО

“30” вересня 2022 року

## **З А В Д А Н Н Я**

### **НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ ЗДОБУВАЧА**

#### **Мордалевич Дарії Русланівни**

1. Тема роботи «Вплив інструментів стратегічного управління людськими ресурсами на продуктивність організації»

керівник роботи Шеремет О.О., д. е. н., доц.

затверджені наказом вищого навчального закладу від 29 вересня 2022 р № 575-КС

2. Строк подання здобувачем роботи 08 лютого 2023 р.

3. Вихідні дані до роботи законодавчі та нормативні акти, аналітичні та статистичні матеріали стосовно теми проекту, бухгалтерська, статистична звітність та аналітичні матеріали ПрАТ «Миргородський завод мінеральних вод»

4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити

Розділ 1 Теоретико-методичні аспекти реалізації стратегічного управління людськими ресурсами підприємства

Розділ 2 Дослідження стратегічного управління людськими ресурсами підприємства ПрАТ «Миргородський завод мінеральних вод»

Розділ 3 Обґрунтування вибору інструментів стратегічного управління людськими ресурсами ПрАТ «Миргородський завод мінеральних вод» та їх вплив на його продуктивність. Висновки. Список використаної літератури. Додатки.

5. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень)

Результати дослідження знайшли відображення 21 таблицях, 10 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 30 вересня 2022 року

**КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН**

№ з/п	Назва етапів виконання кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1	Збір та вивчення джерел інформації для написання дипломної роботи. Складання бібліографії наукових джерел.	29.09.2022 р.	
2	Розроблення та затвердження плану роботи керівником дипломної роботи і керівником проектної групи	05.10.2022 р.	
3	Робота над вступом до дипломного проекту	20.10.2022 р.	
4	Підготовка першого розділу, висновків до нього та подання його керівнику	15.11.2022 р.	
5	Підготовка другого розділу, висновків до нього та подання його керівнику	29.11.2022 р.	
6	Підготовка третього розділу, висновків до нього та подання його керівнику	20.12.2022 р.	
7	Підготовка висновків до роботи та подання його керівнику	27.12.2022 р.	
8	Доопрацювання роботи з урахуванням зауважень керівника	06.01.2023 р.	
9	Остаточне оформлення роботи. Формування проекту доповіді, ілюстративного матеріалу. Погодження з керівником дипломної роботи	10.01.2023 р.	
10	Подання завершеної роботи на розгляд комісії з попереднього захисту	14.01.2023 р.	
11	Подання завершеної роботи на розгляд завідувачу кафедри та подача електронного варіанту роботи для перевірки на плагіат	27.01.2023 р.	
12	Захист кваліфікаційної роботи	Згідно графіку захисту	

Здобувач

\_\_\_\_\_ (підпис)

Керівник роботи

\_\_\_\_\_ (підпис)

**Д. Р. Мордалевич**

(прізвище та ініціали)

**О.О. Шеремет**

(прізвище та ініціали)

## АНОТАЦІЯ

Мордалевич Д.Р. Вплив інструментів стратегічного управління людськими ресурсами на продуктивність організації. – Рукопис.

Випускна кваліфікаційна робота з освітньо-професійної програми – менеджмент персоналу. Національний університет харчових технологій, Київ, 2023.

Досліджено теоретико-методичні засади впливу інструментів стратегічного управління людськими ресурсами на продуктивність організації. В роботі проаналізовані методичні підходи до стратегічного управління людськими ресурсами підприємства. Розглянуті науково-практичні основи стратегічного управління людськими ресурсами підприємства. Проаналізоване середовище функціонування підприємства та поданий аналіз діяльності ПрАТ «Миргородський завод мінеральних вод».

На основі узагальнення результатів дослідження діяльності ПрАТ «Миргородський завод мінеральних вод», запропоновані напрями удосконалення стратегічного управління людським ресурсами, зокрема, обґрунтовано необхідність його вдосконалення для забезпечення ефективності роботи підприємства.

Кваліфікаційна робота викладена на 99 сторінках (без урахування додатків), містить 21 таблиць, 10 рисунків.

**Ключові слова:** людські ресурси, стратегічне управління, продуктивність організації, підприємство

## ABSTRACT

Mordalevych D.R. The impact of strategic human resource management tools on organizational productivity. - Manuscript.

Graduation qualification work from the educational and professional program - personnel management. National University of Food Technologies, Kyiv, 2023.

The theoretical and methodological foundations of the influence of strategic human resources management tools on organizational productivity have been studied. Methodical approaches to the strategic management of the company's human resources are analyzed in the work. The scientific and practical foundations of the strategic management of human resources of the enterprise are considered. The operating environment of the enterprise was analyzed and the analysis of the activity of PrJSC "Myrhorod Mineral Water Plant" was presented.

On the basis of the generalization of the results of the study of the activities of PJSC "KF "AVK", the proposed directions for improving the strategic management of human resources, in particular, the need for its improvement to ensure the efficiency of the enterprise's work is substantiated.

The qualification work is laid out on 99 pages (excluding appendices), contains 21 tables, 10 figures.

**Keywords:** *human resources, strategic management, organizational productivity, enterprise*

## ЗМІСТ

ВСТУП.....	7
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ АСПЕКТИ РЕАЛІЗАЦІЇ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ЛЮДСЬКИМИ РЕСУРСАМИ ПІДПРИЄМСТВА .....	9
1.1. Сутність та значення стратегічного управління .....	9
1.2. Теоретичні засади стратегічного управління людськими ресурсами підприємства.....	18
1.3. Методичний інструментарій стратегічного управління людськими ресурсами підприємства.....	22
Висновки до розділу 1.....	32
РОЗДІЛ 2. ДОСЛІДЖЕННЯ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ЛЮДСЬКИМИ РЕСУРСАМИ ПІДПРИЄМСТВА ПРАТ «МИРГОРОДСЬКИЙ ЗАВОД МІНЕРАЛЬНИХ ВОД».....	34
2.1. Аналіз внутрішнього потенціалу ПрАТ «Миргородський завод мінеральних вод».....	34
2.2. Організація кадрової роботи ПрАТ «Миргородський завод мінеральних вод»..	50
2.3. Дослідження стану стратегічного управління людськими ресурсами заводу..	56
Висновки до розділу 2.....	66
РОЗДІЛ 3. ОБГРУНТУВАННЯ ВИБОРУ ІНСТРУМЕНТІВ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ЛЮДСЬКИМИ РЕСУРСАМИ ПРАТ «МИРГОРОДСЬКИЙ ЗАВОД МІНЕРАЛЬНИХ ВОД» ТА ЇХ ВПЛИВ НА ЙОГО ПРОДУКТИВНІСТЬ.....	67
3.1. Шляхи вдосконалення стратегічного управління людськими ресурсами ПрАТ «Миргородський завод мінеральних вод».....	67
3.2. Обґрунтування стратегії управління людськими ресурсами ПрАТ «Миргородський завод мінеральних вод».....	75
3.3. Вплив запропонованих заходів на основні показники роботи та продуктивність ПрАТ «Миргородський завод мінеральних вод».....	84
Висновки до розділу 3.....	86
ВИСНОВКИ.....	87
СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ.....	90
ДОДАТКИ.....	99

## ВСТУП

Стратегічне управління персоналом стає найважливішою передумовою формування успішного менеджменту в умовах існуючих вимог забезпечення розвитку підприємств. Стратегія управління персоналом відбиває довгострокові інтереси підприємств. Ефективне функціонування підприємства в сучасних умовах господарювання визначається адекватною стратегією ефективного використання та розвитку персоналу, яка є одним з найважливіших інструментів реалізації основних функцій системного управління. На думку фахівців, стратегічне управління і концепція управління персоналом можуть підвищити конкурентоспроможність підприємства, створити його додаткові цінності, сформувані ефективного управління підприємством.

Проблемам стратегічного управління людськими ресурсами та його практичному здійсненню присвячені різні дослідження. Стратегічне управління персоналом всебічно розглянули такі вчені та практики, як: Л.В. Батченко, Є.А. Бельтюков, Д.П. Богиня, О.А. Грішнова, В.М. Гончаров, Т.С. Максимова, О.Ф. Новікова, Г.В. Осовська, І.Л. Петрова, М.Д. Прокопенко, Г.Д. Тарасенко, О.М. Уманський, А.А. Чухно, Л.В. Шаульська, Б.М. Генкін, А.П. Єгоршин, А.Я. Кібанов, Ю.Г. Одегов, М. Армстронг, Р. Вундерер, Г. Десслера, П. Друкера, Дж. Ходжсона.

*Метою кваліфікаційної роботи* є визначення особливостей процесу стратегічного управління людськими ресурсами ПрАТ «Миргородський завод мінеральних вод».

Для досягання визначеної в роботі мети поставлено та вирішено такі науково-методичні та практичні завдання:

- визначено сутність та значення стратегічного управління;
- вивчено теоретичні засади стратегічного управління людськими ресурсами підприємства;
- розглянуто методичний інструментарій стратегічного управління людськими ресурсами підприємства;
- проведено аналіз внутрішнього потенціалу ПрАТ «Миргородський завод

мінеральних вод»);

- вивчено організацію кадрової роботи к ПрАТ «Миргородський завод мінеральних вод»);

- досліджено стан стратегічного управління людськими ресурсами заводу;

- запропоновано шляхи вдосконалення стратегічного управління людськими ресурсами ПрАТ «Миргородський завод мінеральних вод»);

- обґрунтовано стратегії управління людськими ресурсами ПрАТ «Миргородський завод мінеральних вод»);

- розглянуто вплив запропонованих заходів на основні показники роботи та продуктивність ПрАТ «Миргородський завод мінеральних вод».

*Об'єктом дослідження* виступає процес стратегічного управління людськими ресурсами підприємства.

*Предметом дослідження* є сукупність теоретичних та практичних аспектів стратегічного управління людськими ресурсами підприємства.

*Методи дослідження.* Під час написання кваліфікаційної роботи використовувались такі загальнонаукові методи дослідження: описовий метод, метод аналізу та синтезу, аналогій, економіко-статистичні (групування, графічний), а також табличний метод – для наочного відображення проведених результатів.

*Інформаційною базою* написання кваліфікаційної роботи є: законодавчі акти; наукова література (монографічна та періодична); матеріали конференцій; статистичні довідники; фінансова, статистична та оперативна звітність суб'єктів господарювання; інтернет-ресурси.

*Наукова новизна одержаних результатів* визначається у поглибленні існуючих теоретико-методичних та розроблені науково-практичних рекомендацій щодо стратегічного управління людськими ресурсами підприємства.

*Структура та обсяг роботи.* Кваліфікаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел, додатків. Обсяг основного тексту викладено на 99 сторінках. Робота містить 21 таблицю та 10 рисунків. Список використаних джерел налічує 77 найменувань, викладених на 9 сторінках. Робота має 2 додатки, які розміщено на 4 сторінках.

# РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ АСПЕКТИ РЕАЛІЗАЦІЇ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ЛЮДСЬКИМИ РЕСУРСАМИ ПІДПРИЄМСТВА

## 1.1. Сутність та значення стратегічного управління

Раціональне використання людських ресурсів в організації всіх форм власності сьогодні має важливе значення. Управління персоналом є одною з провідних сфер діяльності організації, яка може суттєво підвищити її ефективність. Вирішення питання формування системної кадрової політики в органах місцевого самоврядування, у динамічних умовах реформування економічних інститутів України, може стати вирішальним фактором подолання негативних процесів в соціальному житті та в економіці країни, її районах, тому що здатність влади ефективно здійснювати управлінську діяльність прямо залежить від кваліфікаційного рівня її керівників [3].

Персонал в органах місцевого самоврядування є механізмом управління, від якого залежить якість здійснення виконавчої влади, ступінь втілення у життя державних вимог та управлінських рішень. Для формування якісного і прозорого публічного адміністрування й державного управління в Україні слід використовувати нові концептуальні підходи до управління персоналом в органах місцевого самоврядування. Беручи до уваги те, що існуючі інструменти й заходи ефективного управління персоналом розроблені та застосовуються переважно у приватному секторі, значення набувають питання, що відносяться не тільки до їх адаптації в державній сфері, але і виявлення та обґрунтування їх особливостей в державному управлінні та публічному адмініструванні. Ціллю управління персоналом є забезпечення щонайбільшої відповідності уваги організації і працівників, пов'язаної з професійною діяльністю [11].

Персонал (від лат. Persona – особистість) – колектив працівників або сукупність осіб, які реалізують трудові функції на основі трудового договору. Наявність трудових відносин з роботодавцем є суттєвою ознакою персоналу.

Здебільшого, ці відносини оформлені трудовим договором (контрактом), хоча можливий варіант відсутності формального та юридичного оформлення найму [3].

У цьому випадку персонал позбавляється зобов'язань щодо дотримання його норм трудового законодавства. Терміни «персонал» та «кадри» мають суттєві відмінності. Сукупність усіх працівників організації (виробничих і управлінських, постійних і тимчасових), за допомогою яких реалізовується управлінська чи виробнича діяльність, які виконують переробку предметів праці з використанням засобів праці розкривають зміст терміну «персонал» [15].

Термін «кадри» включає в себе штатних (постійних) досвідчених працівників, які пройшли попередню професійну підготовку, володіють досвідом роботи, трудовими навичками, спеціальними знаннями в обраній сфері діяльності і знаходяться в трудових відносинах із керівним складом організації. Термін «персонал» підкреслює увагу в управлінні на індивіда особистість, уособлюючи індивідуальні особливості працівника.

В роботі із персоналом необхідно враховувати такі вимоги: «повага індивідуальності і цілісності кожної людини шляхом заохочення високої продуктивності праці; створення та підтримання атмосфери пошуку, творчості, активності у здійсненні управлінських рішень; створення умов для реалізації прав людини; відповідальність за навчання, перепідготовку та підвищення кваліфікації персоналу; заохочення випадків прийняття на себе відповідальності в складних ситуаціях; створення умов для розвитку творчих здібностей; впровадження справедливої системи оплати праці, просування по службі; комплексна експертиза діяльності: як по процесу, так і по результату; підтримання відповідальності за якість роботи і долю організації»[20].

Стимулювання є одним із найбільш результативних інструментів підвищення ефективності професійної діяльності персоналу в органах місцевого самоврядування. Оскільки саме інтереси, мотиви, стимули є «рушійною силою його діяльності. Але мотивація персоналу в публічних організаціях дещо відрізняється від процесу стимулювання в організаціях приватного сектору. Так, неможливо стимулювати персонал «відсотком» від доходу за якісну роботу. Слід мотивувати

персонал публічної організації до сумлінної праці, служіння громаді та державі, до повноцінного виконання обов'язку надання громадянам всього спектру послуг. У цьому контексті чималу роль відіграють також і особисті, морально-етичні риси працівника: його емпатія, добросовісність, відкритість, чесність, патріотизм, відчуття обов'язку, здатність до співпраці, прагнення самовдосконалення тощо» [21].

Управління персоналом є багатограним та складним процесом цілеспрямованого впливу на посадових осіб органів місцевого самоврядування для досягнення певних результатів, даний процес об'єднує наступні важливі складові [3]:

- організаційна структура управління персоналом місцевого самоврядування;
- система роботи з персоналом;
- нормативно-правова база управління персоналом;
- інформаційне та методичне забезпечення управління персоналом;
- технології, інструменти і методи управління посадовими особами.

Така система управління персоналом, виступаючи важливим елементом кадрової політики органів місцевого самоврядування, повинна будуватися та опиратися на її принципи та пріоритети, а також на засадах системи управління персоналом.

Сформульовані науковою думкою і практикою засади системи управління персоналом можна означити [21]:

- перспективність, що передбачає урахування прогнозу розвитку персоналу із урахуванням стану СЕР території, а також змісту і характеру праці;
- безперервність та оперативність в процесі прийняття рішень щодо удосконалення процесу управління персоналом;
- законність, що ґрунтується на правовому і соціальному захисті персоналу, передбачає дотримання правових вимог, технологій та процедур вирішення кадрових проблем;
- оновлення (ротація) персоналу, його якісне зміцнення;

- оптимальність, у процесі вибору найбільш раціонального варіанту у системі управління персоналом в конкретних умовах;

- економічність та ефективність функціонування усієї системи управління персоналом.

Стратегічна мета системи управління персоналом полягає в забезпеченні розвитку підприємств за рахунок ефективного використання людського капіталу. При формуванні стратегії управління персоналом основним завданням стає визначення й урахування майбутніх змін і тенденцій, обґрунтування змін, що сприяють стійкому його розвитку [1].

Стратегією управління персоналом О.І. Щаманська визначає як пріоритетний якісно і кількісно визначений напрям дій у зовнішньому та внутрішньому середовищі підприємства, необхідний для досягнення довгострокових цілей зі створення високопрофесійного, відповідального і згуртованого колективу з урахуванням стратегічних цілей розвитку підприємства і його ресурсних можливостей [75].

У найбільш широкому розумінні під стратегією управління персоналом підприємства розуміється система довгострокових цілей управління персоналом, які визначаються ідеологією і загальними завданнями розвитку підприємства, а також вибір найбільш ефективних шляхів їх досягнення. Стратегію управління персоналом можна розглядати як генеральний план дій підприємства у сфері кадрової діяльності, що визначає її форми і напрями, джерела і способи формування персоналу, які забезпечують досягнення стратегічних цілей розвитку підприємства [67].

Стратегія управління персоналом підприємства дає змогу пов'язати численні аспекти управління персоналом з метою оптимізації їх впливу на персонал підприємства, в першу чергу на трудову мотивацію працівників та їх освітньо-професійні характеристики.

Основними характеристиками стратегічного управління персоналом є [67]:

- довгостроковий характер, що пояснюється її спрямованістю на розроблення і зміну психологічних установок, мотивації, структури персоналу, всієї системи управління персоналом або її окремих елементів;
- цілі стратегічного управління персоналом мають відповідати загальній стратегії розвитку підприємства;
- вони мають бути спрямовані на досягнення цілей економічного розвитку підприємства, а не суперечити їм;
- стратегічне управління персоналом повинне враховувати дію чинників зовнішнього і внутрішнього середовища підприємства, що може викликати необхідність коректування загальної стратегії розвитку підприємства, а відповідно і змін структури та чисельності персоналу, його навичок і кваліфікації, стилю і методів управління персоналом.

Поняття стратегічного управління персоналом підприємства ґрунтується на концептуальних засадах стратегічного управління підприємством в цілому. Основні цілі й шляхи реалізації стратегічного управління персоналом наведено на рис. 1.1.

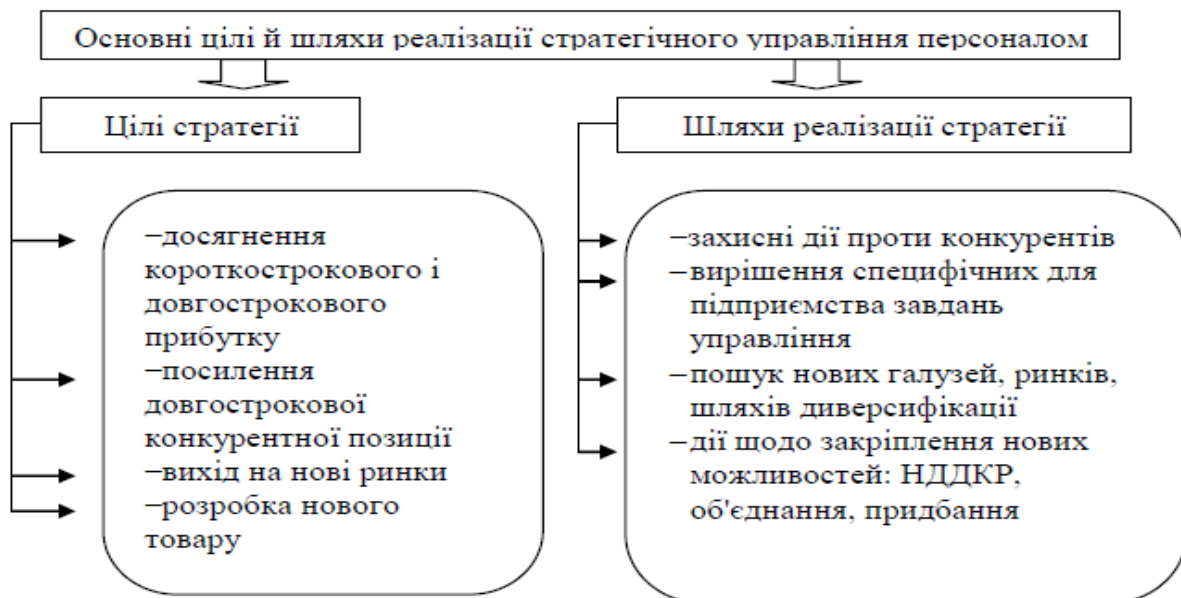


Рис. 1.1. Стратегія управління персоналом

Джерело: [67]

Стратегічні цілі з управління персоналом мають бути узгоджені не лише з місією підприємства, його загальними та функціональними стратегічними цілями,

але й відповідати конкурентній позиції підприємства, оскільки саме персонал є основним джерелом підвищення конкурентоспроможності підприємства [64].

Процес стратегічного управління персоналом підприємства (рис. 1.2) складається з трьох основних етапів:

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

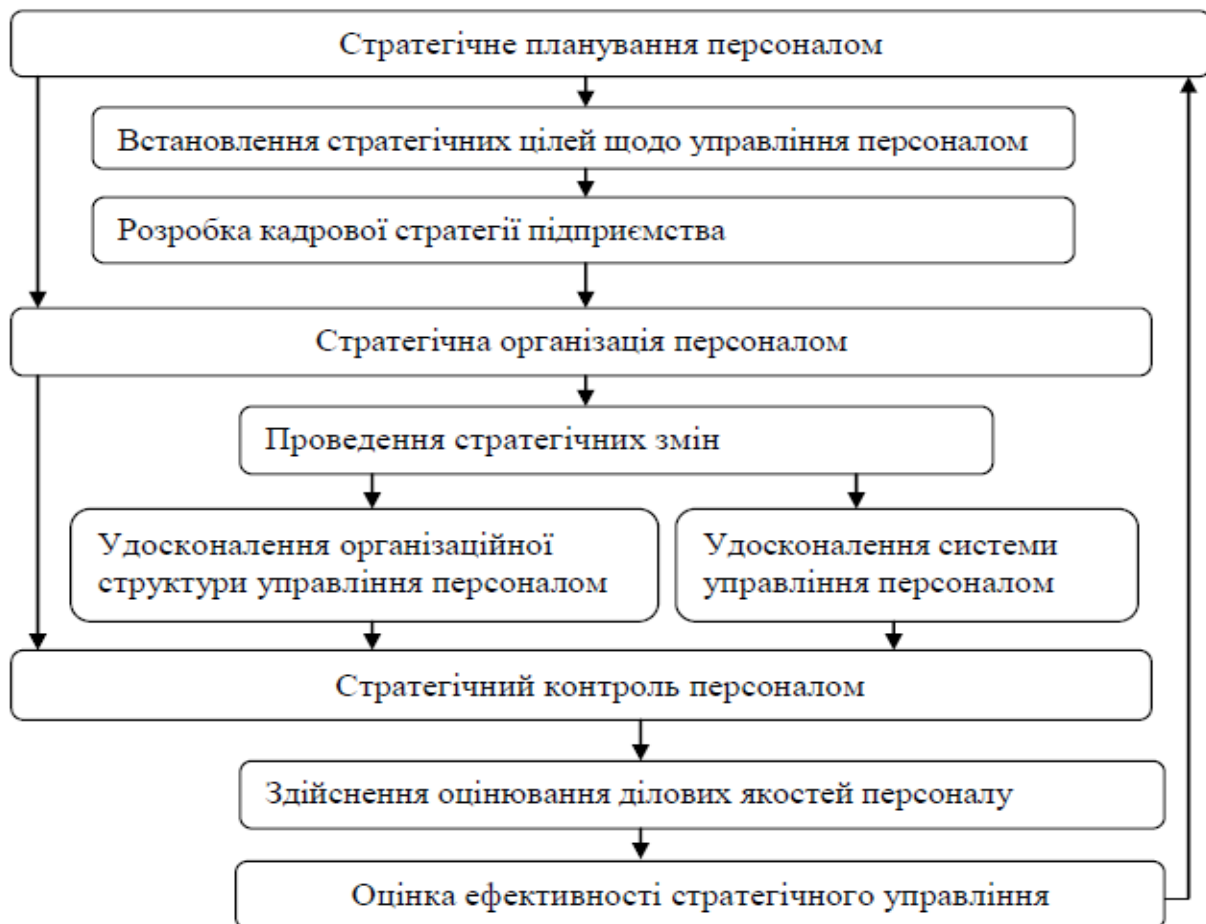


Рис. 1.2. Процес стратегічного управління персоналом підприємства

Джерело: [64]

Стратегічне планування персоналом підприємства є одним з найважливіших етапів стратегічного управління персоналом, оскільки саме на цьому етапі встановлюються цільові орієнтири в сфері управління персоналом на довгостроковий період, вибирається кадрова стратегія підприємства, організаційне забезпечення досягнення стратегічних цілей з управління персоналом. [63].

Стратегічний підхід до управління персоналом передбачає, перш за все, якісні зміни в сфері роботи з персоналом. Вони полягають у тому, що в рамках традиційних напрямів кадрової роботи все більшого значення набувають стратегічні аспекти. Об'єднуючись із стратегічними технологіями, планування потреби в персоналі, відбір, оцінка, навчання, виступають як складові стратегії управління персоналом, набувають нову якість і єдину цільову спрямованість на досягнення стратегічних цілей розвитку підприємства [48].

Відмінності традиційного управління персоналом підприємства проявляються в усіх елементах системи управління персоналом підприємства – від залучення персоналу до функцій кадрових служб підприємства. Зарубіжний досвід теорії і практики менеджменту свідчить, що перехід від поточного внутрішньо-фірмового планування до довгострокового, а потім і до стратегічного зумовлений прискоренням темпів науково-технічного і соціально-економічного розвитку, посиленням елементів невизначеності і непередбачуваності в зовнішніх відносинах.

Необхідність зміни загальної парадигми управління персоналом дає можливість зробити висновок про те, що вирішення найважливіших завдань кадрової політики (відбір, підготовка працівників, оплата праці) в сучасних умовах неможливе в рамках традиційних уявлень. Концепція стратегічного менеджменту персоналу передбачає управління колективом підприємства, яке спирається на людський потенціал як основу розвитку підприємства. Стратегічне управління персоналом підприємства формується з урахуванням стратегічних цілей розвитку, особливостями дії чинників зовнішнього середовища і тенденціями розвитку ринку праці, можливостями ресурсного забезпечення кадрових заходів. Цілі стратегічного управління персоналом, у свою чергу, впливають на реалізацію заходів кадрової політики підприємства [67].

Стратегічне управління людськими ресурсами дозволяє вирішувати такі завдання [48]:

- 1) забезпечення організації необхідним людським потенціалом відповідно до цілей її стратегічного розвитку;
- 2) формування внутрішнього середовища організації, її внут-

рішньоорганізаційної культури, ціннісних орієнтацій, пріоритетів у потребах для створення умов виявлення стратегічного мислення та реалізації обраних стратегій;

3) реалізація компетенцій працівників організації відповідно до стратегічних цілей з метою досягнення стійких конкурентних переваг організації на ринку;

4) сценарне прогнозування майбутнього у ході визначення стратегії організації та розвитку партисипативного управління на всіх її рівнях;

5) задоволення та узгодження інтересів працівників, керівників, власників компанії, а також потреб та інтересів споживачів й інших соціальних груп з оточення компанії. Для вирішення завдань стратегічне управління персоналом повинно виконувати певні функції.

Методологічно правильно виокремлювати три види функцій: загальні, специфічні та часткові [48].

Загальні функції формують замкнений процес управління [2, с. 86], який включає: планування, організацію та координацію, контроль, спілкування (комунікації), оцінювання, мотивацію.

Всі ці функції повинні виконуватися постійно у тісній взаємодії, тобто розглядатися як процеси.

Крім того, у стратегічному управлінні персоналом вони мають свої особливості [67]:

- планування – процес визначення найближчих і далеких цілей розвитку персоналу і вибір оптимальних способів та інструментів їх досягнення;

- організація та координація – пошук і розподіл ресурсів, організація трудових і технологічних процесів, розроблення організаційної структури, способів взаємодії між її ланками, делегування повноважень, координація всіх видів діяльності, узгодження внутрішніх і зовнішніх трансакцій;

- контроль – перевірка відповідності виконання стратегії управління персоналом запланованим орієнтирам, прийняття коригувальних рішень у разі потреби;

- спілкування – спосіб передавання інформації в організації з метою трансляції місії, цілей, цінностей, сумісного прийняття рішень, досягнення згоди, довіри та

згуртованості в колективі;

- оцінювання – розроблення та впровадження критеріїв оцінювання ступеня реалізації стратегічних завдань у контексті матеріальних досягнень, творчих ідей, динаміки взаємовідносин;

- мотивація — забезпечення внутрішньої готовності керівників і працівників діяти згідно з обраною стратегією, виявляти вміння стратегічно мислити, розвивати необхідні компетенції. У сукупності ці функції-процеси відбивають зміст цілісного процесу стратегічного управління персоналом як складової загального стратегічного менеджменту.

До специфічних функцій варто віднести такі [47]:

прогностичну – проникнення в майбутнє, погляд на сьогодні з вершин далекої перспективи, визначення майбутнього образу організації, можливих сценаріїв її розвитку;

постановки цілей – розроблення дерева цілей управління людськими ресурсами та цільових програм, спрямованих на їх виконання;

аналітичну – аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища організації, оцінювання стратегічних альтернатив, коригування управлінських завдань на основі виявлених змін оточення;

цільової орієнтації - забезпечення узгодженого функціонування всіх процесів, структур, політик і процедур управління персоналом через їх орієнтацію на досягнення цілей організації;

ресурсного забезпечення – узгодження стратегічних намірів організації з її ресурсною базою на основі оцінювання людських ресурсів за кількістю, якістю та структурою в контексті використання можливостей та уникнення загроз зовнішнього середовища;

соціальну – формування сприятливої соціальної атмосфери, високої організаційної культури, позитивного іміджу організації в суспільстві.

Специфічні функції стратегічного управління персоналом реалізують роль і напрями стратегічного підходу до управління людськими ресурсами організації відповідно до обраної стратегії розвитку [67].

З попередніми функціями тісно корелюються часткові функції управління персоналом, до яких належать планування потреби в персоналі, підбір і відбір персоналу, соціальна і професійна адаптація персоналу, навчання й перенавчання персоналу, моделювання кар'єри ключових працівників, оцінювання персоналу, стимулювання праці, утримання та звільнення персоналу, регулювання соціально-трудових відносин.

## **1.2. Теоретичні засади стратегічного управління людськими ресурсами підприємства**

Стратегія розвитку персоналу тісно взаємозв'язана зі стратегією управління персоналом та стратегією управління організацією. При цьому дві перші стратегії ґрунтуються на третій — стратегії управління організацією. Запровадження нових напрямів діяльності, зміна курсу організації, виходячи з її внутрішніх ресурсів, вимагає в стратегії розвитку персоналу головні акценти змістити на опанування працівниками нових знань, умінь і навичок. Професійна перепідготовка та підвищення кваліфікації набувають особливого значення для реалізації стратегії зміни курсу [47].

Стратегічне управління персоналом дає змогу формувати необхідний кадровий персонал, орієнтує виробничу діяльність чи надання послуг відповідно до попиту споживача, здійснює гнучке регулювання та своєчасні зміни в організації, які відповідають виклику оточення і дають змогу досягти певних конкурентних переваг. Стратегічне управління дає можливість організації зміцнити своє становище на ринку завдяки реалізації поставлених цілей. Кожному варіанту стратегії управління організацією відповідає адекватний варіант стратегії розвитку персоналу [35].

Розуміння взаємозв'язку стратегії управління персоналом з іншими найважливішими елементами стратегічного вибору підприємства дозволяє більш ефективно будувати процес розроблення стратегії. Взаємозв'язок стратегії розвитку підприємства і стратегії управління персоналом подано у табл. 1.1.

Таблиця 1.1.

**Взаємозв'язок стратегії розвитку підприємства і стратегії управління персоналом підприємства [1]**

Тип стратегії підприємства	Стратегія управління персоналом	Складові стратегії управління персоналом
1	2	3
<p>Підприємницька стратегія. Реалізуються проекти з високим ступенем ризику, мінімальною кількістю дій. Ресурсне задоволення всіх вимог замовника. В центрі уваги – швидке здійснення найближчих запланованих заходів</p>	<p>Пошук і залучення працівників - новаторів, ініціативних, контактних, відповідальних, з орієнтацією на ефективну працю, готових ризикувати</p>	<p>Відбір і розстановка кадрів: пошук робітників, здатних йти на виправданий ризик і доводити справу до кінця, яким властиві підприємливість, інноваційність, креативність. Винагорода: на конкурентній основі, неупереджені, які задовольняють потреби працівників. Оцінка: ґрунтується на досягнутих результатах; не дуже жорстка. Розвиток персоналу: неформальний, орієнтований на наставника. Планування переміщень: в центрі – інтерес персоналу, його професійні якості</p>
<p>Стратегія динамічного зростання. Ступінь ризику менший. Постійне зіставлення поточних цілей і створення фундаменту для майбутнього. Політика підприємства і процедури фіксуються письмово, оскільки вони тут необхідні і для більш строгого контролю, і як основа подальшого розвитку підприємства</p>	<p>Персонал має володіти гнучкістю в умовах, що змінюються, бути проблемноорієнтованим і працювати в тісній співпраці в команді. Відбір і розстановка кадрів: пошук персоналу, здатного ризикувати. Винагорода: справедлива і неупереджена. Оцінка: ґрунтується на чітко обумовлених критеріях. Розвиток персоналу: акцент на безперервному зростанні професійної компетентності. Планування переміщень: враховуються реальні можливості працівників, застосовуються різноманітні форми службового просування</p>	

1	2	3
<p>Стратегія прибутковості. В центрі уваги – страхування існуючого рівня прибутків. Мінімальні фінансові витрати. Можливе припинення найму. Управлінська система добре розвинена, діє обширна система процедурних правил</p>	<p>Орієнтується на критерії ефективності управління персоналом: терміни – короткочасні; результати – досягаються при відносно низькому рівні ризику</p>	<p>Відбір і розстановка персоналу: відповідно до вимог підприємства та цілей його розвитку. Винагороди: ґрунтуються на за слугах, старшинстві і внутрішньоорганізаційних уявленнях про справедливість. Оцінка: вузька орієнтована і ретельно продумана. Розвиток персоналу: акцент на компетентність у сфері поставлених завдань</p>
<p>Ліквідаційна стратегія</p>	<p>Продаж активів, усунення можливостей збитків, передбачене у майбутньому скорочення працівників. Майже або зовсім не надається увага спробам антикризового управління, оскільки очікується подальше падіння прибутків. Орієнтація на короткострокову потребу в персоналі, вузька орієнтація без значної лояльності підприємству</p>	<p>Підбір персоналу - не здійснюється через скорочення штатів. Оплата – заснована на заслугах, без додаткових стимулів. Оцінка: формальна, заснована на управлінських критеріях. Розвиток і навчання персоналу: обмежені можливості навчання виходячи з кризового становища підприємства. Планування переміщень: не приділяється достатньої уваги</p>
<p>Стратегія круговороту (циклічна)</p>	<p>Основне завдання – антикризове управління підприємством. Заходи зі скорочення витрат і персоналу здійснюються з метою вижити найближчим часом і знайти стабільність на довгострокову перспективу. Працівники має бути гнучкими в умовах змін, орієнтуватися на перспективу</p>	<p>Відбір і розстановка персоналу: потрібні різносторонньо розвинені працівники. Оплата: традиційна система стимулів. Оцінка: формальна, по кінцевому результату. Навчання: ретельний відбір претендентів. Просування: різноманітні традиційні форми</p>

Джерело: [24]

Стратегія управління персоналом підприємства як функціональна стратегія має формуватися з урахуванням стратегічних цілей розвитку підприємства. При цьому формування стратегічних цілей управління персоналом визначається організаційним оточенням, особливостями дії чинників зовнішнього середовища і тенденціями розвитку ринку праці, можливостями ресурсного забезпечення кадрових заходів. Цілі стратегії управління персоналом, у свою чергу, впливають на

реалізацію заходів кадрової політики підприємства. До передумов підвищення ефективності використання персоналу в системі управління підприємством необхідно відносити ефективне застосування інтелектуального, організаторського, творчого потенціалу персоналу за допомогою покращення змісту праці, її гуманізації, виключення монотонності та беззмістовності праці; забезпечення безпеки та надійності виробничих процесів; забезпечення нормальних умов праці, раціональних режимів праці та відпочинку; визначення здібностей працівника, встановлення характеристик, які безпосередньо або опосередковано впливають на ефективність праці [24].

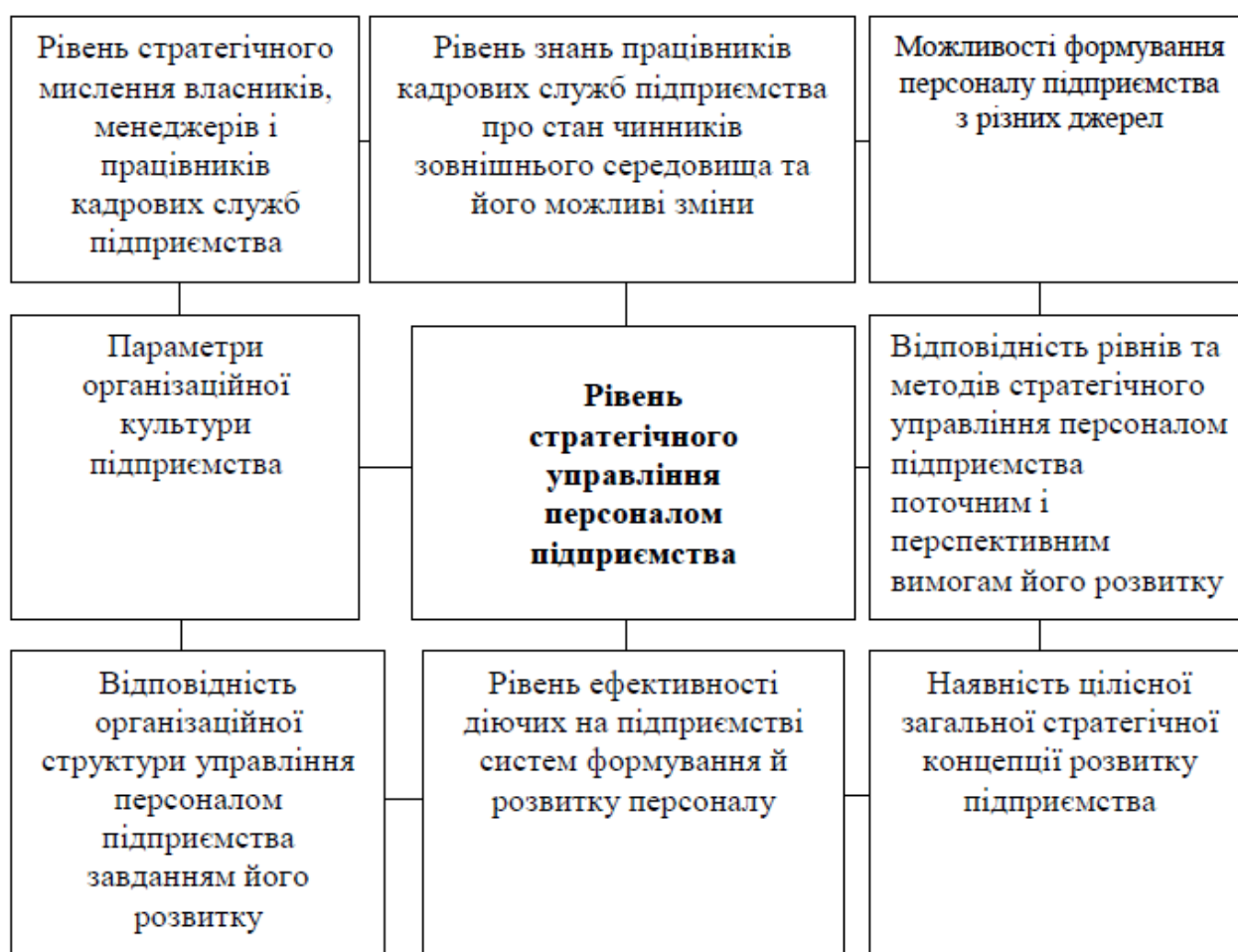


Рис. 1.3. Система основних елементів, що формують рівень стратегічного управління персоналом підприємства

Джерело: [7, 15]

Дослідження ролі і місця стратегії управління персоналом у системі управління персоналом підприємства дали можливість визначити стратегічні

напрями управління персоналом підприємства, до яких можна віднести такі напрями, які визначають завдання кадрової політики підприємства з урахуванням стратегічних цілей його розвитку [7]:

- формування і ефективне використання кадрового потенціалу підприємства;
- маркетинг персоналу, що включає аналіз ринку праці, формування системи найму і використання персоналу, дослідження суб'єктів цього ринку, визначення вимог до персоналу;
- формування форм і методів підбору, оцінки й атестації персоналу;
- розробка концепції розвитку персоналу підприємства, яка включає нові форми і методи навчання персоналу, планування ділової кар'єри, формування кадрового резерву з метою випереджувального проведення цих заходів відносно до термінів появи потреби в них;
- вдосконалення форм і методів регулювання трудових відносин;
- формування напрямів соціального розвитку підприємства;
- вдосконалення інформаційного забезпечення всієї компанії досягнутого рівня стратегічного управління персоналом підприємства.

У процесі такої ідентифікації має бути одержано чітке уявлення про такі параметри, що характеризують можливості й обмеження розвитку кадрового потенціалу підприємства [68].

Формування стратегічного управління персоналом підприємства базується на оцінці досягнутого стратегічного рівня управління підприємства. На основі аналізу зовнішнього і внутрішнього середовища підприємства визначаються критерії бажаного стану підприємства, який знаходить своє вираження в системі стратегічних цілей управління персоналом підприємства і формуванні на їх основі стратегічних напрямів управління персоналом підприємства [11].

### **1.3. Методичний інструментарій стратегічного управління людськими ресурсами підприємства**

Сучасні концепції управління людськими ресурсами засновані на визнанні

зростаючої значущості особистості співробітника, на вивченні його мотивацій, вмінні правильно формувати їх і коригувати відповідно до стратегічних завдань, що стоять перед компанією.

Незважаючи на те, що з погляду керівництва основною метою бізнесу є отримання прибутку, сучасна теорія та практика управління персоналом чималу увагу приділяє потребі задоволення не тільки матеріальних, а й соціальних потреб співробітників.

Стратегічне управління людськими ресурсами виходить з кількох важливих принципів [24]:

- принцип підбору персоналу за діловими та особистими якостями;
- принцип наступності: поєднання в колективі досвідчених та молодих співробітників;
- принцип посадового та професійного просування працівників на основі використання обґрунтованих критеріїв оцінки їх діяльності та забезпечення умов для постійного кар'єрного зростання;
- принцип відкритого змагання: компанія, яка зацікавлена у створенні кадрового потенціалу, має заохочувати змагання між співробітниками, які претендують на керівні посади;
- принцип поєднання довіри до працівників та перевірки виконання розпоряджень;
- принцип відповідності — доручена робота має відповідати можливостям та здібностям виконавця;
- принцип автоматичного заміщення відсутнього співробітника з урахуванням службових посадових інструкцій;
- принцип підвищення кваліфікації;
- принцип правової захищеності — усі кадрові управлінські рішення мають ухвалюватися лише на основі чинних правових актів.

Стратегічне управління людськими ресурсами повинно мати системний характер, тобто необхідний скоординований підхід до всіх напрямів формування та регулювання кадрового складу компанії: набору персоналу, розстановці керівних

кадрів, підготовці та підвищенню кваліфікації, добору та працевлаштування.

Стратегії управління людськими ресурсами – це головний напрямок формування професійного, конкурентоспроможного, відповідального та згуртованого кадрового складу організації. Мається на увазі, що такий колектив допомагає досягати довгострокових цілей та дотримуватися загальної концепції (стратегії) розвитку підприємства [24].

Існують дві основні характеристики стратегії управління людським ресурсами. Перша – це довгостроковість. Стратегію, яка передбачає розробку та зміна психологічних установок, мотивації, всієї структури персоналу і навіть самої системи управління кадрами, не можна реалізувати за короткий термін.

Друга характеристика – це тісний зв'язок із загальною стратегією (концепцією розвитку) компанії, облік факторів зовнішнього та внутрішнього середовища. Зміна останніх обов'язково тягне за собою модифікацію або навіть зміну стратегії підприємства і потребує відповідних коригувань чисельності та структури кадрового складу, його кваліфікації, навичок, стилю та методів роботи.

Існує чотири типи стратегії організації, з якими тісно пов'язана і сучасна стратегія управління людськими ресурсами [46].

#### 1. Підприємницька стратегія.

Вона характерна для компаній, що займаються новим видом діяльності, в центрі уваги задоволення всіх вимог замовника без ретельного опрацювання наслідків. Стратегія управління людськими ресурсами у разі відрізняється такими рисами [67]:

відбір співробітників, які готові ризикувати та мають такі якості, як ініціативність, контактність, націленість на довготривалу роботу;

винагорода на конкурентній основі, яка задовольняє очікування співробітника;

оцінка за реальними результатами;

неформальний розвиток особистості, орієнтація на наставника;

планування кадрових перестановок з урахуванням інтересів працівників.

#### 2. Стратегія динамічного зростання

І тут ступінь ризику значно менша, закладається фундамент майбутнього

компанії, всі рішення приймаються з урахуванням зіставлення цілей і коштів, необхідні їх досягнення. Риси кадрової управлінської стратегії такі [47]:

відбір та розстановка кадрів спрямовані на пошук гнучких та лояльних компанії співробітників, готових ризикувати у разі потреби;

неупереджена і справедлива винагорода;

оцінка за чітко обумовленими критеріями;

акцент на розвитку особистості у сфері основної діяльності;

планування перестановок з урахуванням реальних можливостей компанії та різних форм службового просування.

### 3. Стратегія прибутковості

Центром її уваги є збереження існуючого рівня прибутку підприємства. Цьому підпорядкована стратегія управління людськими ресурсами:

відбір та розстановка кадрів максимально жорсткі;

винагороду, засновану на заслугах, старшинстві та внутрішньофірмових уявленнях про справедливість;

оцінка тонка, орієнтована на конкретний результат;

розвиток особистості - концентрація на розвитку в галузі поставлених завдань;

планування перестановок жорстке, відповідно до поданням керівництва про доцільність.

Стратегія компанії з управління людськими ресурсами зазвичай позначається на особливому документі — стратегічному плані організації. У ньому прописані заходи та завдання, терміни їх виконання, відповідальні виконавці з кожного завдання та обсяг необхідних для виконання ресурсів – фінансових, матеріальних, інформаційних.

### 4. Стратегія ліквідації

Продаж активів компанії з метою усунення збитків. У майбутньому можливе скорочення штату, оскільки очікується подальше падіння прибутку. Стратегія управління людськими ресурсами у разі наступна [47]:

набір службовців малоймовірний;

оплата заснована на заслугах, що практично не підвищується, без додаткового

стимулювання;

оцінка строга, формальна, відповідно до управлінських критеріїв;

розвиток та навчання - тільки у разі службової необхідності;

просування – тільки для тих, хто має необхідні навички.

### 5. Стратегія кругообігу

Основна мета – порятунок компанії. З метою виживання нерідко вживаються заходи щодо скорочення штатів. Управління персоналом має такі характеристики:

відбір персоналу - лише різнобічно розвинені та кваліфіковані співробітники;

оплата за системою стимулів та перевірки заслуг;

оцінка результату роботи;

навчання - ретельний добір претендентів на підвищення кваліфікації;

просування може мати різні форми.

Технології управління – це своєрідний інструмент впливу, який використовує спеціальну систему методів, способів та цілей.

Усі розроблені технології можна розділити на кілька груп залежно від кінцевої мети, масштабів застосування чи походження. Остання класифікація є найпоширенішою у кадровій роботі. Відповідно до неї технології управління людськими ресурсами можна розділити на чотири великі групи [67]:

#### Традиційні технології

Використовуються у будь-якій організаційній структурі. Частково вони є наслідком професійного успадкування, частково закріплені законодавчо. Один із яскравих прикладів традиційної технології — система кадрового обліку. Майже у всіх компаніях вона будується за єдиним принципом з урахуванням ТК РФ.

#### Галузеві технології

Застосовуються у діяльності спеціалізованих галузевих служб та органів. При використанні галузевих технологій управління розробляється спеціальний технологічний супровід діяльності галузі щодо кадрових питань.

#### Професійні

Технології цієї групи створюються за спеціальним замовленням компанії консалтинговими агентствами. Їхньою перевагою є можливість врахувати специфіку

конкретної організації та особливість періоду, для якого створюється технологія. Мінуси – висока собівартість та відсутність універсальності: сфера їх застосування дуже вузька.

### Інноваційні

Створюються кадровою службою підприємства на вирішення актуальних проблем. Для того щоб розробити та впровадити в компанії подібні технології, потрібна найвища кваліфікація фахівців HR-відділу.

Вибір тієї чи іншої технології управління розвитком персоналу повинен спиратися на розуміння того, якими ресурсами володіє компанія та які базові завдання, що стоять перед кадровою службою. Фахівці рекомендують використовувати практично кілька технологій, щоб підвищити ефективність управління персоналом. Наприклад, поєднання традиційних та інноваційних підходів у сфері підбору кадрів допомагає точніше виявити перспективних кандидатів на посаду, визначити лідерські якості претендентів [47].

Технології стратегічного управління людськими ресурсами вибирають залежно від специфіки діяльності організації, стадії її розвитку та поточних цілей. Ви можете вибрати будь-яку готову технологію або замовити індивідуальну розробку. Головне, щоб вона відповідала вимогам закону і не суперечила інтересам працівників.

*Таблиця 1.2.*

### Технології стратегічного управління людськими ресурсами

Технологія управління	Особливості
Традиційні	Традиційні технології частково або повністю закріплені на законодавчому рівні. Як правило, їх можна використовувати в організаціях із будь-якою організаційною структурою. Яскравий приклад традиційних технологій – система кадрового обліку.
Галузеві	галузеві технології управління відрізняються специфічністю. Їх розробляють експерти відповідно до кадрових особливостей галузі. Такі технології зазвичай застосовуються у спеціалізованих службах та органах.
Професійні	професійні технології створюють за спеціальним замовленням експерти консалтингових агентств. Їх опрацьовують з урахуванням специфіки конкретної організації та особливостей її розвитку.
Інноваційні	Над інноваційними технологіями управління працюють фахівці HR-відділу в тому випадку, коли потрібно вирішити проблеми, що виникли, або усунути недоробки. Наприклад, якщо потрібно усунути нестачу або плінність кадрів.

Джерело: [62]

Кадровий аудит може бути потрібним при зміні топ-менеджменту, майбутніх перевірок наглядових органів, виникненні трудових спорів і за значних змін у законодавстві.

Що стосується методів управління, які являються методами впливу на персонал з досягнення певних управлінських цілей, необхідні функціонування підприємства в цілому.

Наука та практика менеджменту виробили три групи методів управління людськими ресурсами організації [62]:

#### Економічні методи

До них належать усі методи матеріальної стимуляції працівників. Основний економічний метод - це заробітна плата, а також участь у прибутку, система заохочень за якість праці та її ефективність, система покарань у вигляді відрахувань та штрафів. До цієї групи входять деякі елементи соціального забезпечення працівників — оплата харчування, проїзду, надання медичного страхування. Застосування економічних методів виходить з їхньої окупності. Інвестування коштів у матеріальне стимулювання повинне мати віддачу у вигляді прибутку за рахунок підвищення якості роботи.

#### Адміністративні, чи організаційно-розпорядчі методи

В їх основі лежить застосування влади та нормативне забезпечення трудової діяльності працівників. Зазвичай реалізуються як наказів, розпоряджень, вказівок і спрямовані такі мотиви людської поведінки, як почуття обов'язку, усвідомлення необхідності дотримання трудової дисципліни, прагнення працювати у певній організації. Адміністративні методи мають прямий характер впливу – будь-який наказ чи розпорядження керівництва мають бути обов'язково виконані.

Соціально-психологічні методи на інтереси особистості чи колективу засновані на законах психології та соціології. Один із найважливіших результатів застосування психологічних методів — мінімізація особистісних конфліктів. Крім того, з їхньою допомогою можна керувати кар'єрою кожного працівника, формувати корпоративну культуру на основі образу ідеального співробітника. Соціологічні методи допомагають визначити місце кожного у колективі, виявити неформальних

лідерів, вирішити виробничі конфлікти на кожному рівні

Сьогоднішні HR-фахівці використовують на кожному етапі своєї роботи безліч різних інструментів і методик до стратегічного управління людськими ресурсами. Кожен рівень — від підбору персоналу до його звільнення — має певні прийоми, створені задля досягнення максимальної ефективності [63].

### 1. Підбір кадрів

На цьому етапі може застосовуватись цілий комплекс інструментів:

Агресивний хедхантінг – полювання за перспективними співробітниками компаній-конкурентів. В останні роки полювання ведеться і на кваліфікованих працівників робітничих спеціальностей. Особливо високим є попит на працівників у сферах будівництва, енергетики, машинобудування.

HR-брендинг – формування привабливого образу компанії.

Автоматизація підбору персоналу – використання IT-систем, про ATS.

Дистанційний підбір персоналу - найм на роботу віддалених співробітників.

Використання соціальних мереж для пошуку працівників.

### 2. Адаптація

Адаптація - процес входження нових співробітників у колектив та ознайомлення їх зі специфікою роботи. Кадрові служби компанії мають сприяти швидкій адаптації нових членів команди. Для цього використовуються такі методи:

Наставництво – допомога з боку досвідченого співробітника.

Семінари та тренінги з розвитку комунікативних навичок, вивчення специфіки підприємства, навчання технологіям поведінки у стресових ситуаціях.

Спеціальні рольові ігри, розроблені для згуртування колективу та зміцнення командного духу.

Ознайомчі екскурсії по підприємству, знайомство із колегами, корпоративною культурою.

Розмова нового співробітника з менеджером з персоналу, безпосереднім керівником.

### 3. Мотивація

Мотивація – матеріальна та нематеріальна. Зазвичай обидва ці види

застосовуються спільно. Як матеріальна мотивація може застосовуватися система грошових винагород (премій за підсумками роботи чи участі співробітників у розподілі прибутку компанії). Нематеріальна мотивація виявляється у формі підвищення самооцінки, створення психологічного комфорту чи формування в співробітника гордості за виконану роботу. Система нематеріальної мотивації була дуже розвинена в епоху соціалізму, коли працівникам за відмінну роботу давали вимпели, почесні грамоти або надавали звання «Ударник комуністичної праці».

#### 4. Оцінка

Необхідна для отримання об'єктивного уявлення про професійні якості співробітників. Найбільш популярні методи оцінки персоналу:

Атестація – порядок проведення викладається в офіційно затверджених компанією документах. Проводиться вона один, двічі чи тричі на рік з метою визначення чи підтвердження розряду/категорії/кваліфікації співробітників. За підсумками атестації співробітника може бути звільнено [67].

Ассесмент-центр - сучасний метод оцінки, що дає найбільш повну та достовірну інформацію про особистісні та ділові якості співробітників. Це найскладніший у реалізації комплексний метод, зазвичай він застосовується лише у великих компаніях.

Тестування, інтерв'ювання.

Метод експертних оцінок полягає в залученні експертів, які на основі власного досвіду та знань аналізують характеристики співробітників і роблять висновки.

Ділові ігри. Метод оцінки за допомогою імітації ділової активності співробітника у тій чи іншій складній ситуації.

#### 5. Навчання та розвиток персоналу

В рамках цього підходу до управління персоналом кадровими службами можуть проводитись:

Професійні навчання.

Семінари, лекції, конференції, ділові сніданки, круглі столи, дискусії.

Навчання керівників, засноване на самостійному вирішенні конкретних завдань із реальної практики.

Ділові ігри та тренінги.

Самостійне навчання.

Система стратегічного управління людськими ресурсами компанії з одного боку залежить від кадрової служби, а з іншого - покладає на неї відповідальність за вирішення маси кадрових питань. Останні тісно переплетені із бізнес-стратегією компанії. У низці випадків неоціненною буває допомога професійних HR-консультантів. Насамперед йдеться про вирішення таких завдань, як [47]:

добір персоналу, особливо працівників на ключових посадах;

об'єктивна оцінка ефективності застосовуваної системи управління персоналом та її коригування відповідно до чинного законодавства;

вирішення та попередження трудових спорів - як особистісних, так і групових конфліктів;

автоматизація кадрового діловодства та багато іншого.

Таким чином, залучення професійних HR-консультантів робить важливий внесок у розвиток компанії в цілому, забезпечуючи системі управління персоналом незалежний кадровий аудит та зниження ризиків правового характеру.

У світовій практиці, зокрема й в Україні, застосовують різні моделі стратегічного управління людськими ресурсами. Слід обирати ту, яка сприятиме розкриттю творчого та трудового потенціалу, досягненню економічного благополуччя. Слід спиратися на потреби персоналу [43].

Наприклад, молодь прагне кар'єрного зростання, розвитку, розширення повноважень, люди у віці — до стабільності, високої зарплати, визнання заслуг. Якщо модель керування не вибрана або потребує перегляду, слід зіставити кілька варіантів між собою, щоб вибрати оптимальну систему. Попередньо слід виявити, на досягнення яких результатів орієнтовані співробітники [43].

Модель №1. Мотиваційний менеджмент Управління персоналом у вигляді мотивації ґрунтується на вивченні настроїв, потреб, інтересів, цілей працівників. При цьому цілі співробітників повинні перегукуватися з цілями компанії, інакше лише одна сторона матиме вигоду. Така кадрова політика орієнтована розвиток людських ресурсів, реалізацію кадрових програм, зміцнення психологічного

клімату.

#### Модель №2. Рамкове управління людськими ресурсами

Модель передбачає створення умов розвитку відповідальності, ініціативності і самостійності працівників. Рамкове управління сприяє підвищенню рівня організованості, відповідальності, задоволеності працею. У результаті розвивається корпоративний стиль керівництва.

#### Модель №3. Управління людськими ресурсами на основі делегування

Система управління за допомогою делегування вважається найбільш сучасною та досконалою. Співробітники наділяються правом самостійно приймати рішення, здійснювати їхню реалізацію. Вони розуміють відповідальність, відчують свою значимість. Робота в організації вирує навіть у ті періоди, коли керівництво відсутнє.

#### Модель №4. Підприємницьке управління людськими ресурсами

За основу взято концепцію інтрапренерства. Взаємини між керівниками та співробітниками набувають іншої форми — колектив трансформується у співтовариство творців, новаторів та підприємців. Кожен прагне досягти своєї мети, але всі дотримуються спільної ідеї, що веде до гармонії, високої продуктивності праці та взаєморозуміння. Якщо відбувається керівництво активними співробітниками, які висувають креативні ідеї, прагнуть приносити та отримувати користь, така модель управління є оптимальною.

### **Висновки до розділу 1**

Стратегічне управління людськими ресурсами організації формується як новий етап розвитку управління персоналом із урахуванням далекоглядного прогнозу її майбутнього, на основі якого, а не навпаки, здійснюються актуальні управлінські дії. Необхідність теоретичного осмислення стратегічного управління людськими ресурсами організації активізувала науковий інтерес зарубіжних і вітчизняних фахівців, спонукала їх до проведення спеціальних досліджень. Проте багато суто теоретичних питань і таких, що наразі ставить практика, залишаються

нез'ясованими та гостро дискусійними. Серед них — співвідношення стратегічного управління людськими ресурсами з управлінням персоналом, а також із системою стратегічного менеджменту взагалі.

Сутність стратегічного управління людськими ресурсами організації визначається як комплексний підхід до управління персоналом, спрямований на розвиток і реалізацію компетенцій, необхідних для забезпечення стійких конкурентних переваг організації та досягнення її стратегічних цілей. Для розкриття змісту стратегічного управління персоналом використовується широкий арсенал стратегічних інструментів, зокрема моделей компетенцій, бюджетування витрат на персонал, системи збалансованих показників (BSC), ключових показників ефективності (KPI), SWOTаналізу, транзитивної матриці, технології ментальних карт (mindmapping) тощо.

## РОЗДІЛ 2. ДОСЛІДЖЕННЯ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ЛЮДСЬКИМИ РЕСУРСАМИ ПІДПРИЄМСТВА ПрАТ «АВК»

### 2.1. Аналіз внутрішнього потенціалу ПрАТ «КФ «АВК»

ПрАТ «Миргородський завод мінеральних вод» – це великий, загально відомий вітчизняний виробник, який завоював за довгі роки роботи бездоганну репутацію. Підприємство має сучасне обладнання, сертифікована за міжнародними стандартами, та є одним з найкращих вітчизняних виробників. Відомості про підприємство подані в табл. 2.1

*Таблиця 2.1*

#### Відомості про ПрАТ «Миргородський завод мінеральних вод»

Код за ЄДРПОУ:	00382651
Повне найменування:	Приватне акціонерне товариство «Миргородський завод мінеральних вод»
Скорочене найменування (згідно Статуту):	ПрАТ «Миргородський завод мінеральних вод»
Юридична адреса:	37600, Україна, Полтавська область, м. Миргород, вул. Мінзаводська, 1
Керівник:	Генеральний директор – Кряжев Костянтин Юрійович
Код території за КОАТУУ:	5310900000
Регіон:	Полтавська область/Миргород Зберігач, що обслуговує емітента: ТОВ «Фінансова компанія «Декра»
Депозитарій, що обслуговує емітента:	ПрАТ «Національний депозитарій»
Державна реєстрація (дата реєстрації):	17.06.1994
Державна реєстрація (орган):	Виконавчий комітет Миргородської міської ради Полтавської області
Код ISIN:	UA4000093611
Вид ЦП:	Акції іменні прості
Номинальна вартість (грн.):	10,50
Розмір статутного капіталу (грн.):	21 474 022,50
Кількість ЦП (шт.):	2 045 145

Джерело: [54]

Основними напрямками діяльності ПрАТ «Миргородський завод мінеральних вод» є [54]:

– геологічне вивчення, промислово-дослідна розробка підземних вод;

- пошук та експлуатація родовищ і водозаборів підземних вод з метою промислового розливу;
- видобуток води;
- виробництво безалкогольних напоїв, яке включає в себе всі стадії технологічного циклу, в т.ч. упаковку, фасування, складування, транспортування.

Місія ПрАТ «Миргородський завод мінеральних вод» полягає у впровадженні та підтримці високих стандартів якості виробництва мінеральних та питних вод і обслуговування споживачів, керуючись основними принципами діяльності: сумлінності, чесності та відповідальності.

ПрАТ «Миргородський завод мінеральних вод» створено для ведення на підприємницьких засадах господарської діяльності в галузі виробництва, торгівлі, наданні послуг.

ПрАТ «Миргородський завод мінеральних вод» одне з небагатьох вітчизняних виробників мінеральних вод, що розробило й впровадило систему управління якістю відповідно до вимог міжнародних стандартів серії ISO 9000:2000. Підтверджуючий сертифікат отримано ще влітку 2001 року.

Окрім високої якості продукції, сертифікат гарантує високу кваліфікацію менеджерів підприємства й персоналу. ПрАТ «Миргородський завод мінеральних вод» розпочав роботу 1927 року. 30 грудня 1974 року в експлуатацію було введено новий завод, оскільки старий вичерпав свій ресурс з випуску продукції.

На початку 1990-х років підприємство пережило не найкращі часи. Переломним став 1994 рік, коли завод викупив трудовий колектив, після чого було створено акціонерне товариство закритого типу.

Загальна схема системи управління ПрАТ «Миргородський завод мінеральних вод» наведена на рис. 2.1.

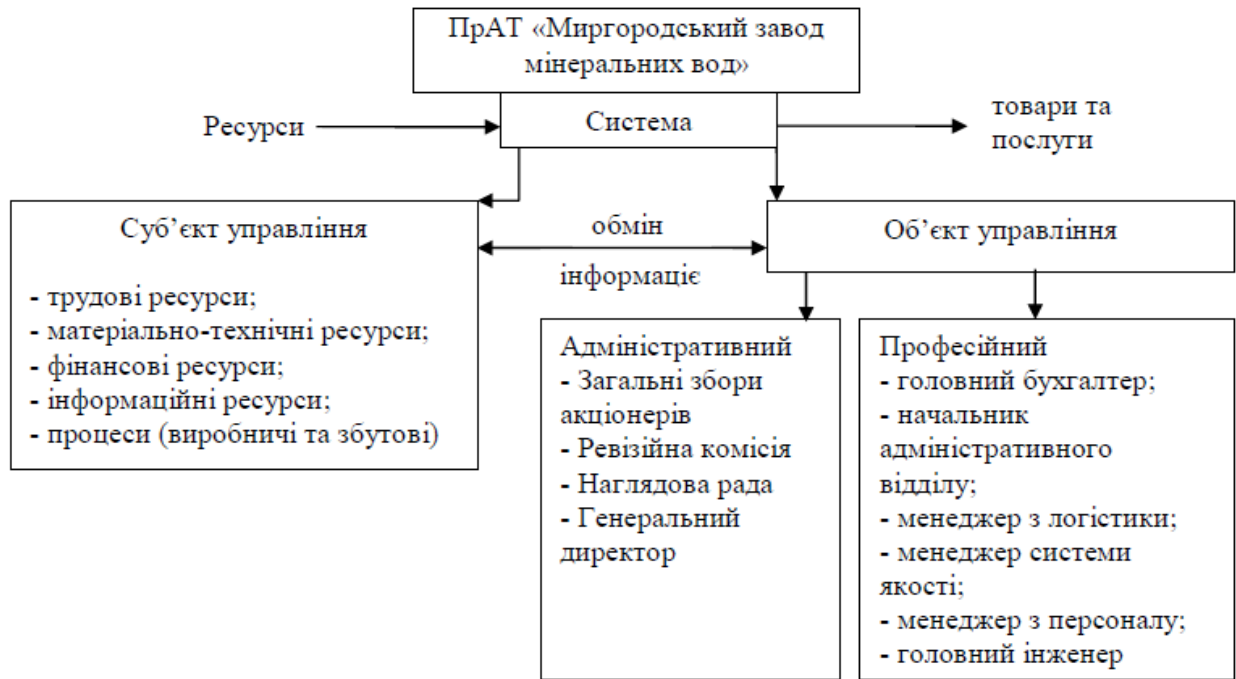


Рис. 2.1 Система управління ПрАТ «Миргородський завод мінеральних вод»

Джерело: [54]

У ПрАТ «Миргородський завод мінеральних вод» створена найбільш чітка форма організаційної структури управління підприємством, а саме лінійно-функціональна, що ґрунтується на сформульованому А.Файоєм принципі єдності розподілу доручень. Ця структура є найпоширенішим видом структури бюрократичного типу, характеризується великим числом горизонтальних і вертикальних зв'язків і незначною участю низових ланок управління в прийнятті рішень. Керівники при цій системі поділяються на лінійних і функціональних.

Приватне акціонерне товариство «Миргородський завод мінеральних вод» – провідний вітчизняний виробник з багаторічним досвідом роботи та бездоганною репутацією. Підприємство оснащено найсучаснішим обладнанням, сертифіковане за міжнародними стандартами, тому є одним з передових у вітчизняній галузі, а його персонал вважається одним з найбільш кваліфікованих в Україні.

Миргородські мінеральні води експортуються до США, Естонії, Молдови, Німеччини, але основним ринком збуту продукції залишається Україна.

Генеральним дистриб'ютором продукції ПрАТ «Миргородський завод мінеральних вод» є компанія «Індустріальні та дистриб'юційні системи». Перш за

все слід зазначити, що діяльність ПрАТ «Миргородський завод мінеральних вод» відбувається на ринку мінеральної води, для якого в Україні характерний бурхливий розвиток на випадок кризових явищ в економіці країни. Даній ринок є досить привабливим з точки зору інвесторів, але конкуренція тут надзвичайно висока. Ринок мінеральної води в Україні має свої характерні риси. Пиття мінеральної води в Україні на початку 90-х років не було популярним серед широких мас. Мінеральна вода в пляшках (зазвичай лікувально-столова) є в'язким атрибутом продовольчих магазинів та ресторанів. Споживання мінеральної води як столового напою майже не використовувалося протягом тривалого періоду часу [54].

Попит на мінеральну воду в пляшках переважно задовільнявся регіональними виробниками. На ринку також присутня мінеральна вода найбільших вітчизняних та зарубіжних виробників: Нарзан, Єсентуки, Боржомі, Смирновська, Слов'яновська, Арзні, Нафтуса. Ці марки мінеральних вод ще з радянських часів були добре відомі завдяки своїм лікувальним властивостям. Їх рекомендували лікарі для профілактики та лікування захворювань органів травлення. Що стосується рівня технічного стану, вітчизняні виробники суттєво відставали від європейського рівня, що не дозволило їхній продукції претендувати на високий стандарт якості. Варто зауважити, за оцінками експертів знос основних виробничих фондів у активній їх частині становив більш ніж 45% [69].

Українські виробники машин та обладнання не можуть задовольнити попит підприємств-виробників мінеральної води у сучасному та високотехнологічному обладнанні через морально застарілі технології підготовки, розливу та додавання води, виготовлення тари тощо. З середини 90-х років українці стали надавати особливе значення здоровому способу життя, турботі про свій організм, в результаті чого споживання, а як наслідок і виробництво, мінеральної води в Україні почало стрімко зростати. Підвищення рівня життя та культури споживання якісних продуктів харчування зробили споживачів більш «розбірливими» при виборі товарів. Варто відзначити, що купівельна активність українців щодо споживання мінеральній воді пов'язана з виходом на вітчизняний ринок тари з пластику (ПЕТ-пляшки), оскільки вона задовільняла конкретні та специфічні потреби

підприємств-виробників щодо упаковки з точки зору дизайну, форми, простоти у транспортуванні та експлуатації [69].

За період 2000-2020 рр. на ринку мінеральної води існували два провідні фактори розвитку: формулювання культури споживання якісної води та зростання добробуту населення.

Мінеральна вода є товаром, для якого характерні сезонні коливання та залежність обсягів реалізації від клімату території. Загалом для України з її помірним кліматом пік виробництва мінеральної води припадає на весняно-літній період – з квітня по серпень, коли збільшується попит. Серед основних причин, з яких споживач купує мінеральну воду, є бажання вгамувати спрагу в спеку. Аналіз ринку мінеральних вод показав, що Україна має тенденцію до стабільності. Ринок мінеральних вод України розвинений. Попит майже повністю забезпечується внутрішнім виробництвом [69].

Тенденції виробництва мінеральної води в Україні за 2021 рр. наведені на рис.2.2.

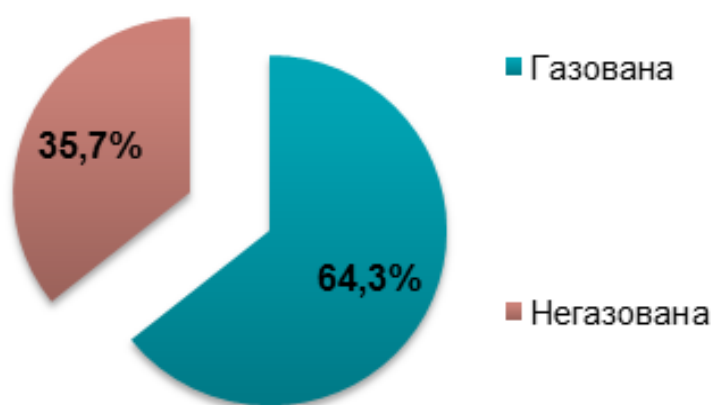


Рис 2.2 Динаміка обсягів виробництва мінеральних вод в Україні в 2021 р

Джерело: складено автором на основі [69]

В Україні налагоджено виробництво газованих та негазованих мінеральних вод. Після зменшення виробництва мінеральної води в 2015 році вітчизняні виробники продемонстрували її найбільше зростання у 2018 році. Як показує аналіз ринку мінеральної води, навіть сьогодні за своїм споживанням на душу населення

Україна в кілька разів поступається розвиненим країнам світу, що підтверджує високий потенціал галузі. За останні кілька років на ринку мінеральної води в Україні спостерігаються такі тенденції, як інтенсивне зростання (в середньому дещо більше 12,5% на рік), збільшення присутності регіональних виробників та поступове витіснення імпорту. Список найпопулярніших виробників мінеральної води в Україні наведено в табл. 2.2.

Таблиця 2.2

**Найпопулярніші підприємства-виробники мінеральної води в Україні,  
2021 рік**

Торгова марка	Характеристика споживання	Виробник
1 Моршинська	Вода мінеральна природна, столова різного аніонного та різного катіонного складу	ПрАТ «Моршинський завод мінеральних вод «Оскар», м. Моршин
2 Promo marka	Вода питна джерельна	ТЗВО СП «Галпласт», ІваноФранківська обл., Роганський р-н, с. Лучинці
3 Bon aqua	Вода питна джерельна	ПІ «Кока-кола Беверіджиз Україна лімітед», Київська обл., Броварський р-н, с.м.т. Велика Димерка
4 Миргородська лагідна	Вода мінеральна природна столова гідрокарбонатна складного катіонного складу	ПрАТ «Миргородський завод мінеральних вод», Полтавська обл., м. Миргород
5 Природне джерело	Вода питна з артезіанської свердловини	ТОВ «Напої плюс», м. Київ
6 Трускавецька	Вода мінеральна природна, столова різного аніонного та різного катіонного складу	ПІІ ТОВ «Аква-Еко», м. Трускавець
7 Тальнівська	Вода мінеральна природностолова гідрокарбонатна складного катіонного складу	ТМ «Тальнівська», Черкаська обл., м. Тальне
8 Малятко	Вода для малюків від перших днів	ТОВ ПІІ «Еконія», м. Золотоноша
9 Vytautas	Вода мінеральна питна лікувально-столова, хлоридна кальцієво-натрієва сильногазована	ТОВ «Біршого міне ралігяй вандяніс», м. Біршонас, підприємство-імпортер: ТОВ «Бест імпорте», м. Київ
10 Боржомі	Вода мінеральна природна лікувально-столова, гідрокарбонатна натрієва сильногазована із збереженням природного CO <sub>2</sub> , донасичена природним CO <sub>2</sub>	Компанія «IDS BORJOMI BEVERAGES Co.N.V.», м. Боржомі, підприємствоімпортер: ПрАТ «ІДС», м. Київ

Джерело: [69]

На території України офіційно зареєстровано близько 500 джерел мінеральної води, з них 80 використовуються 50 курортами, 20 лікарнями для бальнеотерапії, 40 фабриками лікувальних та столових вод. Таким чином, культура споживання мінеральної води та наявність великої кількості потенційних споживачів та значні запаси відповідних ресурсів створюють передумови для розвитку ринку мінеральної води в Україні та збільшення виробництва компаніями в країні [68].

Ринок мінеральної води характеризується яскраво вираженим сезонним характером. Мінеральна вода – сегмент газованих та столових мінеральних вод – найбільш залежний від температурних умов. У категорії негазованої, лікувальної та питної води коливання продажів залежно від сезону менш виражені (рис. 2.3).

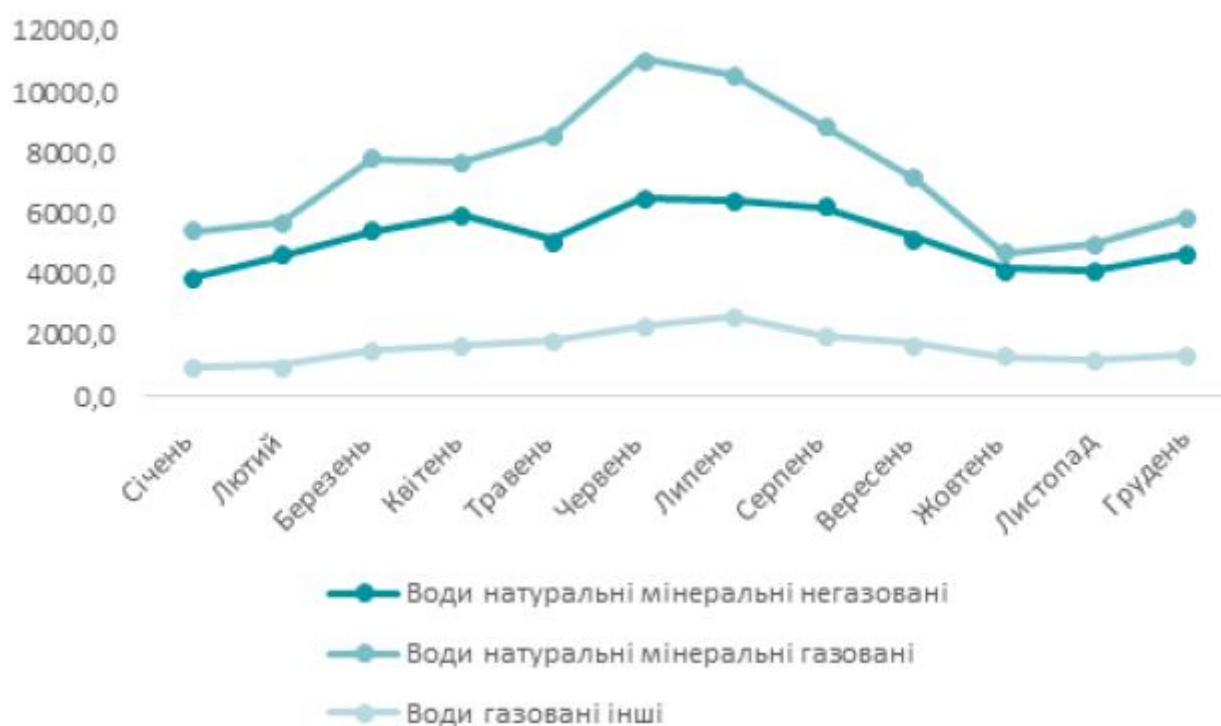


Рис. 2.3. Сезонність виробництва газованої та негазованої мінеральної води (по місяцях в 2021 році), тис.дал

Джерело: за матеріалами Державної служби статистики України [69]

Загалом для України з її помірним кліматом пік виробництва мінеральної води припадає на весняно-літній період – з квітня по серпень, коли попит зростає. Серед основних причин, через які споживач купує мінеральну воду, – бажання вгамувати спрагу в жарку погоду. Крім того, навесні, як правило, спостерігається збільшення

випадків загострення шлунково-кишкових захворювань, у зв'язку з цим багато людей купують мінеральну воду для лікування. Мінімальний рівень споживання спостерігається взимку. Найбільш «чутливими» до жаркого сезону є мінеральні води ємністю 0,5- 0,7 літра: влітку вони демонструють максимальний ріст продажів. У той же час найпопулярнішими є пляшки ємністю 1,5 літра, але тільки в категорії газованих мінеральних вод. Що стосується негазованої мінеральної води, споживач віддає перевагу пляшкам об'ємом 5-6 літрів. Близько 40% української мінеральної води п'ється у найбільших містах країни: Києві, Харкові, Одесі, Дніпрі, Львові. Українець споживає в середньому 30 літрів мінеральної води на рік, що приблизно в чотири рази менше середньоєвропейського [69].

Аналіз структури ринку мінеральної води дозволяє зробити висновок, що велика частка ринку, а саме понад 60% припадає на газовану воду. Однак спостерігається тенденція до збільшення частки негазованої води.

У сучасних умовах ринок мінеральної води в Україні характеризується значним рівнем конкуренції. Лідери ринку з великими виробничими можливостями та здатністю залучати значні інвестиційні ресурси намагаються підтримувати та збільшувати продажі.

В процесі вивчення рівня конкуренції на національному ринку мінеральної води виробників доцільно класифікувати таким чином :

1. Національні лідери: до цієї групи належать компанії, які займають провідні позиції в цілому в Україні;
2. Регіональні лідери: компанії, які займають домінуюче становище в певному регіоні;
3. Середні компанії, займають невелику частку ринку і продають продукцію в декількох регіонах;
4. Місцеві виробники: компанії, які продають продукцію в певному регіоні і отримують невеликий дохід [69].

На ринку мінеральної води в Україні працює понад 300 виробників. Ключовою особливістю національного ринку є значне домінування вітчизняних брендів, оскільки іноземні виробники суттєво програють у ціновій конкуренції, а

якість продукції в обох групах підприємств однакова.

Специфіка національного ринку мінеральних вод полягає у існуванні великих компаній, які об'єднують кілька марок, що виробляють продукцію на різних фабриках, розташованих у різних регіонах країни [68].

П'ять провідних компаній у галузі виробництва питної та мінеральної води контролюють 61% українського ринку. У 2017 році IDS Group Ukraine, CocaCola, Оболонь, Росинка та Ерлан посіли провідні позиції на українському ринку мінеральної води. Безперечним лідером ринку є IDS Group Ukraine, до складу якої входять такі марки: Моршинська, Боржомі (імпорт з Грузії) та Миргородська. Останній бренд є лідером серед брендів на українському ринку мінеральної води.

Таблиця 2.3

### Структура ринку мінеральної води України за виробниками

№ Виробник	Торгівельні марки мінеральної води	Частка ринку, %
1 IDS Group Ukraine	«Моршинська», «Миргородська», «Аляска», «Трускавецька», а також мінеральна вода «Боржомі», імпортована з Грузії	30
2 Coca-Cola Beverages	«Вон Аква»	16
3 Оболонь	«Прозора», «Оболонська»	6
4 Росинка	«Софія Київська»	5
5 Ерлан	«Два океани», «Біола», «Каліпсо», «Знаменівська»	4
6 Інші	—	39

Джерело: [69]

У табл. 2.5 наведено структуру українського ринку мінеральної води за виробниками. Високі позиції на ринку займають корпорація «Українські мінеральні води» («Поляна Квасова», «Свалява», «Лужанська», «Куяльник», «ТонусКислород», «Сімейна»), «Галс» («Роганська»), «Аквапласт» («Ранкова Роса»), «Малбі-Фудс» («Buvette»), ПФ «Панда» («Караван»). Компанії займають близько 25,0% ринку мінеральної води в Україні. Частка інших вітчизняних виробників питних та мінеральних вод складає менше 1-2% в розрахунку на компанію [69].

Трійку лідерів серед торгових марок займають бренди компанії IDS Group Ukraine – ТМ Моршинська (20%), Боржомі (15,4%), Миргородська (8,2%). Далі йдуть такі торгові марки як Evian (7,3%), Perrier (5,5%), Поляна Квасова (4,7%),

Єсентуки (3,8%), Трускавецька (3,7%), Софія Київська ( 3,1%) [69].

Полтавщина – один з найчистіших та найкрасивіших регіонів України. Її перлина – місто-курорт Миргород. Тут знаходиться родовище мінеральних вод, навколо якого вже майже сто років розвивається один з найпопулярніших курортів України. Історія курорту почалась в 1912 році.

На той час у місті мешкало лише 8 тис жителів. Водогону не було, а через посуху в колодязях пропадала вода. Тоді місцева влада пробурила свердловину для забезпечення міста питною водою. З глибини 673 м вдарив потужний фонтан води. Він давав 33 тисячі відер на добу, але вода мала специфічний запах та солонуватий присмак, тому її почали використовувати «для потреб пожежного двору та бані». Тоді жителі Миргорода виявили, що вода має дивні властивості. Після декількох купань у багатьох зникла ломота в суглобах, швидше гоїлись рани, інші відчули покращення загального самопочуття. Ці властивості зацікавили лікарів. Одним з перших став місцевий ескулап Іван Андрійович Зубковський. Він відправив зразки води на експертизу вченим. Результати аналізів показали, що Миргородська вода за своїми властивостями схожа на води відомих курортів – Баден-Бадена, Содена та Аахена.

Незабаром відпочити та покращити здоров'я в Миргород почали з'їжджатися відомі люди, дворяни та купці з усієї Росії. На той час було модним «їздити на води». І багато людей віддавали перевагу не далеким закордонним курортам, а рідному та близькому Миргороду.

В 1917 році, завдяки наполегливості Зубковського, у Миргороді відкрили першу водолікарню у приміщенні міської лазні на 5 ванн «для зовнішнього застосування».

В 1918 році нарешті відкрили приміщення водолікарні, котре згодом стало візитівкою і символом міста: одноповерхова споруда під червоною черепицею.

В 1919 році декретом Ради Народних Комісарів було оголошено про заснування курорту «Миргород», проте активно розвиватися він почав лише у другій половині 20-х років. А щоб трудящі могли використовувати воду і для поза курортного оздоровлення, у 1927 році заснували завод мінеральних вод.

В наші дні «Миргородська» розливається на найбільшому та інноваційному підприємстві галузі – «Миргородському заводі мінеральних вод», чії високі технологічні стандарти підтверджені міжнародними сертифікатами. ТМ «Миргородська» – це природна мінеральна вода. Вона додає життєвих сил, відкриваючи «друге дихання». Це відбувається завдяки набору мінералів Миргородського родовища. Видобувається з широко відомого Миргородського родовища мінеральних вод. Розливається вона безпосередньо на місці видобутку у відповідності з міжнародними нормами розливу природних мінеральних вод, що забезпечує повне збереження всіх її природних властивостей.

Приватне акціонерне товариство «Миргородський завод мінеральних вод» – провідний вітчизняний виробник з багаторічним досвідом роботи та бездоганною репутацією. Підприємство оснащено найсучаснішим обладнанням, сертифіковане за міжнародними стандартами, тому є одним з передових у вітчизняній галузі, а його персонал вважається одним з найбільш кваліфікованих в Україні.

Миргородські мінеральні води експортуються до США, Росії, Естонії, Молдови, Німеччини, але основним ринком збуту продукції залишається Україна. Генеральним дистриб'ютором продукції ПрАТ «Миргородський завод мінеральних вод» є компанія «Індустріальні та дистриб'юційні системи». Перш за все слід зазначити, що діяльність ПрАТ «Миргородський завод мінеральних вод» відбувається на ринку мінеральної води, для якого в Україні характерний бурхливий розвиток на випадок кризових явищ в економіці країни. Даній ринок є досить привабливим з точки зору інвесторів, але конкуренція тут надзвичайно висока. Ринок мінеральної води в Україні має свої характерні риси.

Важливим етапом проведення характеристики діяльності підприємства є аналіз економічних показників, які дають можливість визначити позитивні і негативні сторони в діяльності ПрАТ «Миргородський завод мінеральних вод». Економічні та фінансові показники діяльності ПрАТ «Миргородський завод мінеральних вод» за 2019-2021 рр. внесений до табл. 2.4.

Таблиця 2.4.

**Фінансово-економічні показники діяльності ПрАТ «Миргородський завод мінеральних вод», 2019-2021 рр**

Найменування показника	2019	2020	2021	Відхилення 20/21	
				Абс.	Відн. %
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	502001	389687	400118	10431	2,68
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	341996	297308	305798	8490	2,86
Валовий: прибуток	160005	92379	94320	1941	2,10
Адміністративні витрати	26764	22631	25039	2408	10,64
Витрати на збут	22996	14042	15017	975	6,94
Інші операційні витрати	14680	1997	9761	7764	388,78
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток	144027	62060	48086	-13974	-22,52
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток	144383	56898	49130	-7768	-13,65
Чистий фінансовий результат: прибуток	118216	46299	39989	-6310	-13,63
Витрати на 1 грн реалізації продукції, грн/грн	0,81	0,86	0,89	0,03	3,09
Рентабельність продукції, %	29,09	13,78	11,25	-2,54	-18,40

Джерело: складено автором на основі фінансової звітності підприємства

З таблиці є очевидним, що підприємство працює прибутково, в 2021 році чистий дохід зріс на 10431 тис.грн., але при цьому зменшився чистий прибуток на 6310 тис.грн., оскільки витрати зросли на майже на 3% і склали 305798 тис.грн., що і сказалося на рентабельності продукції, яка знизилась на 2.54 пп.

Важливим елементом оцінки вартості підприємства є визначення вартості капіталу, який є в його розпорядженні. Аналізуючи показник середньої вартості, можна говорити про наступне: середня вартість сукупного капіталу в 2019 році на 20,5% або на 59359,5 грн. в порівнянні з 2018 роком. Протягом наступного року значення даного показника збільшилось ще на 7,4% або на 25835,5 грн. порівняно з 2019 р.

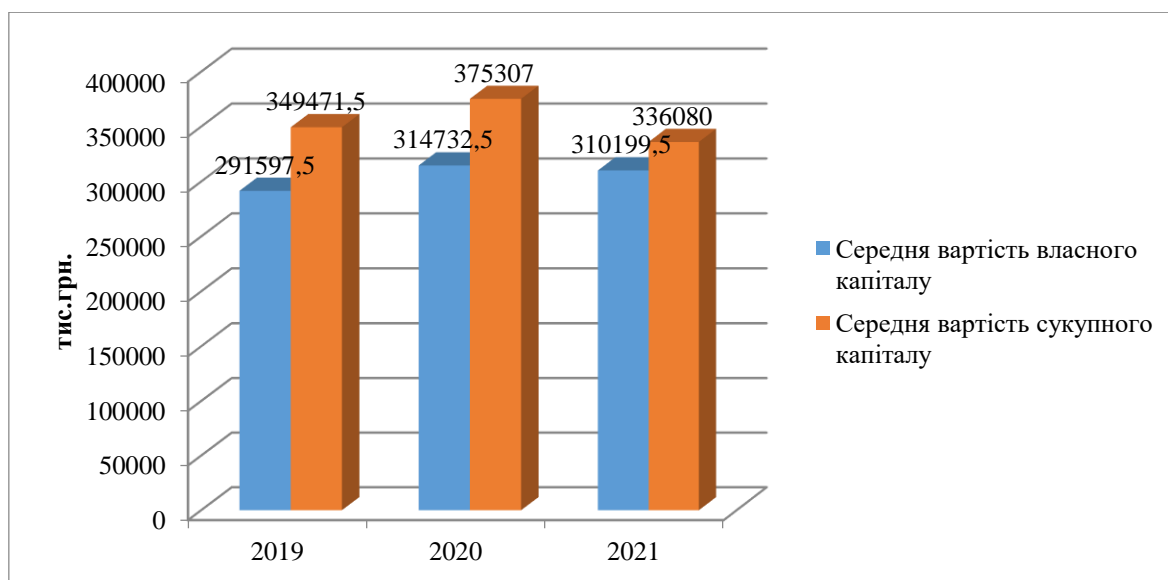


Рис. 2.4 Динаміка вартості власного та сукупного капіталу ПрАТ «Миргородський завод мінеральних вод» за 2019-2021 рр.

Джерело: складено автором на основі даних заводу

Збільшення суми власного капіталу є одним з ключових цільових показників роботи будь-якого комерційного підприємства. Тому значний приріст власного капіталу може свідчити про ефективні дії менеджменту, продуману фінансову, комерційну, конкурентну, виробничу політику тощо.

Наявність основних засобів на підприємстві можна охарактеризувати за їх первісною вартістю. Її величина на протязі 2019-2021 рр. значно змінилась. Так, на кінець 2019 року вона складала 315582 тис. грн. Протягом 2020 року первісна вартість основних фондів зменшилась на 30398,0 тис. грн., в наслідок чого склала 285184,0 тис. грн., що на 9,6% менше відносно відповідного значення на кінець 2020 року.

Протягом 2021 року первісна вартість основних фондів збільшилась ще на 6429,0 тис. грн., в наслідок чого склала 291613,0 тис. грн., що на 2,3% більше відносно відповідного значення на кінець 2020 року. Але реальну вартість основних засобів в результаті їх зносу в процесі експлуатації відображає залишкова вартість, величина якої складала 148650 тис. грн. на кінець 2019 року та 121578,0 тис. грн. на кінець 2020 року, що на 27072,0 тис. грн. (або на 18,2%) менше, а ніж на початку досліджуваного періоду.

Протягом 2021 року розмір даного показника зменшився на 6350 тис. грн. (або на 5,2%), в результаті чого залишкова вартість основних фондів на кінець 2021 року складала 115228,0 тис. грн.

Стан основних засобів характеризують два показники: коефіцієнт придатності основних засобів та коефіцієнт зносу. Коефіцієнт зносу основних засобів розраховується як відношення вартості зносу (суми нарахованої амортизації) основних засобів до їхньої первісної вартості. Його значення для даного підприємства збільшилось: якщо на початок періоду він складав 52,9%, то на кінець періоду – 60,5%.

Тобто спостерігається тенденція до погіршення вікової структури основних засобів підприємства (див. рис. 2.5).

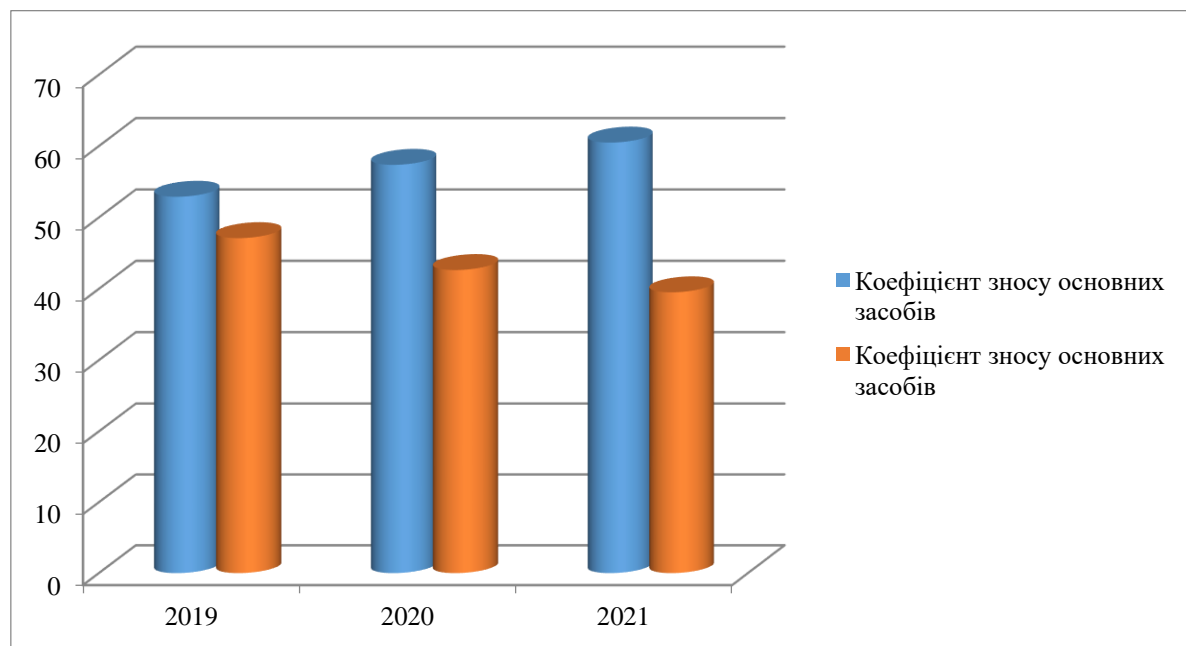


Рис. 2.5 Динаміка показників стану основних виробничих фондів ПрАТ «Миргородський завод мінеральних вод» за 2019-2021 рр.

Джерело: складено автором на основі даних заводу

Проаналізовані показники наявності основних засобів є моментними і не відображають їх рух протягом року. Зміна вартості основних фондів на протязі року враховується при розрахунку середньорічної вартості основних засобів. Її значення зменшилось на протязі останніх років: в 2019 році вона складала 294805,0 тис. грн., в 2020 році – 300383 тис. грн., в 2021 році – 288398,0 тис. грн., тобто досліджуваний

період її рівень зменшився на 6407,0 тис. грн. або на 2,2%.

Розглянемо і проаналізуємо наступний вид ресурсів підприємства – оборотні активи. Оборотні активи підприємства постійно змінювали свою вартість. У 2020 році в порівнянні з 2019 роком вони збільшились на 162081,0 тис. грн. або у 2,33 рази відносно значення 2019 року. В 2021 році порівняно з 2020 роком вартість оборотних активів зменшилась на 77569,0 тис. грн. або на 27,3% відносно значення 2020 року. Відповідно протягом досліджуваного періоду оборотні активи збільшились з 122051 тис. грн. до 206563 тис. грн.: приріст склав +84512 тис. грн. або +69,2%.

Водночас середньорічні залишки оборотних засобів протягом останніх двох років збільшилась з 138073 тис. грн. до 245347,5 тис. грн., тобто на 107274,5 тис. грн., що складає 77,7% від значення даного показника на початок періоду. Дебіторська заборгованість змінила своє значення з 8567 тис. грн. у 2019 році до 148282 тис. грн. у 2021 році. Грошові кошти та їх еквіваленти в 2020 році в порівнянні з 2019 роком мають приріст +150,7% або +16789 тис.грн., у 2021 році – +5756,0 тис. грн. або + 32,2% в порівнянні з 2020 роком.

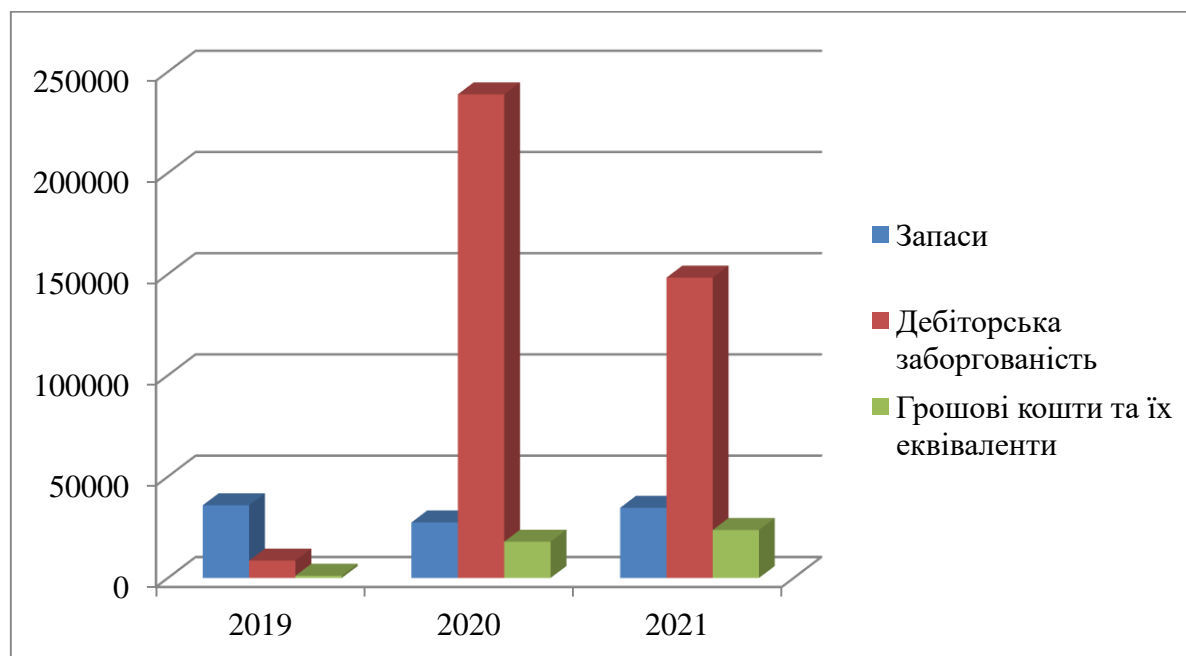


Рис. 2.6 Динаміка основних елементів оборотних активів ПрАТ «Миргородський завод мінеральних вод» за 2019-2021 рр.

Джерело: складено автором на базі даних підприємства

Окрім згаданих вже активів підприємство може мати ще й нематеріальні ресурси, проте на даному підприємстві їх вартість є досить незначною (лише 2,0...2,5% в структурі сукупного капіталу).

Обсяг виробленої продукції має неоднозначну тенденцію, а саме у 2020 році порівняно із 2019 роком його величина збільшилась із 449597 тис. грн. до 502001,0 тис. грн. (тобто приріст склав +389687,0 тис. грн. або 11,7%). У 2021 році порівняно із 2020 роком величина даного показника зменшилась на 112314,0 тис. грн. або на 22,4%, а результаті чого його значення складало вже 389687,0 тис. грн., що на 59910 тис. грн. або 13,3% менше, ніж на початку періоду. Аналогічним чином змінювався чистий дохід від реалізації продукції підприємства.

На рис. 2.7 наведено співвідношення чистого доходу (виручки) від реалізації продукції та операційних витрат підприємства.

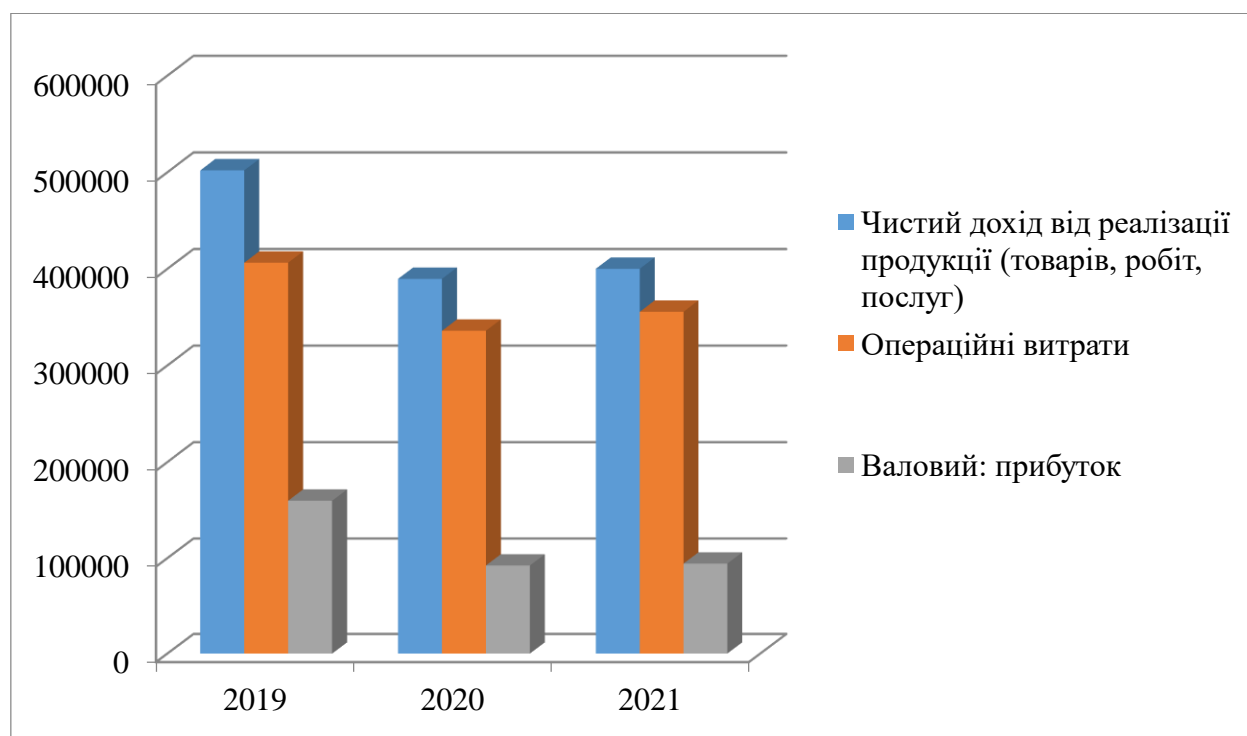


Рис. 2.7 Динаміка чистого доходу та операційних витрат на виготовлення продукції (наданих послуг) ПрАТ «Миргородський завод мінеральних вод» в 2019-2021 рр

Джерело: складено автором на основі даних підприємства

Як можна побачити з табл. 2.4., рівень рентабельності продукції постійно є позитивною величиною, тобто підприємство працює з прибутком, оскільки темпи

зростання чистого доходу вищі за темпи зростання операційних витрат підприємства. Розглянемо і проаналізуємо, які фінансові результати отримало підприємство у 2019-2021 рр. Фінансові результати є абсолютно задовільними, оскільки підприємство протягом всього періоду перебувало у прибутковій зоні своєї діяльності, крім того спостерігається тенденція до збільшення розміру отриманого прибутку.

Так, розмір валового прибутку, отриманого підприємством за 2019 рік, складав 160005,0 тис. грн., в 2020 році – 92379 тис. грн. та у 2021 році – 94 320 тис. грн. Аналогічна тенденція спостерігається при аналізі прибутку від операційної діяльності підприємства: у 2019 та 2020 рр. підприємство отримало прибуток від операційної діяльності у розмірі 48481,0 тис. грн. та 62 060 тис. грн. відповідно (тобто розмір отриманого прибутку збільшився на 75208,0 тис. грн. або у 2,55 рази). У наступному 2020 році сума отриманого прибутку від операційної діяльності складала вже 48 086 тис. грн., що на 91184 тис.грн. або 63,2% менше за значення попереднього року. Остаточний результат діяльності підприємства можна виявити при дослідженні суми чистого прибутку підприємства. На даному підприємстві його динаміка майже повністю співпадає із динамікою прибутку від операційної діяльності підприємства.

## **2.2. Організація кадрової роботи ПрАТ «Миргородський завод мінеральних вод»**

Досягнення організаційних та індивідуальних цілей персоналом підприємства вимагає ефективного використання всіх ресурсів і, насамперед, високої трудової віддачі від кожного працівника [1, 2].

Система управління персоналом повинна забезпечувати оптимальний баланс процесів оновлення і збереження кількісного та якісного складу кадрів та його розвитку відповідно до потреб самої організації. Для ефективності кадрової політики необхідно застосовувати стратегічне управління персоналом,

дотримуватись його етапів, а також для кожної окремої стратегії організації використовувати певні кадрові заходи.

Необхідність та важливість планування й організації підбору і розстановки кадрів забезпечить високу віддачу роботи персоналу, призведе до збільшення ефективності діяльності [3, 4, 5].

Аналіз кількісного складу ПрАТ «Миргородський завод мінеральних вод» (табл. 2.5) дає можливість дослідити середньооблікову кількість працівників, в тому числі штатних та позаштатних працівників.

Аналізуючи кількісний склад персоналу можемо сказати, що середньооблікова чисельність штатних працівників зросла у 2021 році в порівнянні з 2020 роком на 12 %.

Таблиця 2.5

#### Кількісний склад персоналу ПрАТ «КФ «АВК» за 2019-2021 роки

Показник	Роки			2021 р. порівняно з 2019 р.,%
	2019	2020	2021	
Середньооблікова чисельність штатних працівників осіб	281	265	273	12
Середня чисельність позаштатних працівників осіб	2	0	0	-100
Чисельність працівників, які працюють на умовах неповного робочого часу осіб	29	29	34	17,2
Фонд оплати праці тис. грн.	180472	224386,3	312926,7	73,4

Джерело: складено автором

Чисельність працівників, які працюють на умовах неповного робочого часу у 2021 році збільшилась на 73,4 % у порівнянні з 20189 роком. Розмір фонду оплати праці у 2020 році в порівнянні з 2019 роком збільшився на 24 %, у зв'язку зі збільшенням заробітної плати, а у 2021 році в порівнянні з 2020 роком – на 28 %.

На наступному етапі проведемо характеристику персоналу ПрАТ «Миргородський завод мінеральних вод» (табл. 2.6) за загальною освітньою структурою.

Таблиця 2.6

**Характеристика та динаміка освітньої структури трудових ресурсів  
ПрАТ «Миргородський завод мінеральних вод» за 2020-2021 рр.**

Рівень освіти	2020 рік		2021 рік		Відхилення питомої ваги, %
	к-ть, осіб	питома вага, %	к-ть, осіб	питома вага,%	
Середня освіта	9	1,18	9	1,13	-4,20
Спеціальна професійна підготовка робітників (ПТУ)	95	42,20	101	40,10	-4,97
Неповна вища освіта (вищі навчальні заклади I-II рівня акредитації – освітньо-кваліфікаційний рівень – «молодший спеціаліст»)	15	11,40	14	9,30	-18,42
Базова вища освіта (вищі навчальні заклади III-IV рівня акредитації – освітньо-кваліфікаційний рівень «бакалавр»)	7	0,92	7	0,87	-5,43
Повна вища освіта (вищі навчальні заклади III-IV рівня акредитації – освітньо-кваліфікаційний рівень «спеціаліст», «магістр»)	148	44,30	151	48,60	9,70
Разом	265	100	273	100	0

Джерело: складено автором на основі даних підприємства

Співробітники ПрАТ «Миргородський завод мінеральних вод», не залежно від посади, віку, статі та національності, мають можливість брати участь в усіх внутрішніх подіях та мотиваційних програмах, користуватися рівними пільгами та претендувати на кар'єрне зростання [7].

За досліджуваний період питома вага працівників зі спеціальною професійною підготовкою робітників зменшилася на 4,2 %, а працівників з повною вищою освітою (вищі навчальні заклади III-IV рівня акредитації – освітньо-кваліфікаційний рівень «спеціаліст», «магістр») збільшилася на 9,7 %.

Для підприємства важливо, щоб кожен працівник мав можливості для професійного та особистісного зростання. Для тих, хто тільки хоче приєднатися до колективу висококласних спеціалістів, відкрито програму навчання, після завершення якої шанси кандидата на успішне працевлаштування зростають.

Для різних груп співробітників розроблені навчальні програми, де заплановано як аудиторні заняття, так і електронні курси, які передбачають самостійне освоєння матеріалу. Для навчання, зберігання та оновлення даних з

історії навчання кожного співробітника використовуються електронні платформи. Система внутрішнього навчання включає адаптацію нових співробітників, розвиток професійних навичок, підвищення особистої ефективності і розвиток лідерства [2, 5].

Тому в ПрАТ «Миргородський завод мінеральних вод» створений навчальний проєкт «Школа майстрів», який включає в себе дві програми: для зовнішніх кандидатів та внутрішніх співробітників на позицію майстер-технолог.

Програма для зовнішніх кандидатів включає: - блок теоретичного навчання (161 година); - блок практичного навчання на виробництві (35 робочих змін). Однією з найважливіших складових удосконалення управління персоналом в організації є адаптація нових співробітників.

Для підприємства важливо забезпечувати комфортне входження до колективу та швидке пристосування до робочого процесу. Головна мета управління персоналом складається в забезпеченні підприємства працівниками, що відповідають вимогам даного підприємства, їхньої професійної й соціальної адаптації.

Складання SWOT-аналізу ПрАТ «Миргородський завод мінеральних вод» є доволі важливим аспектом у визначенні слабких і сильних сторін процесу адаптації на підприємстві (табл. 2.7).

Аналіз адаптації працівників ПрАТ «Миргородський завод мінеральних вод» свідчить проте, що процесу адаптації відводиться дуже важливе значення. Для цього створено відділ, який займається прийомом та адаптацією працівників, а також Навчальний проєкт «Школа майстрів». На адаптацію персоналу витрачаються значні кошти, оскільки швидко проведена адаптація допомагає прискорити процес входження нового працівника на посаду, скоротити майбутні фінансові витрати на пошук нових фахівців та зменшити кількість можливих помилок, пов'язаних із включенням в робочий процес.

Таблиця 2.7

**SWOT-аналіз процесу адаптації персоналу в ПрАТ «Миргородський завод мінеральних вод»**

<b>Сильні сторони</b>	<b>Слабкі сторони</b>
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Наявність Положення про адаптацію персоналу підприємства.</li> <li>2. Розуміння та усвідомлена потреба в необхідності проведення адаптації з боку працівників.</li> <li>3. Встановлений чіткий порядок проведення адаптації.</li> <li>4. Створено Навчальний проєкт «Школа майстрів», який займається адаптацією працівників.</li> <li>5. Нетиповий підхід до адаптації працівників усіх категорій, впровадження різних навчальних технологій.</li> <li>6. Існування комплексної програми адаптації персоналу.</li> <li>7. Створення конкретних програм адаптації, спрямованих окремо на конкретні категорії робітників, фахівців та службовців.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Постійний пошук нових співробітників.</li> <li>2. Велика залежність від закордонних постачальників обладнання та матеріалів.</li> <li>3. Недостатньо кваліфікований персонал.</li> </ol>
<b>Загрози</b>	<b>Можливості</b>
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Збільшення витрат організації в зв'язку з високою плинністю кадрів.</li> <li>2. Поява у конкурентів нових технологій.</li> <li>3. Зменшення кількості висококваліфікованого персоналу.</li> <li>4. Досить сильні конкуренти.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Прискорення процесу входження нового працівника на посаду.</li> <li>2. Економія витрат на пошук нових фахівців.</li> <li>3. Зниження плинності кадрів і пов'язаних із нею фінансових втрат.</li> <li>4. Досягнення необхідної ефективності роботи в короткі терміни.</li> <li>5. Зменшення кількості можливих помилок, пов'язаних із включенням у роботу.</li> <li>6. Освоєння ним основних вимог корпоративної культури і правил поведінки.</li> </ol>

Джерело: складено автором на основі даних підприємства

Для визначення ефективності адаптації на підприємстві досліджено рух працівників облікового складу на ПрАТ «Миргородський завод мінеральних вод», що характеризується змінами облікової кількості штатних працівників унаслідок прийому на роботу та вибуття з різних причин. Статистична оцінка руху персоналу підприємства здійснюється на підставі показників наведених в табл. 2.8, що розроблена на основі фінансової звітності.

Таблиця 2.8

**Рух працівників на ПрАТ «Миргородський завод мінеральних вод» за  
2019-2021 роки**

Показник	Роки			Відхилення 2020/2021	
	2019	2020	2021	Абсолютне, тис. грн.	Відносне, %
Середньооблікова чисельність штатних працівників осіб	281	265	273	53	7,1
Фонд оплати праці тис. грн.	164581	180472	224386,3	43914,3	24,3
Продуктивність тис. грн./чол.	1600	1894	1427,4	0,3	0,1
Питома вага фонду оплати праці в собівартості %	44	44	44	0	0
Коефіцієнт плинності кадрів %	23,1	24,4	21,1	-3,3	-13,5
Коефіцієнт обороту по прийому %	25,2	27,1	24,3	-2,8	-10,3
Коефіцієнт обороту по звільненню %	0,29	0,26	0,38	0,12	46,2

Джерело: складено автором на основі даних підприємства

В 2020-2021 роках скорочення робітників помітно зменшилось, це пов'язано зі збільшення фонду оплати праці в 2021 році на 24,3 % порівняно з 2020 роком. Питома вага фонду оплати праці в собівартості залишається на одному рівні. За значенням показника продуктивності праці можна зробити висновок про ефективність використання наявних кадрових ресурсів, так як обсяг виробленої продукції на одного працівника у 2020 році складає 305,1 тис. грн., що на 0,1 % більше, ніж минулого року.

Фонд оплати праці становить 224386,3 тис. грн. (станом на 2020 рік). Структура фонду складається з: - 75 % основної заробітної плати; - 13 % додаткової заробітної плати; - 2 % інших заохочувальних та компенсаційних виплат. В процесі господарської діяльності підприємство сплачує обов'язкові внески до Державних фондів соціального страхування за своїх працівників, в розмірі передбаченому Законодавством України.

Середньооблікова чисельність персоналу підприємства протягом досліджуваного періоду не залишалась незмінною: так в 2019 році вона склала 281 особи, у 2020 році – 265 осіб, у 2021 році – 273 осіб. При цьому питома вага робітників залишалася майже незмінною – майже 80%. Слід відмітити, що рівень ефективності використання персоналу на підприємстві протягом всього періоду постійно змінювалась. Про це свідчить відповідна динаміка показників виробітку як

в розрахунку на одного штатного працівника, так і в розрахунку на одного робітника (рис. 2.7).

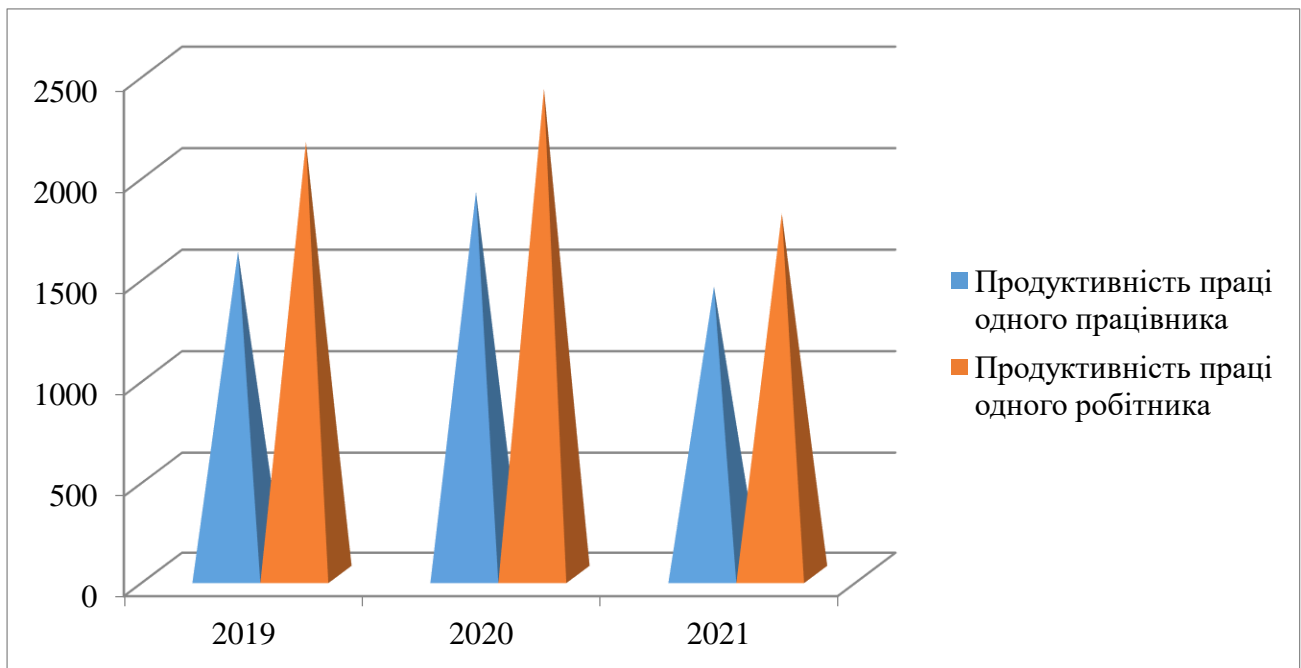


Рис. 2.7 Динаміка продуктивності праці ПрАТ «Миргородський завод мінеральних вод» за 2019-2021 рр.

Так, якщо на початок періоду, в 2019 році, виробіток 1 працівника склав майже 1600 тис. грн., то на кінець досліджуваного періоду вже 1427,43 тис. грн., тобто більш ніж на 10% нижче. Показник середньомісячної заробітної плати одного працівника має постійну динаміку приросту, а саме її величина збільшилась з 10,33 тис. грн. у 2019 році до 15,25 грн. у 2021 році, тобто на +4,92 грн. протягом досліджуваного періоду або на +47,6% відносно значення у 2019 році.

Отже можна зробити висновок про ефективне управління кадрами ПрАТ «Миргородський завод мінеральних вод».

### **2.3 Дослідження стану стратегічного управління людськими ресурсами ПрАТ «Миргородський завод мінеральних вод»**

В ПрАТ «Миргородський завод мінеральних вод» працює на даний час 273 чол., для сімей багатьох з них заробітна плата на підприємстві є єдиним джерелом

доходів. Чисельність працівників в організації за останні 3 роки постійно зростає, що в першу чергу пояснюється розширенням господарської діяльності ПрАТ «Миргородський завод мінеральних вод».

Ефективне використання потенціалу працівників включає:

- планування і удосконалення роботи з персоналом;
- підтримку і розвиток здібностей та кваліфікації працівників.

Для організації роботи з удосконалення кадрової політики в організації передбачено функціонування відділу кадрів, який безпосередньо підпорядковується генеральному директору.

За останній час в ПрАТ «Миргородський завод мінеральних вод» повністю сформований кістяк менеджерів низової ланки, які відпрацювали 5-7 років і мають великий професійний і практичний досвід. Всі керівники мають вищу освіту, деякі з них починали працювати на робочих посадах, пройшли всі сходинки росту і зараз очолюють всі основні служби. На нарадах і зборах керівники оцінюють роботу різних підрозділів і груп. При позитивних результатах висловлюється подяка як окремим робітникам, так і групам.

Система заохочення працівників включає в себе моральну і матеріальну винагороди. Так як, в ПрАТ «Миргородський завод мінеральних вод» зараз працює техніка різних типів вітчизняного та зарубіжного виробництва, то для її експлуатації/ремонту та налагоджування потрібні висококваліфіковані робітники та інженери. Поповнення кадрами робітників в основному проводиться за рахунок найму, а спеціалістами — в основному за рахунок випускників навчальних закладів області, а також за рахунок працівників організації, які закінчують вузи і технікуми без відриву від виробництва.

Потреба в фахівцях в управлінні задовольняється за рахунок переводу 112 молодих спеціалістів, які працюють на робітничих посадах, на інженерні посади та прийому на роботу спеціалістів, які закінчили вищі навчальні заклади за рахунок товариства, а також набору молодих спеціалістів. Ефективність використання трудових ресурсів в ПрАТ «Миргородський завод мінеральних вод» за 2019-2021 р.р. встановлюємо, визначаючи коефіцієнти обороту з прийому та вибуття

працівників та коефіцієнт плинності кадрів. Дані для розрахунку, подані в таблиці 2.9.

Таблиця 2.9.

**Рух персоналу ПрАТ «Миргородський завод мінеральних вод» 2019-2021 рр**

Показник	2019	2020	2021	Абс.відхилення	
				2020/2019	2021/2020
1. Середньоспискова чисельність, всього, чол.	281	265	273	-16	8
2. Прийнято, чол.	12	3	10	-9	7
3. Звільнено, чол.	- 9	-19	-2	10	17

Джерело: складено автором на основі даних підприємства

На увагу заслуговує коефіцієнт плинності кадрів. В ПрАТ «Миргородський завод мінеральних вод» за 2019-2021 рр. він коливається в межах 21,1-23,1%, тобто щороку змінюється в середньому 3,5 % середньоспискової чисельності працівників. Причинами плинності кадрів є недостатньо ефективна мотиваційна система, несприятливий психологічний клімат, невирішені житлові проблеми, відсутність сприятливих умов для продуктивної роботи молодих спеціалістів.

Для наочного зображення динаміка розрахованих показників показано на рисунку 2.8.

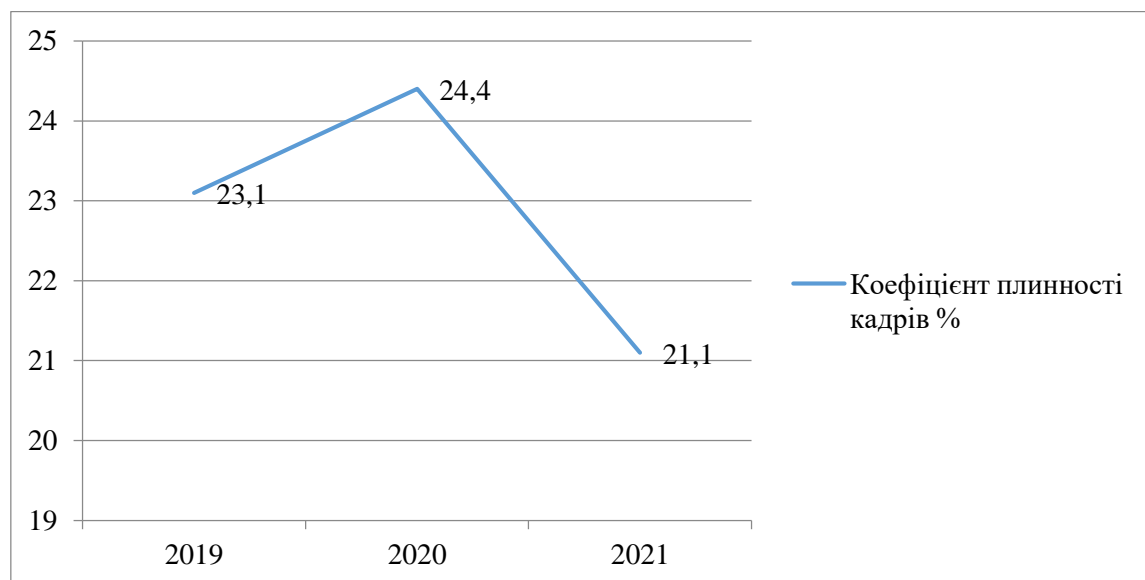


Рис. 2.8. Динаміка коефіцієнтів використання трудових ресурсів ПрАТ «Миргородський завод мінеральних вод»

Джерело: складено автором на базі даних підприємства

З метою покращення показників, які характеризують використання робочої

сили, особливу увагу керівництву товариства необхідно звернути на удосконалення та розробку шляхів покращення системи мотивації персоналу. Норму оплати праці керівників, службовців і спеціалістів за місяць визначає посадовий оклад. Посадові оклади встановлюються колективним договором. Розмір посадового окладу залежить від складності виконуваних робіт, кваліфікації, професії, умов роботи, категорії. Категорія визначається за результатами атестації. В даному товаристві спеціаліст може бути без категорії, 1-ої категорії, 2-ої категорії.

Премії встановлюються у відсотках до основної оплати праці за виконання завдань, норм виробітку, плану з продуктивності праці, обсягу виробництва, зниження трудомісткості праці, підвищення якості, економії матеріальних ресурсів та інші показники.

Проаналізуємо систему преміювання, розроблену ПрАТ «Миргородський завод мінеральних вод». Вона включає в себе наступні види премій:

- за виконання особливо важливих виробничих завдань;
- за основні результати господарської діяльності;
- за річні підсумки роботи;
- за економію ресурсів.

Надбавка за виконання особливо важливої роботи на певний термін, тобто на термін виконання цієї роботи, виплачується у розмірі до 50 відсотків посадового окладу. Преміювання працівників здійснюється після виконання робіт. При визначенні суми премій враховується економічний ефект від виконання завдання, трудомісткість і складність виконання, склад виконавців.

З метою стимулювання зацікавленості в досягненні високих результатів у виконанні плану, зниженні собівартості робіт та збільшення прибутків товариством введено преміювання за основні результати господарської діяльності. Дане преміювання проводиться за виконання основних та додаткових показників преміювання. При невиконанні додаткових показників преміювання розмір премії може бути знижений до 50%. Обов'язковою умовою нарахування премії є виконання плану прибутків.

За допущення порушень з охорони навколишнього середовища та санітарно-

гігієнічних вимог працівники підприємства, які відповідають за цей показник, позбавляються премії повністю або частково. За приписки та неточності у звіті працівники можуть бути позбавлені премії на строк до одного року.

Працівники можуть бути позбавлені премії повністю або частково і за інші упущення в роботі та порушення виробничої дисципліни. З метою посилення матеріальної зацікавленості кожного працівника в досягненні оптимальних результатів в господарській діяльності товариства, зміцнення трудової дисципліни, а також для стимулювання постійності робітничих кадрів вводиться преміювання за річні підсумки роботи.

Винагорода за рік виплачується з бюджету витрат на оплату праці. Право на отримання винагороди за річні підсумки роботи в ПрАТ «Миргородський завод мінеральних вод» мають всі працівники, стаж роботи котрих не менше одного календарного року станом на 31 грудня поточного року.

Винагорода за рік виплачується також працівникам, які не відпрацювали повний календарний рік з причин:

народження дитини;

догляду за дитиною віком до 3-х років;

догляду за хворою дитиною;

навчання на курсах підвищення кваліфікації з відривом від виробництва;

переводу з інших підприємств. звільнення з роботи в зв'язку з:

а) призовом на дійсну військову службу,

б) виходом на пенсію (по старості, інвалідності),

в) переходом на виборну посаду в державні і профспілкові органи,

г) скороченням чисельності або штатів,

д) переводом на роботу на інші філії ПрАТ «Миргородський завод мінеральних вод»;

е) направленням у відрядження за кордон повернення на роботу в зв'язку з закінченням:

а) служби в збройних силах України,

б) строку закордонного відрядження,

- в) роботи на виборних посадах,
- г) строку інвалідності.

Сумісникам і тимчасовим працівникам річна винагорода не нараховується. Винагорода за рік може виплачуватись частково і до закінчення календарного року, в розмірі пропорційно відпрацьованому часу, при виконанні основних техніко-економічних показників і наявності коштів для виплати.

Винагорода окремим працівникам нараховується по окладу на кінець року за фактично відпрацьований час за рік. Якщо протягом року у службовця змінювалася категорія, винагорода нараховується пропорційно відробленому часу по відповідних розрядах та на відповідних окладах на кінець року.

Повністю позбавляються винагороди працівники:

- які притягались до кримінальної та адміністративної відповідальності і які допустили крадіжки державного або громадського майна;
- які допустили прогули або з'явилися на роботі в нетверезому стані;
- які були відсутні на роботі більше 3-х годин протягом робочого дня без поважних причин.

Повністю або частково позбавляються винагороди за рішенням комісії працівники - які протягом року мали дисциплінарне стягнення за порушення правил внутрішнього розпорядку та інші упущення в роботі;

- які допустили брак в роботі зі своєї вини, що підтверджується актом;
- які допустили аварії в роботі ;
- які допустили порушення дисципліни;
- працівники тих структурних підрозділів, які не виконали свої річні завдання.
- до яких вживалися заходи громадського впливу за хуліганство, пияцтво.

Всі питання про виплату, зменшення або позбавлення повністю винагороди за річні підсумки роботи вирішує створена комісія, яку очолює начальник структурного підрозділу. Доплати і надбавки, які використовуються на ПрАТ «Миргородський завод мінеральних вод», подамо у формі таблиці. Розглянемо детальніше надбавку за вислугу років.

Таблиця 2.10.

## Доплати і надбавки

Найменування доплат і надбавок	Граничні розміри доплат і надбавок
1	2
Доплати За суміщення професій	Доплати одному працівнику максимальними розмірами не обмежуються і визначаються наявністю одержаної економії за тарифними ставками та окладами суміщуваних працівників.
За розширення зони обслуговування або збільшення обсягу робіт	Доплати одному працівнику максимальними розмірами не обмежуються і визначаються наявністю одержаної економії за окладами або ставками, які б могли виплачуватися при нормативній чисельності працівників
За виконання обов'язків тимчасово відсутнього працівника	До 100% окладу або тарифної ставки відсутнього працівника
За роботу у важких і особливо важких, шкідливих і особливо шкідливих умовах праці	За роботу у важких і шкідливих до 12%, за роботу у особливо важких і особливо шкідливих умовах праці до 24% окладу
За роботу у нічний час 40% посадового окладу чи ставки	На період освоєння нових норм трудових затрат Підвищення відрядних розцінок до 20%, тарифних ставок до 10%
Надбавки За високу професійну майстерність	Диференційовані надбавки до тарифних ставок
За високі досягнення в праці	До 50% посадового окладу
За виконання особливо важливої роботи на строк її виконання	До 50% посадового окладу
Оплата праці у надурочний час	У подвійному розмірі
За роботу у вечірній час з 18 до 22 години при багатозмінному режимі роботи	20% за кожну годину праці у цей час за рахунок коштів підприємства
За роз'їздний характер робіт при умові, що час проїзду на місце виконання робіт і повернення перевищує 2 години	40% посадового окладу або тарифної ставки
За вчену ступінь при умові використання за фахом	А)доктор наук-20% посадового окладу Б)кандидат наук-15% посадового окладу
За знання і використання в роботі іноземної мови	10% посадового окладу
За вислугу років	До 40% залежно від стажу роботи

Джерело: складено автором на основі даних підприємства

Щомісяця працівникам ПрАТ «Миргородський завод мінеральних вод» виплачується надбавка за вислугу років.

1.Надбавки за вислугу років до посадових окладів і тарифних ставок встановлюються в залежності від стажу роботи в таких розмірах:

від 1 до 5 років – 10%,

- від 5 до 10 років – 20%,
- від 10 до 20 років – 30%,
- 20 років і більше – 40%.

Виплата зазначених надбавок здійснюється в наступному місяці за рахунок прибутку, що залишається в розпорядженні ПрАТ «Миргородський завод мінеральних вод».

Стаж роботи визначається відділом кадрів станом на 1.01. та 1.07. щорічно і дійсний протягом 6 місяців. До стажу роботи, що надає право на отримання надбавки не входить час навчання у середніх спеціальних та вищих навчальних закладах. Надбавки нараховуються щомісячно на посадовий оклад за фактично відпрацьований час. Інші види надбавок та доплат при цьому не враховуються. При тимчасовому заміщенні або роботі по сумісництву надбавка за вислугу років обчислюється до посадового окладу по основній роботі.

Надбавки не виплачуються:

- працівникам за ті місяці, у яких ними був допущений прогул;
- за місяць роботи, в якому було винесено дисциплінарне стягнення;
- працівникам, прийнятим на роботу тимчасово, та працюючим за сумісництвом.

Товариство надає працівникам санаторно-курортні путівки і путівки на відпочинок. Путівки, придбані за рахунок підприємства надаються за 10% вартості. Працівникам, які повернулися на підприємство після служби в Збройних Силах України, виділяється одноразова матеріальна допомога.

Для розгляду та аналізу процесу навчання та підвищення кваліфікації працівників скористаємося таблицею 2.11.

*Таблиця 2.11.*

### **Підготовка та підвищення кваліфікації кадрів**

Показник,чол.	2019	% викп л.	2020	% викп л.	2021	% викпл.
1	2	3	4	5	6	7
Заплановано підготувати	25	140	27	130	30	120
Фактично підготовлено	35		36		37	
-на курсах	20		31		35	

1	2	3	4	5	6	7
-індивідуально	15		5		2	
-при вищому профтехучилищі						
Навчено другим професіям:					100	
Заплановано підвищити кваліфікацію: -робітників	12	80	180	0,08	200	75
-спеціалістів	3	130	40	1,5	40	150
Фактично підвищено кваліфікацію: -робітників	10		150		150	
-спеціалістів	2		40		40	
-керівників	2		20		20	

Джерело: складено автором

Таблиця демонструє, що на підприємстві щороку проходять такі процеси як підготовка працівників, навчання новим професіям та підвищення кваліфікації. На кожен рік розробляється план з підвищення кваліфікації персоналу.

З таблиці видно, що, як правило, фактичні показники перевищують заплановані. Це пояснюється тим, що при складанні плану на звітний період планові показники минулого періоду коригуються на фактичні дані цього періоду, але з кожним роком кількість працівників, бажаючих підвищити кваліфікацію або освоїти нову професію зростає.

Процес підвищення кваліфікації проходив при міжнародному центрі інвестицій та менеджменту, при Українському учбово-науковому центрі по стандартизації; при Національному науково-дослідному інституті охорони праці та ін. Згідно наказу ПрАТ «Миргородський завод мінеральних вод» від 20.02.2019р. з метою вдосконалення підготовки і перепідготовки та підвищення кваліфікації керівників, спеціалістів та робітників прийнято до виконання «Положення про систему безперервного професійного навчання спеціалістів товариства».

Розроблено та затверджено заходи щодо впровадження та розвитку системи безперервного професійного навчання спеціалістів і робітників. Сформовано навчальні групи спеціалістів за їх професійним спрямуванням. Таким чином, підприємство створює можливості для навчання працівників. Слід відмітити, що організація стимулює розвиток не лише професійних якостей персоналу, але і їх

творчих нахилів. Працівники мають можливість здобувати новий досвід, навчатися, брати участь у цікавих проектах, таким чином в організації присутні такі головні мотиватори як особистий розвиток, інтерес і виклик.

Важливим моментом в процесі просування по службі є атестація кадрів. Раз на 3 роки проводиться атестація працівників інженерного складу. За її результатами визначають чи відповідає працівник займаній посаді, чи можна йому присвоювати вищу категорію, просувати далі по службі. Результати атестації кадрів ПрАТ «Миргородський завод мінеральних вод» за 2021р. показали, що із 10 чол., які повинні були пройти атестацію, займаній посаді відповідає –2чол.; 6чол.- відповідає займаній посаді за певних умов із повторною атестацією через рік. Не відповідає займаній посаді 2 працівників.

За підсумками атестації 6 чол. підвищено в посаді; 2-ом інженерам встановлено вищу категорію; 1-го працівника – переведено на нижчу посаду; 1-го звільнено з посади. Якщо говорити про просування по службі та планування кар'єри, то слід відмітити, що в товаристві кожного року формується кадровий резерв, який складається із кандидатів на підвищення в посаді.

Протягом року працівників із резерву можуть висунути на вищу посаду або призначити на вакантне місце працівника під час відпустки чи відрядження або підвищити кваліфікацію.

Протягом аналізованого періоду збільшується кількість працівників із резерву, яких висувають на вищі посади, і тих, які підвищують кваліфікацію. Тобто, відбувається інтенсифікація процесів просування по службі та планування кар'єри. Слід відмітити, що донедавна до кадрового резерву зараховували в основному старших працівників, віком 45-55 років. Починаючи із 2020 р. почали більшу увагу приділяти молодим спеціалістам, так, кадровий резерв за 2021р. включав 6 працівників віком до 30 років і 13- до 45 років.

Взагалі, робота із молодими спеціалістами відіграє важливе місце в мотивації до праці. Дуже важливо, щоб новоприбулі відразу ж вливалися в колектив, мали можливість для просування.

## Висновки до розділу 2

Не зважаючи на ряд недоліків, у процесі формування і використання систем матеріальних стимулів закладаються необхідні спонукальні мотиви трудової діяльності, здійснюється орієнтація працівників на конкретні поточні та кінцеві результати, створюється матеріальна зацікавленість в удосконаленні виробництва, прискоренні науково-технічного прогресу, зменшенні витрат, реалізуються колективні й особисті економічні інтереси працівників, забезпечується перспектива підвищення матеріального стану.

Також можна зробити висновок, що протягом аналізованого періоду ПрАТ «Миргородський завод мінеральних вод» працювало нормально, майже на повну потужність використовуючи свої людські ресурси. Високий показник використання максимально можливого фонду робочого часу свідчить і про належне стимулювання праці.

Водночас адміністрації слід вжити заходи для зменшення неявок із дозволу адміністрації В товаристві ведеться певна робота по плануванню кар'єри персоналу і просуванню по службі, однак ці заходи повинні проходити більш ефективно і потребують реформації.

## **РОЗДІЛ 3. ОБГРУНТУВАННЯ ВИБОРУ ІНСТРУМЕНТІВ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ЛЮДСЬКИМИ РЕСУРСАМИ ПРАТ «МИРГОРОДСЬКИЙ ЗАВОД МІНЕРАЛЬНИХ ВОД» ТА ЇХ ВПЛИВ НА ЙОГО ПРОДУКТИВНІСТЬ**

### **3.1. Шляхи вдосконалення стратегічного управління людськими ресурсами ПрАТ «Миргородський завод мінеральних вод»**

Впровадження стратегічного управління на ПрАТ «Миргородський завод мінеральних вод» видається своєчасним, так як для цього є основні передумови і разом з тим є резерв часу, обумовлений об'єктивно низькими темпами формування попиту на мінеральну воду. Таким чином, ПрАТ «Миргородський завод мінеральних вод» має можливість реалізувати «золотий» принцип планування, який полягає в тому, щоб «опинятися в потрібному місці в потрібний час, але не раніше і не пізніше, в вмінні чекати і влаштовувати внутрішні процеси до змін».

Стратегічне управління на ПрАТ «Миргородський завод мінеральних вод» має охоплювати усі сфери його діяльності та структурні підрозділи, координуючи їх взаємодію і направляючи зусилля на вирішення стратегічних завдань. Особи, які беруть участь у розробці стратегії, в кінцевому підсумку будуть нести відповідальність за її реалізацію, що дозволяє трансформувати завдання стратегічного планування в безперервний процес стратегічного управління діяльністю заводу. Впровадження стратегічного управління на ПрАТ «Миргородський завод мінеральних вод» має бути орієнтоване на вирішення таких основних завдань:

концентрація зусиль та координація дій менеджерів усіх рівнів, раціоналізація використання трудових ресурсів на основі виявлення головних проблем та відокремлення їх від другорядних, які не мають великої сутності для ПрАТ «Миргородський завод мінеральних вод»;

формування у акціонерів чіткого розуміння цілей і завдань функціонування ПрАТ «Миргородський завод мінеральних вод» в середньо - і довгостроковій перспективі;

створення системи мотивації співробітників на виконання стратегічних завдань, формування корпоративної культури ПрАТ «Миргородський завод мінеральних вод»;

формування іміджу заводу в очах його реальних і потенційних клієнтів, партнерів, конкурентів;

створення ефективного механізму стратегічного управління діяльністю ПрАТ «Миргородський завод мінеральних вод» на основі регулярного використання процедур стратегічного аналізу, планування і контролю.

Стратегія управління людськими ресурсами ПрАТ «Миргородський завод мінеральних вод» повинна створювати і розвивати довгострокові конкурентні переваги заводу і забезпечувати його нормальну життєдіяльність і розвиток за будь-яких економічних умовах. Для успішного здійснення стратегічного управління персоналом розроблена стратегія розвитку ПрАТ «Миргородський завод мінеральних вод» повинна бути узгоджена з процедурами оперативного управління, що досягається шляхом розробки сценаріїв розвитку та планових заходів, що сприяють виконанню місії заводу і досягнення поставлених цілей. Слід встановити кілька сценаріїв розвитку зовнішніх факторів і відповідних стратегій заводу - песимістичний, середній і оптимістичний, що дозволяє отримати дерево розвитку ПрАТ «Миргородський завод мінеральних вод». Для повноцінного аналізу та ідентифікації факторів ризику доцільно проводити розрахунок параметрів ризику стратегії і попередню експертизу вартості реалізації стратегій, адекватності планованих ресурсів, джерел та обсягів фінансування.

Стратегічні цілі ПрАТ «Миргородський завод мінеральних вод» припускають тактичні рішення:

- способи отримання прибутку з операцій,
- терміни та умови їх виконання, а також варіантний регламент виконання і спектр пропонованих виробів,

- план за розміром прибутку тощо.

Цикл стратегічного управління діяльністю ПрАТ «Миргородський завод мінеральних вод» може бути представлений як процес реалізації його стратегічного потенціалу. Зовнішні фактори, що впливають на цей процес, слід розділити на персональні та узагальнені. Вплив зовнішніх факторів виражається в оцінці потенціалу, виборі методів управління та досяжному рівні реалізації потенціалу. Розвиток активів і пасивів слід аналізувати як окремо, так і в комплексі, враховуючи, що:

1 ) бажаний стан активів передбачає виконання певних вимог до пасивів і навпаки, бажаний стан пасивів може бути реалізовано тільки в разі відповідності активів певним умовам;

2 ) стан активів обумовлює можливості формування пасивів і навпаки, перебуваючи в стані пасивів окреслює коло можливостей щодо формування пасивів.

Необхідно чітко виділити набори конкурентних стратегій, що відносяться до розвитку активів і пасивів, і сформулювати портфельну стратегію, що забезпечує їх інтеграцію.

Стратегічні цілі ПрАТ «Миргородський завод мінеральних вод» повинні отримати своє втілення в стратегічних показниках, які є узагальнюючими по відношенню до показників поточної діяльності. Найбільш відомою парадигмою, що дозволяє забезпечити відповідність поточної діяльності організації її стратегічним цілям, є збалансована система показників ( Balanced ScoreCards, BSC). Головним досягненням BSC є визнання важливої ролі в оцінці результатів роботи організації нефінансових показників, тобто тих, для яких неможливо отримати безпосереднє грошове вираження.

Відповідно за парадигмою BSC фінансові показники організації є функцією від нефінансових параметрів, що зумовлює необхідність першочергової орієнтації довгострокової стратегії розвитку організації на поліпшення саме цих параметрів. Нефінансові показники дозволяють виявляти існуючі проблеми організації та визначати потенційні точки росту, що особливо важливо для ПрАТ «Миргородський завод мінеральних вод». Облік таких показників здійснюється за допомогою набору

ключових показників ефективності (Key Performance Indexes, KPI), що розподіляються, як правило, на чотири групи:

- Компетентність та мотивація співробітників;
- Якість внутрішніх бізнес - процесів;
- Ступінь задоволення і лояльності клієнтів;
- Фінансові показники.

Реалізація політики управління персоналом ПрАТ «Миргородський завод мінеральних вод» має бути спрямована на досягнення:

в соціальному аспекті - високого рівня розвитку людського потенціалу, задоволення очікувань працівників заводу щодо професійної самореалізації, гідної оплати праці;

в економічному аспекті - забезпечення ПрАТ «Миргородський завод мінеральних вод» кваліфікованими кадрами, зростання їх конкурентоспроможності;

в інституційному аспекті - удосконалення нормативно-правової бази з метою запровадження новітніх підходів у кадровому менеджменті;

в організаційному аспекті - розбудови системи управління людськими ресурсами на засадах соціального діалогу та партнерства держави і суб'єктів господарської діяльності [11].

Можна запропонувати наступні заходи щодо вдосконалення стратегії та політики управління персоналом ПрАТ «Миргородський завод мінеральних вод»:

Професійне навчання та розвиток. Даний елемент доцільно спрямовувати на становлення корпусу професійних лідерів заводу з метою підтримки та покращення рівня розвитку ланки шляхом впровадження розроблених профілів компетентностей лідерства, регулярного оцінювання потреб у професійному навчанні працівників та застосування програм з розвитку лідерства та менеджменту. Підтримка професійності може бути здійснена шляхом розроблення та інтеграції цілісних та ефективних процесів і процедур управління персоналом, що стосуються системи класифікації посад, оцінювання під час прийняття до ПрАТ «Миргородський завод мінеральних вод» та просування, у тому числі щорічного оцінювання, запровадження порівняльного аналізу заробітних плат, створення комплексної

системи інформаційного забезпечення управління персоналом тощо. Система оцінювання компетентностей працівників ПрАТ «Миргородський завод мінеральних вод» в системі атестації. При глибинному дослідженні компетенцій працівників заводу, адміністративна ланка має можливість оцінити персонал по всіх кваліфікаційних, соціальних та особистісних параметрах. Розвиток та вдосконалення даної системи дасть можливість отримати повну інформацію щодо потенціалу наявного кадрового складу.

Стратегію управління персоналом, особливо в частині прогнозування динаміки кількісних та якісних параметрів персоналу, доцільно опрацьовувати одночасно з розробленням загальної стратегії розвитку організації

Концентрованої, цілісної стратегії дотримуються великі, часто невеликі організації. Диференційована стратегія використовується у великих організаціях, розосереджених по різних регіонах і країнах. Здебільшого – це великі корпорації, які випускають різноманітну продукцію, функціонують у регіонах з різними природно-кліматичними умовами, різними культурами і традиціями, відмінними ситуаціями на ринках. Стратегію функціонування пов'язують із характером поведінки організації на ринку. Розглянемо які дії слід здійснювати ПрАТ «Миргородський завод мінеральних вод» в сфері управління персоналом при застосуванні тих чи інших стратегій.

Стратегія лідерства в малих витратах дає можливість заощаджувати на собівартості продукції та отримувати хай невеликий, але сталий прибуток. За таких умов стратегія управління персоналом спрямовується переважно на залучення і закріплення працівників масових професій середнього рівня кваліфікації [10].

Стратегія диференціації полягає у зосередженні зусиль підприємства на кількох пріоритетних напрямках діяльності, в яких є можливість здобути вагомі переваги над конкурентами. Важливою умовою успішної реалізації такої стратегії є наявність персоналу з високим рівнем кваліфікації, в тому числі наукових працівників, аналітиків, дизайнерів, а також працівників, здатних обслуговувати та надавати послуги клієнтам.

Ринкова стратегія фокусування полягає у виборі якогось конкретного сегмента ринку та реалізації на ньому одного з двох попередніх видів стратегії. Відповідно обирається і стратегія управління персоналом.

Стратегія розвитку залежно від стану зовнішнього оточення і власних можливостей організації може бути реалізована за чотирма сценаріями:

- зростання;
- помірному зростання;
- скорочення масштабів діяльності;
- комбінована.

Стратегія зростання властива молодим організаціям, що прагнуть швидше захопити лідерські позиції, а також тим, що перебувають на вершині науковотехнічного поступу.

Стратегія управління персоналом у таких організаціях спрямована на залучення працівників особливо високої кваліфікації з підприємницькими здібностями. Актуальними також є питання інтенсивного навчання працівників, мотивування творчої праці, заохочення до службового і наукового зростання.

Стратегія помірному зростання властива стабільним організаціям, які впевнено почувуються на ринку, поступово оновлюють продукцію, підвищують її якість на догоду споживачеві.

Стратегія управління персоналом зосереджується на питаннях стабілізації кадрів, постійного навчання, ефективного використання.

Стратегія скорочення масштабів діяльності, на наш погляд, не відповідає сутності процесів, що відбуваються. Коли організація скорочує обсяги надання послуг, масово звільняє працівників, то це ніяка не стратегія, це вимушена тактика виживання. В таких умовах про якусь стратегію управління персоналом говорити не доводиться незалежно від того, чи перебуває банк у фазі реорганізації, чи прямує до банкрутства.

Комбінована стратегія (її ще називають селективною) притаманна великим банкам, структурні підрозділи яких надають послуги і залежно від об'єктивних обставин мають різні можливості. Одні динамічно розвиваються, другі помірно,

треті перебудовуються і тимчасово скорочують обсяги надання послуг. Відповідно різною буде і стратегія управління персоналом.

За характером розрізняють три види стратегії:

- наступальна;
- наступально-захисна;
- захисна (стратегія виживання).

Наступальний характер зазвичай мають стратегії зростання і помірного зростання. Наступально-захисному характерові відповідають комбіновані стратегії. Чисто захисна – це стратегія скорочення масштабів діяльності, а в українських реаліях – це тактика виживання. Характер стратегії організації обумовлює вибір стратегії управління персоналом. Для здійснення наступальної стратегії потрібні керівники підприємницького типу, здатні винаходити і втілювати нетрадиційні, інноваційні методи управління та надання послуг. Реалізовувати наступально-захисну стратегію здатні керівники обережні, прагматичні, далекоглядні. Стратегія захисного типу потребує керівників з унікальним поєднанням підприємницьких властивостей і авторитаризму. Тільки жорсткий менеджмент здатний слабку організацію врятувати від занепаду, краху.

Стратегія управління персоналом матиме вагоме практичне значення за умови, що на її базі організація опрацює прогресивну політику управління персоналом, яку буде реалізовано через щоденну практику управління трудовою поведінкою працівників. Відповідність стратегії управління персоналом глобальній стратегії розвитку банку - ключовий аспект в управлінні персоналом.

Стратегія управління персоналом ПрАТ «Миргородський завод мінеральних вод» з метою забезпечення його продуктивності має включати наведені нижче напрями діяльності:

1. Створення сучасної потужної служби персоналу.
2. Проектування стратегії управління персоналом (або уточнення наявної) одночасно з опрацюванням загальної стратегії організації.
3. Створення прогресивних персонал-технологій.

4. Широкомасштабна комп'ютеризація заводу на базі новітніх інформаційних технологій.

5. Моделювання компетенцій для працівників на ключових посадах.

6. Створення ефективної системи управління знаннями працівників.

7. Створення чіткої системи поточного оцінювання, атестації та сертифікації працівників.

8. Розроблення програми забезпечення кадрової незалежності організації.

9. Удосконалення критеріїв професійного добору працівників на ключові вакантні посади.

10. Розроблення ефективного механізму підготовки та виховання новаторських, елітних кадрів.

11. Створення ефективної системи заохочення нововведень в управлінні персоналом заводу.

12. Удосконалення системи мотивування активної трудової поведінки працівників з урахуванням особистого і колективних внесків у підсумкові результати діяльності організації.

13. Удосконалення організації праці відповідно до вимог стратегії управління персоналом.

14. Удосконалення методики оцінювання ефективності управління персоналом.

15. Розвиток корпоративної культури.

16. Створення механізму моніторингу досягнення стратегічних цілей ПрАТ «Миргородський завод мінеральних вод» та стратегії управління персоналом.

Для ПрАТ «Миргородський завод мінеральних вод» найбільш значимими факторами, що впливають на управління розвитком і рухом персоналу, є підвищення рівня кваліфікації працівників, корпоративна культура і соціально-психологічний клімат в колективі та заробітна плата, отже саме за цими напрямками необхідно здійснювати кадрові заходи, щодо підвищення ефективності стратегічного управління людськими ресурсами підприємства.

Отже виходячи з запропонованих напрямів забезпечення підвищення продуктивності ПрАТ «Миргородський завод мінеральних вод» нами пропонується провести в рамках помірною зростання, за умови нестабільного зовнішнього середовища, провести заходи щодо підготовки та виховання новаторських, елітних кадрів, за допомогою коучінгу, а також запровадження інших програм по забезпеченню позитивного психологічного клімату та достойної оплати праці..

### **3.2. Обґрунтування стратегії управління людськими ресурсами ПрАТ «Миргородський завод мінеральних вод»**

Для реалізації стратегії управління людськими ресурсами ПрАТ «Миргородський завод мінеральних вод» запропоновано впровадження коучінгу на підприємстві.

Створення системи організації навчання персоналу на підприємстві на основі використання інноваційної технології, що відрізняється впровадженням методів самонавчання дозволяє підвищити кваліфікацію людських ресурсів, зокрема загальний рівень розвитку кожного працівника, а так само постійно підтримувати інтерес до діяльності підприємства, що в цілому підвищує мотиваційний інтерес до процесу навчання, і підвищує продуктивність праці.

На нашу думку, найбільш повноцінне навчання людських ресурсів відбувається за допомогою коучінгу, де формування компетенцій і розвиток необхідних здібностей відбувається відповідно до реалізації стратегії управління людськими ресурсами з урахуванням цільового, керуючого, виконуючого початку грамотних коучів, наставників, що дозволяють не тільки визначати рівні розвитку працівників, а й позитивно впливати на компетентність керівників організації.

Коучинг - це процес систематичного взаємодії керівника-коуча і підлеглого з метою розкриття внутрішнього потенціалу останнього і отримання максимально можливого ефективного результату. При цьому всі визначення об'єднує партнерство, розкриття потенціалу і результативність.

Коучинг є одним з найбільш ефективних інструментів управління і досягнення цілей організації в основі якого лежить максимальна реалізація потенціалу кожного співробітника і залучення його в діяльність організації. Для ПрАТ «Миргородський завод мінеральних вод» пропонується модель коучингу «SUCCESS».

Дана модель коучингу застосовується для підвищення ефективності роботи кадрів заводу , тому що вона націлена на пошук проблем в досягненні поставлених цілей. Тобто ця модель має на увазі під собою роботу з проблемами персоналу, які виникають на їх шляху при досягненні поставлених цілей [53, с.15].

В сучасних економічних умовах ПрАТ «Миргородський завод мінеральних вод» немає сенсу запрошувати сторонніх фахівців і користуватися послугами тимчасових коучерів. Провівши аналіз компаній, що займаються навчанням навичками коучингу і середні ціни на коуч-сесії, було вирішено направити головного менеджера по управлінню персоналом в офіс Міжнародного Еріксоновського Університету коучингу в м.Києві. По закінченню курсу видається Сертифікат Коуча Еріксоновського Університету (Канада) міжнародного зразка, а саме тестування і сертифікація проводяться за стандартами Міжнародної Федерації Коучинга. За результатами дослідження журналу Фортуна – 40% зі списку Fortune 500 компаній (самі успішні компанії світу) застосовують коучинг для керівників.

На підтвердження вищесказаного наводимо результати дослідження з коучингу, проведеного Manchester Inc.. компаній, які замовляють коучинг-послуги і відзначили такі покращення:

«підвищення продуктивності праці персоналу (4,7% на думку керівників);  
підвищення якості продукції/послуг (5,1%);  
зміцнення організації (5,4%); зниження скарг споживачів (3,7%);  
збільшення суми чистого прибутку організації (1,2%);  
збільшення підсумкової прибутковості (1,8%)» [53].

Таким чином, впровадження технологій коучингу в рамках стратегії управління людськими ресурсами ПрАТ «Миргородський завод мінеральних вод» дозволить:

підвищити продуктивність, результативність і ефективність діяльності, як окремого менеджера, так і підрозділів. Коучинг передбачає розкриття та розвиток

потенціалу, внутрішніх ресурсів і знань менеджера, у тому числі лідерства, стресостійкості, вміння приймати рішення в нестандартних ситуаціях;

знижити витрати, пов'язані із зовнішнім навчанням співробітників за рахунок розвитку співробітників як наставників;

стимулювати співробітників до розвитку корпоративних компетенцій;

максимально ефективно транслювати корпоративну культуру та ідеологію всім співробітникам;

знижити плинність персоналу за рахунок створення середовища, що розвивається і більш високої мотивації персоналу.

Для вдосконалення системи оплати паці персоналу на ПрАТ «Миргородський завод мінеральних вод» пропонується впровадити систему грейдів, за допомогою якої буде проводитися оцінювання компетенцій працівника й віднесення їх до відповідного грейду залежно від результатів такого оцінювання (грейд, до якого належить працівник, залежить від компетенцій, якими він володіє).

Впровадження системи грейдингу триває в середньому від 6 місяців до 14 місяців. Для впровадження системи грейдингу підприємству потрібно знайти кваліфікованих працівників, які вже успішно впроваджували таку систему на інших підприємствах. Як видно зі таблиці 3.1, всього затрати ПрАТ «Миргородський завод мінеральних вод» на впровадження системи грейдингу становлять 370500 грн.

*Таблиця 3.1.*

**Інформація про вартість та час впровадження системи грейдингу на підприємстві ПрАТ «Миргородський завод мінеральних вод»**

Найменування етапу	Роботи, що виконуються	Вартість етапу, грн..
1	2	3
1 етап – Підготовка проекту.	1. Аналіз існуючих у компанії матеріалів по системі грейдування. 2. Аналіз факторів, що впливають на побудову грейдингу. 3. Визначення можливих ризиків при проведенні проекту. 4. Проведення базового навчання проектної групи. 5. Створення плану проекту - основні роботи, їхня тривалість. 6. Презентація звіту по першому етапу й обговорення результатів етапу.	110500

Продовження табл. 3.1.

1	2	3
2 етап - Розробка методологічної моделі	У ході розробки методологічної моделі існуючі методи й технології грейдування будуть орієнтуватися на підприємство й вибудовуватися в єдиний процес. Консультанти допоможуть вибрати необхідні технології й скорегувати їх таким чином, щоб вони допомогли отримати найкращий результат.	115750+20000
3 етап - Розробка системи грейдування.	1. Опис посад. 2. Визначення кількості грейдів. 3. Аналіз й оцінка посад. 4. Створення методики віднесення посади в певний грейд. 5. Розробка "правил" переходу з одного грейду в інший. 6. Установлення посадових окладів і розрахунок вилок окладів. 7. Розробка "правил" по просуванню всередині грейду. 8. Установлення діапазонів виплат у рамках грейдів. 9. Побудова графіка. 10. Розробка Положення про оплату праці.	124250
Всього		370500

Джерело: сформовано автором

Необхідна сума для реалізації системи грейдингу буде профінансована шляхом реінвестування прибутку, отриманого ПрАТ «Миргородський завод мінеральних вод».

Проведемо аналіз витрат ПрАТ «Миргородський завод мінеральних вод» на реалізацію запропонованих кадрових заходів щодо підвищення ефективності управління розвитком і рухом персоналу організації (табл. 3.2).

Таблиця 3.2

**Витрати на проведення заходів щодо підвищення ефективності управління розвитком і рухом персоналу в ПрАТ «Миргородський завод мінеральних вод»**

Заходи	Витрати	Вартість провадження заходів, грн.
1	2	3
Поліпшення соціально-психологічного клімату в колективі організації		
Витрати на організацію корпоративних свят		35000,0
Впровадження коучингу		
Початкові витрати		
Впровадження коучинг-технологій в систему освіти і розвитку персоналу	Організація навчання менеджера з управління персоналом фахівцями коучингових центрів	72000
Представницькі витрати		23212,8
Всього		95212,80

Продовження табл. 3.2.

1	2	3
Поточні витрати		
Витрати на заробітну плату коучу (1 особи)		96000,0
2. Нарахування на фонд заробітної плати ЄСВ (22%)		21120,0
Всього		117120,0
Впровадження системи грейдів на підприємстві		
1 етап – Підготовка проекту		110500,0
2 етап - Розробка методологічної моделі		115750,0+20000,0
3 етап - Розробка системи грейдування		124250,0
Всього		370500,0
<b>РАЗОМ ВИТРАТИ</b>		<b>617832,8</b>

Джерело: розраховано автором

Отже, витрати на реалізацію заходів щодо підвищення ефективності управління розвитком і рухом персоналу на підприємстві складають 617,83 тис.грн.

Для реалізації стратегії помірною зростання і запровадження ефективної системи управління знаннями працівників, запропонуємо використовувати наступну програму навчання персоналу на ПрАТ «Миргородський завод мінеральних вод» (табл. 3.3).

Мета проведення коучингу в рамках стратегії управління людськими ресурсами ПрАТ «Миргородський завод мінеральних вод» – підвищення рівня кваліфікаційного рівня персоналу, збільшення продуктивності праці за рахунок підвищення кваліфікації та запровадження інноваційних методів в поточній діяльності.

Таблиця 3.3

**Програма навчання персоналу в рамках коучингу на ПрАТ  
«Миргородський завод мінеральних вод»**

Номер етапу	Назва етапу	Основна характеристика
1	2	3
I етап	Складання тематики тренінгів на підставі реальних проблем	Тематика основних тренінгів та семінарів для навчання: - ефективна робота; - технологія роботи; - інноваційні методи роботи.

1	2	3
II етап	Проведення тренінгу або семінару	Розробка варіантів проведення тренінгу: Варіант 1. Працівники проходять тренінг на базі курсів протягом 8-9 годин (1 день), група не більше 10 осіб. Варіант 2. Працівники кожного відділу протягом 1-2 годин (2 дні) надається матеріал. Варіант 3. Від курсів визначаються працівники (не більше 15 осіб), проходять тренінг. Потім проводять майстер-клас для працівників.
III етап	Складання порядку оцінки ефективності навчання	Вибір методів оцінки ефективності навчання: - діалоги працівника з фахівцями; - тести; - анкети.

Джерело: складено автором

Тренінги відносяться до активних методів навчання та дає змогу розширити власний потенціал та відкрити нові професійні можливості кожного фахівця. Саме тому, ефективність активних методів навчання, зокрема коучингу, значно вища у порівнянні з традиційними.

Система управління персоналом на ПрАТ «Миргородський завод мінеральних вод» повинна формувати оптимальний баланс процесів прибуття та звільнення кількісного складу персоналу та забезпечувати розвиток якісного складу працівників відповідно до потреб організації. Збільшення кадрового потоку свідчить про незадоволеність персоналу умовами праці або заробітною платою. В першу чергу, кожен працівник проходить процес адаптації, який потребує ознайомлення з колективом, робочим місцем та виробничим процесом.

Пропонується вдосконалити процес адаптації на ПрАТ «Миргородський завод мінеральних вод» задля швидкого забезпечення ефективності та продуктивності праці. Новому працівнику необхідно призначити умовного наставника, який використовуючи свій власний робочий час, зможе передати професійні навички та вміння, обов'язкові для виконання поставлених задач. Ефективне проведення адаптації персоналу є досить важливою для зменшення кадрового потоку на підприємстві.

Сучасна ситуація вимагає розроблення нового підходу на основі відділу управління персоналом детальної, організованої та цілісної стратегії управління

адаптацією співробітників із показниками ефективності на кожному етапі, на ПрАТ «Миргородський завод мінеральних вод» повинно передбачати:

- зв'язок організації з державними установами, зокрема з центрами зайнятості, професійно-технічними училищами, відділами профорієнтації;
- розроблення спеціального інструментарію дослідження показників ефективності та методики їх розрахунків;
- мінімізацію несприятливих наслідків, зокрема зменшення фінансових витрат та часу досягнення співробітниками встановлених стандартів виконання робіт;
- скорочення плинності кадрів, а саме: забезпечення швидкої адаптації нових співробітників та закріплення їх в організаційній структурі як фахівців певної сфери діяльності, що сприяє зниженню тривожності та невпевненості.

Однією з новітніх технологій удосконалення процесу адаптації є «коучинг», що і пропонується нами, як одного з прогресивних методів.

### **3.3. Вплив запропонованих заходів на основні показники роботи та продуктивність ПрАТ «Миргородський завод мінеральних вод»**

Проаналізуємо оцінку ефективності запропонованої комплексної програми в рамках стратегії управління людськими ресурсами ПрАТ «Миргородський завод мінеральних вод», розраховано, що на реалізацію заходів щодо удосконалення системи управління персоналом на ПрАТ «Миргородський завод мінеральних вод» необхідна сума 617,83 тис. грн.

Розрахуємо, які результати очікує отримати ПрАТ «Миргородський завод мінеральних вод» за допомогою методу стандартного розподілу ймовірностей:

$$ОП = \frac{О + 4 \times В + П}{6} \quad (3.1.)$$

де О – є оптимістичним прогнозом;

В – є найбільш вірогідним прогнозом;

П – є песимістичним прогнозом.

Для визначення планових, а саме прогнозних обсягів реалізації основної продукції ПрАТ «Миргородський завод мінеральних вод» на проектний рік було опитано провідних спеціалістів та керівників відділів та отримано такі результати:

Таблиця 3.4

**Результати опитування експертів ПрАТ «Миргородський завод мінеральних вод»**

Експерти	1	2	3	4	5	6	7	8	9
Зміна обсягу реалізованої продукції, %	10,9	10,3	10,1	00,7	10,5	20,0	10,4	10,5	10,7

Джерело: розраховано автором

Для подальшого аналізу слід впорядкувати всі отримані результати опитування експертів ПрАТ «Миргородський завод мінеральних вод» (табл. 3.5).

Таблиця 3.5

**Впорядковані результати опитування експертів ПрАТ «Миргородський завод мінеральних вод»**

Експерти	1	2	3	4	5	6	7	8	9
Зміна обсягу реалізованої продукції, %	10,7	10,1	10,3	10,4	10,5	10,5	10,7	10,9	20,0

Джерело: складено автором

Всі величини даного прогнозу слід перевірити на типовість і надійність.

Далі визначаємо середнє квадратичне відхилення, яке характеризує розсіювання думок окремих експертів ПрАТ «Миргородський завод мінеральних вод» відносно середнього значення в табл. 3.4.

$$\alpha = \sqrt{\frac{\sum(O_i - O_{\text{сеп}})^2}{n}} \quad \alpha = \sqrt{\frac{10,2825}{9}} = 1,39 \quad (3.2.)$$

На наступному етапі визначаємо коефіцієнт варіації, який дасть характеристику однорідності сукупності думок експертів ПрАТ «Миргородський завод мінеральних вод».

Таблиця 3.6

**Розсіювання думок окремих експертів ПрАТ «Миргородський завод  
мінеральних вод»**

Експерти	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Разом
Обсяг реалізації послуг, тис. грн.	9,7	10,1	10,3	10,4	10,5	10,5	10,7	10,9	20,0	
$O_{сер}$	10,45									
Відхилення $\Delta O=(O_i-O)$	-0,75	-0,35	-0,15	-0,05	0,05	0,05	0,25	0,45	0,55	
$\Delta O^2$	0,5615	0,1215	0,0215	0,0015	0,0015	0,0015	0,0615	0,2015	0,3015	1,2815

Джерело: складено автором на базі розрахунків

Визначаємо коефіцієнт варіації, який характеризує однорідність сукупності думок експертів.

$$\tilde{w} = \frac{\alpha}{O_{сер.}} * 100\% = \frac{1,39}{10,45} * 100\% = 24,2\% \quad (3.3.)$$

Оскільки  $w < 33\%$ , відповідно сукупність думок експертів ПрАТ «Миргородський завод мінеральних вод» можна вважати однорідною, це вказує на можливість використання розрахованих експертних оцінок для подальших розрахунків ефективності.

Складаємо прогноз обсягів реалізації ПрАТ «Миргородський завод мінеральних вод» за допомогою методу стандартного розподілу ймовірностей. На базі даних табл. 3.6 визначаємо оптимістичне, найбільш вірогідне й песимістичне значення експертних прогнозів реалізації продукції.

За найбільш вірогідне зростання обсягу реалізації (В) приймаємо: 10,5%,  
за оптимістичним прогнозом (О) зростання обсягу реалізації продукції становитиме 20,0%,

песимістичний прогноз (П) складає 9,7%.

Розрахуємо очікувану величину зміни обсягу продукції:

$$ОП = \frac{0+4*В+П}{6} = \frac{9,7+4*10,5+20,0}{6} = 10,45\% \quad (3.4)$$

Внаслідок збільшення обсягу реалізованої продукції ПрАТ «Миргородський завод мінеральних вод» чистий дохід підвищиться на 10,45% й в свою чергу зростуть та повні витрати на виготовлення саме додаткового обсягу продукції ПрАТ «Миргородський завод мінеральних вод» та доставку продукції. Оскільки відомо розподіл змінних та постійних витрат, відповідно в такому випадку маємо змогу розрахувати зростання основних показників діяльності підприємства.

Розрахуємо зміну чистого доходу й змінних витрат.

$$\Delta ЧД = 400118 * 10,45/100 = 41812,33 \text{ (тис. грн.)}$$

$$\Delta В_{пв} = 355615 * 10,45/100 = 37161,77 \text{ (тис. грн.)}$$

Чистий дохід та повні витрати в проектному році будуть:

$$ЧД_{пр.р.} = 400118 + 41812,33 = 441930,33 \text{ (тис. грн.)}$$

$$В_{пр.р.} = 355615 + 37161,77 = 392776,77 \text{ (тис. грн.)}$$

Обчислимо проектний валовий прибуток ПрАТ «Миргородський завод мінеральних вод» від реалізації товарів (послуг):

$$ПР_{пр.р.} = 441930,33 - 392776,77 = 49153,56 \text{ (тис. грн.)}$$

Відповідно бсяг чистого додаткового прибутку ПрАТ «Миргородський завод мінеральних вод» в проектному році складе:

$$ЧП_{пр.р.} = 49153,56 * 0,82 = 40305,92 \text{ (тис. грн.)}$$

Отримані результати говорять про економічну доцільність впровадження запропонованого заходу, оскільки внаслідок проведення заходів з управління людськими ресурсами чистий дохід від реалізації продукції у проектному році збільшиться на 441930,33 тис. грн., при цьому повні витрати зростуть на 37161,77 тис. грн, відповідно прибуток від реалізації товарів дорівнюватиме 49153,56 тис. грн.

Динаміка прогнозних показників продуктивності праці ПрАТ «Миргородський завод мінеральних вод» після реалізації запропонованих заходів наведена в табл. 3.7

Таблиця 3.7

**Динаміка прогнозних показників продуктивності праці ПрАТ  
«Миргородський завод мінеральних вод» після реалізації запропонованих  
заходів**

Показники	За рік		Відхилення (+,-) 2022/2021	
	2021 (факт)	2022 (прогноз)	Абсолютне, +/-	Відносне, %
Чистий дохід від реалізації продукції, тис.грн.	400118	441930	41812,33	10,45
Середньоспискова чисельність персоналу, чол.	273	273	0	0,00
Продуктивність праці персоналу, тис.грн./чол.	1465,634	1618,79	153,16	10,45

Джерело: розраховано автором на основі даних підприємства

Розрахунок впливу ефективності заходу на показники діяльності ПрАТ «Миргородський завод мінеральних вод» наведено в таблиці 3.8.

Таблиця 3.8

**Вплив запровадженої стратегії управління людськими ресурсами на показники  
діяльності ПрАТ «Миргородський завод мінеральних вод», тис.грн.**

Найменування показника	2021	Проектний рік	Відхилення	
			Абс.	Відн. %
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	400118	441930,33	41812,33	10,45
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	305798	342959,77	37161,77	12,15
Валовий: прибуток	94320	98970,56	4650,56	4,93
Адміністративні витрати	25039	26026,00	987,00	3,94
Витрати на збут	15017	15017,00	-	-
Інші операційні витрати	9761	9761,00	-	-
Повні витрати	355615	393763,77	38148,77	10,73
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток	48086	51749,56	3663,56	7,62
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток	49130	52793,56	3663,56	7,46
Чистий фінансовий результат: прибуток	39989	42993,12	3004,12	7,51
Витрати на 1 грн реалізації продукції, грн/грн	0,89	0,89	0,00	0,11
Ретабельність продукції, %	11,25	13,92	2,54	22,59
Чисельність ПВП, чол	273	273	0	0,00
Продуктивність праці, тис.грн./чол	1465,63	1618,79	153,16	10,45

Джерело: розраховано автором

Отже, проведені розрахунки в таблиці 3.8 демонструють позитивний вплив від запропонованого заходу, а саме: продуктивність праці збільшиться на 10,45%, зростання чистого доходу від реалізації продукції на 10,45%, зростання фінансового результату від операційної діяльності (прибуток) на 7,51 % та зростання чистого прибутку на 3004,12 тис.грн.

### **Висновки до розділу 3**

Прогнозна продуктивність праці персоналу ПрАТ «Миргородський завод мінеральних вод» зросте на 153,16 тис.грн./чол. або 10,5%, що свідчить про доцільність та необхідність реалізації запропонованих заходів щодо вдосконалення управління розвитком і рухом персоналу досліджуваної організації. Реалізація запропонованих заходів щодо підвищення ефективності управління розвитком і рухом персоналу в ПрАТ «Миргородський завод мінеральних вод» приведе до підвищення задоволеності працею, оскільки робота з персоналом будуватиметься на обліку соціальних моментів у трудових відносинах. Ефект проявиться також у підвищенні продуктивності праці, зменшенні збитків від плинності персоналу у зв'язку зі стабілізацією колективу.

## ВИСНОВКИ

Управління персоналом набуває дедалі більшого значення як один з основних чинників підвищення конкурентоспроможності підприємства, досягнення успіху в реалізації його стратегії розвитку.

Кадрова політика ПрАТ «Миргородський завод мінеральних вод» в області кар'єри персоналу має бути спрямована на задоволення кількісних і якісних потреб працівників, де важливим засобом розроблення та реалізації цієї політики має бути планування кар'єри, яку треба розглядати як розробку офіційної програми просування персоналу по службі, що буде визначати перспективу його зростання задля допомоги працівникові розкрити свої здібності та застосувати їх якнайкраще для досягнення мети підприємства.

Приватне акціонерне товариство «Миргородський завод мінеральних вод» – провідний вітчизняний виробник з багаторічним досвідом роботи та бездоганною репутацією. Підприємство оснащене найсучаснішим обладнанням, сертифіковане за міжнародними стандартами, тому є одним з передових у вітчизняній галузі, а його персонал вважається одним з найбільш кваліфікованих в Україні.

Миргородські мінеральні води експортуються до США, Росії, Естонії, Молдови, Німеччини, але основним ринком збуту продукції залишається Україна. Генеральним дистриб'ютором продукції ПрАТ «Миргородський завод мінеральних вод» є компанія «Індустріальні та дистриб'юційні системи». Перш за все слід зазначити, що діяльність ПрАТ «Миргородський завод мінеральних вод» відбувається на ринку мінеральної води, для якого в Україні характерний бурхливий розвиток на випадок кризових явищ в економіці країни. Даній ринок є досить привабливим з точки зору інвесторів, але конкуренція тут надзвичайно висока. Ринок мінеральної води в Україні має свої характерні риси.

За даними фінансової звітності на ПрАТ «Миргородський завод мінеральних вод» працює близько 273 чоловік, а її продуктивність може досягати 100 тис. дал. продукції на добу, продуктивність праці знаходиться на високому рівні. Для підвищення ефективності не тільки процесу управління, а й адаптації необхідно

провести такий ряд заходів: в залежності від розміру підприємства виділити з працівників підприємства одного працівника, на якого б поклали функції, які пов'язані із системою адаптації, якщо підприємство великих розмірів то є необхідність у створенні відділ управління персоналом.

Керівник повинен мати повне уявлення про адаптацію і мати спеціальну освіту, виконувати і відповідати: за розробку і впровадження за участю функціональних служб управління заходів щодо скорочення несприятливих наслідків від роботи неадаптованого працівника, щодо стабілізації трудового колективу; зростання трудової віддачі працівників; підвищення задоволеності працею; координації діяльності всіх ланок підприємства, що мають відношення до адаптації, до здійснення конкретних заходів.

В результаті проведеного порівняння на ПрАТ «Миргородський завод мінеральних вод» встановлено, що представлені системи адаптації персоналу суттєво відрізняються, але є доволі ефективними на обох підприємствах, що дозволяє швидко і ефективно запровадити працівників на нову посаду, максимально розкрити їхні можливості. А отже, правильна процедура адаптації формує у співробітника лояльність до компанії та мотивує на довгострокову співпрацю, де він починає дивитися в одному напрямку з організацією, в якій працює, знає її місію та цінності, що дозволяє досягати стратегічних цілей організації.

З метою підвищення ефективності системи управління персоналом на ПрАТ «Миргородський завод мінеральних вод» запропоновано:

1. В загальну організаційну структуру внести зміни у відділі кадрів та створити сучасний відділ управління персоналом. В рамках цього розглядається «Положення про відділ управління персоналом».

2. Для вдосконалення процесу підвищення кваліфікації персоналу в ПрАТ «Миргородський завод мінеральних вод» необхідно поліпшити системи навчання персоналу заводу (розглянуто проведення тренінгів та метод «коучингу»).

3. Пропонується вдосконалити процес адаптації персоналу на ПрАТ «Миргородський завод мінеральних вод».

Обрані кадрові заходи, спрямовані на підвищення управління розвитком і рухом персоналу в ПрАТ «Миргородський завод мінеральних вод» наступні: поліпшення соціально-психологічного клімату в колективі організації впровадження коучингу; впровадження системи грейдів на підприємстві.

Відповідно до проведених розрахунків, зроблено висновок, що запропонований проект підвищення ефективності продуктивності праці за рахунок реалізації стратегії управління людськими ресурсами у ПрАТ «Миргородський завод мінеральних вод» є доцільним та ефективним, оскільки рентабельність запропонованих заходів становитиме вже у першому році реалізації запропонованих заходів 13,9%. Прогнозна продуктивність праці персоналу ПрАТ «Миргородський завод мінеральних вод» зросте до 1618 тис.грн./чол. або на 10,45%, що свідчить про доцільність та необхідність реалізації запропонованих заходів щодо вдосконалення управління розвитком і рухом персоналу досліджуваної організації.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Абрамов В.М. та ін. Мотивація і стимулювання праці в умовах переходу до ринку / Абрамов В.М., Данюк В.М., Колот А.М.. – О.: ОКФА, 2015. – 298 с.
2. Адаптація персоналу в організації: методи. [електронний ресурс]. URL: <http://stylezhinki.ru/ekonomika-ta-finansi/12340-adaptacijapersonalu-vorganizacii-metodi.html>
3. Азарова А. О. Управління персоналом: навч. посіб. / А. О. Азарова, О. О. Мороз, О. Й. Лесько, І. В. Романець; ВНТУ. – Вінниця: ВНТУ, 2014. – 283 с.
4. Балабанова Л. В. Управління персоналом / Л. В. Балабанова, О. В. Сардак. – К. : Центр учб. л-ри, 2011. – 468 с
5. Бердник А. А. Мотивування персоналу підприємства в сучасних умовах господарювання / А. А. Бердник // Київський національний університет технологій та дизайну, 2016. - № 1 (6). - С. 112–116.
6. Берьозкіна А. Ю. Стратегічне управління розвитком персоналу організації / А. Ю. Берьозкіна, К. М. Ніколаєва // Молодий вчений. - 2015. - № 12(1). - С. 119-122.
7. Бившева Л. О. Стратегічне управління персоналом як фактор зростання конкурентоспроможності промислового підприємства / Л. О. Бившева, О. О. Кондратенко, С. В. Желдак, А. О. Коваленченко // Економічний вісник Донбасу. - 2020. - № 1. - С. 137-144.
8. Богиня Д. П. Продуктивність праці у машинобудуванні як головний чинник ефективності виробництва (18 років поспіль) Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. - 2015. - № 4(2). - С. 81-85
9. Бодарецька О. М. Інноваційні технології мотивування персоналу машинобудівних підприємств : дисертація на здобуття наукового ступеня кандидата економічних наук : 08.00.04 – економіка та управління підприємствами (за видами економічної діяльності) / Ольга Миколаївна Бодарецька ; Міністерство освіти і

науки України, Національний університет «Львівська політехніка». – Львів, 2017. – 238 с.

10. Боднарук О. В. Вплив людського капіталу на стратегічне управління маркетингом персоналу в умовах сталого розвитку / О. В. Боднарук, С. С. Український // Теоретичні і практичні аспекти економіки та інтелектуальної власності. - 2018. - Вип. 18. - С. 233-242.

11. Бортнік С. М. Стратегічне управління розвитком персоналу в контексті забезпечення кадрової безпеки підприємства Економічний форум. - 2018. - № 2. - С. 331-338.

12. Бортнік С. Стратегічне управління розвитком персоналу підприємства та сучасні підходи до оцінювання його рівня Економічний часопис Східноєвропейського національного університету імені Лесі Українки. - 2015. - № 2. - С. 33-39. –

13. Волкова И.А. Адаптация персонала как способ формирования кадровой политики организации. Концепт. 2017. № 1. С. 1-5 [Електронний ресурс]. URL: <http://e-koncept.ru/2017/470001.htm>

14. Воронкова В. Г. Концепція кадрового менеджменту в умовах кризи 83 / В. Г. Воронкова [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://libfree.com/index.php>

15. Гавкалова Н. Л. Теоретичні засади ефективного менеджменту персоналу/ Н. Л. Гавкалова // Україна: аспекти праці. Наук.-екон. та сусп.-політ.журн, 2012. - № 3. - С. 31-36.

16. Галич О. А. Стратегічне управління персоналом як фактор зростання конкурентоспроможності підприємства / О. А. Галич, Ю. В. Вакуленко, І. О. Терещенко, Т. В. Крутько // Агросвіт. - 2019. - № 6. - С. 27-32.

17. Гільорме Т. В. Стратегічне управління персоналом підприємства в умовах кризи / Т. В. Гільорме, А. О. Ясинецька // Економічний форум. - 2015. - № 3. - С. 285-290.

18. Господарський кодекс України від 16.01.2003 № 436-IV// Відомості Верховної Ради України (ВВР), 2003, № 18, № 19-20, № 21-22, ст.144

19. Грiшнова О.А., Наумова О.О. Оцiнювання персоналу: сучаснi пiдходи до забезпечення ефективностi / Грiшнова О.А., Наумова О.О. // Формування ринкової економiки: зб. наук. пр. – Т. 2:

20. Григор'єв Л. Управлiння персоналом i регулярний менеджмент / Л. Григор'єв // Робота сьогоднi. — 2016. — № 5. — С. 32—34. Гугул О. Я. Теоретичнi засади управлiння розвитком персоналу / О. Я. Гугул // Iнновацiйна економiка : всеукраїнський науково-виробничий журнал. – № 6. – 2013. – С. 194–198

21. Гуцан О.М. Формування системи мотивацiї виробничого персоналу на машинобудiвному пiдприємствi: дис. канд. екон. наук: 08.00.04 — економiка та управлiння пiдприємствами (за видами економiчної дiяльностi) / О.М. Гуцан; НТУ «Харкiв. полiтехнiчний iн-т». — Харкiв, 2016. — 198 с

22. Дем'яненко А. М. Удосконалення системи управлiння розвитком персоналу на пiдприємствах [Електронний ресурс] / А. М. Дем'яненко // Технологiї та дизайн. - 2015. - № 2 (15). - Режим доступу: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/td\\_2015\\_2\\_18](http://nbuv.gov.ua/UJRN/td_2015_2_18).

23. Дериховська В.І. Взаємозв'язок розвитку персоналу та стратегiї управлiння персоналом / В.І. Дериховська // БIЗНЕСIНФОРМ. – 2013. – № 7. – С. 341-347.

24. Дериховська В.І. Стратегiя управлiння персоналом: її види та особливостi / В.І. Дериховська // Науковий вiсник. – 2013. – № 10 (189). – С. 37- 50. Донцов А.І. Психологiя колективу: методологiчнi проблеми дослiдження / А.І. Донцов. — К., 2016. — С. 43— 46.

25. Дзямунч М. І. Продуктивнiсть працi та людський капiтал i їх взаємозв'язок в сучаснiй економiчнiй системi / М. І. Дзямунч, Ю. О. Чумагiна // Економiчний форум. - 2018. - № 3. - С. 269-274

26. Дiденко Є. О., Козуб О. В. Особливостi процесу адаптацiї персоналу на пiдприємствi. Science and practice: an innovative approach : Collection of scientific articles. Les Editions L'Originale, Paris, France. 2017. P. 241-246.

27. Єлець О. П. Мотивацiя iнновацiйної дiяльностi персоналу / О. П. Єлець // Економiчний вiсник Запорiзької державної iнженерної академiї. - 2017. 85 - Вип. 2. - С. 78-83

28. Єпіфанова І. Ю. Стратегічне управління ризиками в системі управління персоналом / І. Ю. Єпіфанова, В. Д. Панкова, Л. М. Ткачук // Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. - 2021. - № 6(1). - С. 12-15.

29. Єфремов В. Еволюція поглядів на продуктивність праці та їх практичне значення для України [Електронний ресурс] / В. Єфремов // Україна: аспекти праці. - 2015. - № 2. - С. 18-22.

30. Захарова О. В. Процедура комплексної оцінки якості професійного розвитку персоналу промислового підприємства / Захарова О. В. Городничук Н. В. / Економіка і організація управління, № 3(19)–4(20). – 2014. – С. 100–107.

31. Зикіна В. О. Аналіз використання трудового потенціалу як фактора впливу на продуктивність праці / В. О. Зикіна // Держава та регіони. Серія : Економіка та підприємництво. - 2017. - № 4-5. - С. 41-47.

32. Кадрова політика АВК [Електронний ресурс]. URL: <http://avk.ua/ua/uk/career/steps>

33. Киш Л. М. Порівняльний аналіз продуктивність праці управлінського персоналу [Електронний ресурс] / Л. М. Киш, В. М. Поліхун // Причорноморські економічні студії. - 2017. - Вип. 13(2). - С. 94-98.

34. Киш Л. М. Порівняльний аналіз продуктивність праці управлінського персоналу / Л. М. Киш, В. М. Поліхун // Причорноморські економічні студії. - 2017. - Вип. 13(2). - С. 94-98.

35. Климчук А. О. Стратегічне управління розвитком персоналу промислового підприємства Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. - 2019. - № 3. - С. 99-103.

36. Коваленко О. В. Дослідження впливу стимулювання персоналу підприємства на продуктивність праці Економічний вісник Запорізької державної інженерної академії. - 2016. - Вип. 2. - С. 84-91.

37. Коваленко О. В. Дослідження впливу стимулювання персоналу підприємства на продуктивність праці Економічний вісник Запорізької державної інженерної академії. - 2016. - Вип. 2. - С. 84-91.

38. Коляденко І.І. Особливості конкуренції на кондитерському ринку України / І.І. Коляденко // Розвиток підприємництва як фактор росту національної економіки : Матеріали XVI Міжнародної науково-практичної конференції 22 листопада 2017 року. – Київ : ІВЦ Видавництво «Політехніка», 2017. – С. 46
39. Коучинг – інструмент особистого і професійного розвитку. URL: <http://www.lifecoach.com.ua/>
40. Кравченко Т.С. Аналіз концепцій кадрового менеджменту / Т.С. Кравченко // Персонал. – 2015. – № 7. – С. 13-21.
41. Кривцова М. С. Людський капітал та продуктивність праці : взаємозв'язок та узгодженість Вісник соціально-економічних досліджень. - 2018. - № 3. - С. 151-161.
42. Курманська В. Д. Мотивація персоналу у системі управління людськими ресурсами в сучасних умовах господарювання / В. Д. Курманська // Ринок праці та зайнятість населення, 2014. - № 3. - С. 26-29
43. Лавриненко Е.Т., Невмержицька С. М. Управління конкурентними перевагами підприємства. Східна Європа: економіка, бізнес та управління. 2018. № 6 (17). URL: <http://www.easterneurope-ebm.in.ua/index.php/17-2018-ukr>
44. Лук'янихіна О. А. Методи оцінювання ефективності системи управління персоналом організації / О. А. Лук'янихіна, В. О. Лук'янихін, І. О. Кіясова [Електронний ресурс] – Режим доступу: [http://visnyk.sumdu.edu.ua/arhiv/2017/1\(111\)/4\\_Lukian.pdf](http://visnyk.sumdu.edu.ua/arhiv/2017/1(111)/4_Lukian.pdf)
45. Лук'янов В. І., Дядченко В.П. Формування кадрової політики підприємства / В.І. Лук'янов, В.П. Дядченко // Харків, 2015. – 185-186 с.
46. Маковей Ю. П. Стратегічне управління персоналом підприємства туристичної сфери: концептуальні підходи Ефективність державного управління. - 2015. - Вип. 43. - С. 329-336.
47. Маховка В. М. Стратегічне управління персоналом підприємства, що є суб'єктом зовнішньоекономічної діяльності як рушійний фактор його функціонування / В. М. Маховка, С. М. Катрич, Е. В. Харь // Економічний форум. - 2015. - № 4. - С. 276-281.

48. Молодід О. О. Стратегічне управління персоналом: основи, проблеми, показники Будівельне виробництво. - 2016. - № 61(2). - С. 5-9.
49. Муха Р. Продуктивність праці на підприємствах та основні напрями її підвищення Галицький економічний вісник. - 2015. - № 1. - С. 82-92
50. Невмержицька С. М., Петрусенко О. О. Проблеми оцінки ефективності системи управління персоналом. Формування ринкових відносин в Україні. 2014. № 3 (154). С. 185-188.
51. Невмержицька С. М., Себта Г.В. Управління розвитком трудового колективу в сучасних умовах господарювання. Інфраструктура ринку. 2017. № 14. С. 232-236. URL: [http://www.market-infr.od.ua/journals/2017/14\\_2017\\_ukr/42.pdf](http://www.market-infr.od.ua/journals/2017/14_2017_ukr/42.pdf)
52. Новіченко Л. С. Продуктивність праці: аналіз показників та резерви підвищення / Л. С. Новіченко // Міжнародний науковий журнал "Інтернаука". Серія : Економічні науки. - 2022. - № 3. - С. 21-28.
53. Осіпова А. Ю. Мотивація як складова механізму забезпечення ефективного використання персоналу підприємств легкої промисловості / А. Ю. Осіпова // Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки, 2016. - № 4(1). - С. 54-59.
54. Офіційний сайт ПрАТ «Миргородський завод мінеральних вод» <https://www.mzmv.com.ua/>
55. Пахуча Е. Продуктивність праці в сільськогосподарських підприємствах Харківської області Agricultural and resource economics: international scientific e-journal. - 2015. - Vol. 1, № 2. - С. 76-84.
56. Петрова І. Л. Вплив навчання і розвитку персоналу на його компетентність та продуктивність / І. Л. Петрова, У. О. Кондо // Вчені записки університету "КРОК". Серія : Економіка. - 2020. - Вип. 2. - С. 112-119.
57. Полтавська О. В. Продуктивність праці персоналу підприємств готельного господарства України / О. В. Полтавська // Економіка та держава. - 2015. - № 1. - С. 107-111

58. Про професійний розвиток працівників : Закон України від 12 січ. 2012 р. № 4312-VI [Електронний ресурс] / Верховна Рада України // Законодавство України. - Режим доступу : [http:// zakon1.rada.gov.ua/laws/show/4312-17](http://zakon1.rada.gov.ua/laws/show/4312-17)

59. Продуктивність праці як прогресивний чинник підвищення ефективності використання персоналу / О. В. Шимко, Є. О. Підгора, Т. С. Зальцман, Ю. С. Глушук // Вісник Донбаської державної машинобудівної академії. - 2017. - № 1. - С. 194-198.

60. Сидоренко О. Ринок фасованої мінеральної води в Україні: проблеми якості та безпечності / О. Сидоренко, Ю. Якобчук, М. Победаш // Технічні науки та технології. - 2016. - № 1. - С. 197-205.

61. Соляник Т. Г. Інституційні фактори, що впливають на продуктивність праці [Електронний ресурс] / Т. Г. Соляник // Вісник Східноукраїнського національного університету імені Володимира Даля. - 2016. - № 6. - С. 139-143. Шимко О. В.

62. Сухаренко Т. А. Стратегічне управління персоналом підприємства / Т. А. Сухаренко, Н. Г. Сейсебаєва // Економіка. Фінанси. Право. - 2015. - № 12(2). - С. 67-69.

63. Тівецька А. В., Невмержицька С. М. Удосконалення системи управління персоналом організації з врахуванням вимог міжнародних стандартів ISO. Вісник Київського національного університету технологій та дизайну. Серія «Економіка і вища освіта». 2015. № 6 (93). С. 81-87.

64. Токмакова І. В. Стратегічне управління персоналом на підприємствах залізничного транспорту / І. В. Токмакова, А. В. Кузуб // Вісник економіки транспорту і промисловості. - 2016. - Вип. 53. - С. 110-114.

65. Управління персоналом [Текст]: навч. посібник / М. Д. Виноградський, С. В. Беляєва, А. М. Виноградська та ін. – К.: Центр навчальної літератури, 2015. – 504 с.

66. Управління персоналом [Електронний ресурс] Режим доступу: <http://cozap.com.ua/text/9894/index-1.html?page=10>

67. Управління персоналом в організаціях. – К. 2015. – С. 42-50 Григор'єв Л. Управління персоналом і регулярний менеджмент / Л. Григор'єв // Робота сьогодні. – 2015. – № 5. – С. 32-34.
68. Файвіщенко Д. С. Світовий ринок мінеральної води Агросвіт. - 2019. - № 19. - С. 23-30.
69. Файвіщенко Д. С. Споживчий ринок мінеральної води: українські реалії Підприємництво і торгівля. - 2019. - Вип. 25. - С. 122-128.
70. Федоряк Р. М., Качанович М. О. Сучасні підходи до оцінки впливу розвитку персоналу на результати діяльності організації. Сучасні детермінанти розвитку бізнес-процесів в Україні : матеріали наук. практ. інтернет-конф. (2017 р.).. URL: [https://er.knutd.edu.ua/bitstream/123456789/7191/1/20170524\\_Determinant\\_P358-361.pdf](https://er.knutd.edu.ua/bitstream/123456789/7191/1/20170524_Determinant_P358-361.pdf)
71. Хілуха О. Вплив корпоративної культури на ефективність функціонування організації та продуктивність праці її працівників / О. Хілуха, А. Левчук, А. Максимчук // Економічний часопис Східноєвропейського національного університету імені Лесі Українки. - 2017. - № 3. - С. 47-52.
72. Ходикіна І. Мотивація, розвиток персоналу та створення корпоративної культури – запорука ефективного управління персоналом компанії та успішної діяльності компанії / І. Ходикіна // Вісник Кам'янець- 92 Подільського національного університету імені Івана Огієнка. Економічні науки. – 2015. – Вип. 10. – С. 341-348.
73. Цалко Т. Р., Харченко Т. О., Хондока А. М. Особливості формування конкурентних переваг на підприємстві. Ефективна економіка. 2019. № 9. – URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=7261>
74. Чуднова О. К. Організація аналізу основних складових системи управління персоналом в Україні / О.К. Чуднова // Формування ринкової економіки: Збірник наукових праць. – Вип. 15. – К.: КНЕУ, 2016. – С.146 – 154
75. Шаманська О. І. Стратегічне управління персоналом підприємства в сучасних умовах Економіка та держава. - 2019. - № 12. - С. 66-70.

76. Шандова Н. В. Продуктивність праці як фактор конкурентоспроможності / Н. В. Шандова, М. О. Шульга // Економіка. Фінанси. Право. - 2019. - № 6. - С. 28-32.

77. Шимко О. В. Продуктивність праці як прогресивний чинник підвищення ефективності використання персоналу / О. В. Шимко, Є. О. Підгора, Т. С. Зальцман, Ю. С. Глуцук // Вісник Донбаської державної машинобудівної академії. - 2017. - № 1. - С. 194-198.

## ДОДАТОК А

## J0900108 Баланс (Звіт про фінансовий стан)

## АКТИВ

Назва рядка	Код рядка	На початок звітнього періоду, тис. грн	На кінець звітнього періоду, тис. грн
I. Необоротні активи Нематеріальні активи	1000	5 157.00	4 786.00
первісна вартість	1001	13 013.00	12 580.00
накопичена амортизація	1002	7 856.00	7 794.00
Незавершені капітальні інвестиції	1005	460.00	1 410.00
Основні засоби	1010	115 228.00	84 116.00
первісна вартість	1011	291 613.00	269 049.00
знос	1012	176 385.00	184 933.00
Інвестиційна нерухомість	1015	0.00	0.00
первісна вартість	1016	0.00	0.00
знос	1017	0.00	0.00
Довгострокові біологічні активи	1020	0.00	0.00
первісна вартість	1021	0.00	0.00
накопичена амортизація	1022	0.00	0.00
Довгострокові фінансові інвестиції: які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030	0.00	0.00
інші фінансові інвестиції	1035	0.00	0.00
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040	20.00	5 578.00
Відстрочені податкові активи	1045	5 185.00	5 039.00
Гудвіл	1050	0.00	0.00
Відстрочені аквізиційні витрати	1060	0.00	0.00
Залишок коштів у централізованих страхових резервних фондах	1065	0.00	0.00
Інші необоротні активи	1090	5 274.00	8 346.00
Усього за розділом I	1095	131 324.00	109 275.00
II. Оборотні активи Запаси	1100	29 470.00	34 193.00
Виробничі запаси	1101	28 764.00	32 655.00
Незавершене виробництво	1102	0.00	0.00
Готова продукція	1103	706.00	1 538.00
Товари	1104	0.00	0.00
Поточні біологічні активи	1110	0.00	0.00
Депозити перестраховання	1115	0.00	0.00
Векселі одержані	1120	0.00	0.00
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	142 875.00	150 320.00
Дебіторська заборгованість за розрахунками: за виданими авансами	1130	1 794.00	3 813.00
з бюджетом	1135	1 454.00	338.00
у тому числі з податку на прибуток	1136	1 437.00	0.00
з нарахованих доходів	1140	8.00	1.00
із внутрішніх розрахунків	1145	0.00	0.00
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	324.00	3 325.00

Продовження додатку А

Поточні фінансові інвестиції	1160	0.00	0.00
Гроші та їх еквіваленти	1165	23 659.00	39 987.00
Готівка	1166	0.00	0.00
Рахунки в банках	1167	23 659.00	39 987.00
Витрати майбутніх періодів	1170	0.00	0.00
Частка перестраховика у страхових резервах	1180	0.00	0.00
у тому числі в: резервах довгострокових зобов'язань	1181	0.00	0.00
резервах збитків або резервах належних виплат	1182	0.00	0.00
резервах незароблених премій	1183	0.00	0.00
інших страхових резервах	1184	0.00	0.00
Інші оборотні активи	1190	0.00	0.00
Усього за розділом II	1195	199 584.00	231 977.00
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	0.00	0.00
Баланс	1300	330 908.00	341 252.00

## Пасив

Назва рядка	Код рядка	На початок звітної періоду, тис. грн	На кінець звітної періоду, тис. грн
I. Власний капітал Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	21 474.00	21 474.00
Внески до незареєстрованого статутного капіталу	1401	0.00	0.00
Капітал у дооцінках	1405	0.00	0.00
Додатковий капітал	1410	3 669.00	3 669.00
Емісійний дохід	1411	3 648.00	3 648.00
Накопичені курсові різниці	1412	0.00	0.00
Резервний капітал	1415	3 221.00	3 221.00
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	278 172.00	285 499.00
Неоплачений капітал	1425	0.00	0.00
Вилучений капітал	1430	0.00	0.00
Інші резерви	1435	0.00	0.00
Усього за розділом I	1495	306 536.00	313 863.00
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення Відстрочені податкові зобов'язання	1500	0.00	0.00
Пенсійні зобов'язання	1505	0.00	0.00
Довгострокові кредити банків	1510	0.00	0.00
Інші довгострокові зобов'язання	1515	2 142.00	969.00
Довгострокові забезпечення	1520	0.00	0.00
Довгострокові забезпечення витрат персоналу	1521	0.00	0.00
Цільове фінансування	1525	0.00	0.00
Благодійна допомога	1526	0.00	0.00
Страхові резерви	1530	0.00	0.00
у тому числі: резерв довгострокових зобов'язань	1531	0.00	0.00
резерв збитків або резерв належних виплат	1532	0.00	0.00
резерв незароблених премій	1533	0.00	0.00
інші страхові резерви	1534	0.00	0.00
Інвестиційні контракти	1535	0.00	0.00
Призовий фонд	1540	0.00	0.00

## Продовження додатку А

Резерв на виплату джек-поту	1545	0.00	0.00
Усього за розділом II	1595	2 142.00	969.00
Ш. Поточні зобов'язання і забезпечення Короткострокові кредити банків	1600	0.00	0.00
Векселі видані	1605	0.00	0.00
Поточна кредиторська заборгованість за: довгостроковими зобов'язаннями	1610	591.00	1 143.00
товари, роботи, послуги	1615	7 709.00	7 601.00
розрахунками з бюджетом	1620	5 252.00	6 564.00
у тому числі з податку на прибуток	1621	0.00	1 411.00
розрахунками зі страхування	1625	457.00	445.00
розрахунками з оплати праці	1630	1 622.00	1 754.00
за одержаними авансами	1635	0.00	0.00
за розрахунками з учасниками	1640	37.00	37.00
із внутрішніх розрахунків	1645	0.00	0.00
за страховою діяльністю	1650	0.00	0.00
Поточні забезпечення	1660	4 590.00	4 128.00
Доходи майбутніх періодів	1665	0.00	0.00
Відстрочені комісійні доходи від перестраховиків	1670	0.00	0.00
Інші поточні зобов'язання	1690	1 972.00	4 748.00
Усього за розділом III	1695	22 230.00	26 420.00
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700	0.00	0.00
V. Чиста вартість активів недержавного пенсійного фонду	1800	0.00	0.00
Баланс	1900	330 908.00	341 252.00

## ДОДАТОК Б

## J0900207 Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід)

## Фінансові результати

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За аналогічний період попереднього року, тис. грн
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	400 118.00	389 687.00
Чисті зароблені страхові премії	2010	0.00	0.00
Премії підписані, валова сума	2011	0.00	0.00
Премії, передані у перестраховування	2012	0.00	0.00
Зміна резерву незароблених премій, валова сума	2013	0.00	0.00
Зміна частки перестраховиків у резерві незароблених премій	2014	0.00	0.00
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	305 798.00	297 308.00
Чисті понесені збитки за страховими виплатами	2070	0.00	0.00
Валовий: прибуток	2090	94 320.00	92 379.00
збиток	2095	0.00	0.00
Дохід (витрати) від зміни у резервах довгострокових зобов'язань	2105	0.00	0.00
Дохід (витрати) від зміни інших страхових резервів	2110	0.00	0.00
Зміна інших страхових резервів, валова сума	2111	0.00	0.00
Зміна частки перестраховиків в інших страхових резервах	2112	0.00	0.00
Інші операційні доходи	2120	3 583.00	8 351.00
Дохід від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2121	0.00	0.00
Дохід від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2122	0.00	0.00
Дохід від використання коштів, вивільнених від оподаткування	2123	0.00	0.00
Адміністративні витрати	2130	25 039.00	22 631.00
Витрати на збут	2150	15 017.00	14 042.00
Інші операційні витрати	2180	9 761.00	1 997.00
Витрат від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2181	0.00	0.00
Витрат від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2182	0.00	0.00
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток	2190	48 086.00	62 060.00
збиток	2195	0.00	0.00
Дохід від участі в капіталі	2200	0.00	0.00
Інші фінансові доходи	2220	1 102.00	21.00
Інші доходи	2240	346.00	862.00
Дохід від благодійної допомоги	2241	0.00	0.00
Фінансові витрати	2250	404.00	329.00
Втрати від участі в капіталі	2255	0.00	0.00
Інші витрати	2270	0.00	5 716.00
Прибуток (збиток) від впливу інфляції на монетарні статті	2275	0.00	0.00

Продовження додатку Б

Фінансовий результат до оподаткування: прибуток	2290	49 130.00	56 898.00
збиток	2295	0.00	0.00
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	-9 141.00	-10 599.00
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305	0.00	0.00
Чистий фінансовий результат: прибуток	2350	39 989.00	46 299.00
збиток	2355	0.00	0.00

## Сукупний дохід

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За аналогічний період попереднього року, тис. грн
Дооцінка (уцінка) необоротних активів	2400	0.00	0.00
Дооцінка (уцінка) фінансових інструментів	2405	0.00	0.00
Накопичені курсові різниці	2410	0.00	0.00
Частка іншого сукупного доходу асоційованих та спільних підприємств	2415	0.00	0.00
Інший сукупний дохід	2445	0.00	0.00
Інший сукупний дохід до оподаткування	2450	0.00	0.00
Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом	2455	0.00	0.00
Інший сукупний дохід після оподаткування	2460	0.00	0.00
Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)	2465	39 989.00	46 299.00

## Елементи операційних витрат

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За аналогічний період попереднього року, тис. грн
Матеріальні затрати	2500	231 430.00	216 529.00
Витрати на оплату праці	2505	50 500.00	49 956.00
Відрахування на соціальні заходи	2510	10 244.00	10 277.00
Амортизація	2515	23 357.00	30 610.00
Інші операційні витрати	2520	35 486.00	34 589.00
Разом	2550	351 017.00	341 961.00

**Розрахунок показників прибутковості акцій**

<b>Назва рядка</b>	<b>Код рядка</b>	<b>За звітний період, грн</b>	<b>За аналогічний період попереднього року, грн</b>
Середньорічна кількість простих акцій	2600	2 045 145.00	2 045 145.00
Скоригована середньорічна кількість простих акцій	2605	2 045 145.00	2 045 145.00
Чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2610	19.55	22.64
Скоригований чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2615	19.55	22.64
Дивіденди на одну просту акцію	2650	14.67	31.79