

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ХАРЧОВИХ ТЕХНОЛОГІЙ

Інститут Навчально-науковий інститут економіки і управління

Кафедра економіки і права

«До захисту в ЕК»

Директор інституту

Олег ШЕРЕМЕТ
(підпис) (прізвище та ініціали)

« » 2025 р.

«До захисту допущено»

в.о. завідувача кафедри

Юлія ЛЕВЧЕНКО
(підпис) (прізвище та ініціали)

« » 2025 р.

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА
НА ЗДОБУТТЯ ОСВІТНЬОГО СТУПЕНЯ МАГІСТРА

зі спеціальності 051 «Економіка»
(код та назва спеціальності)

освітньо-професійної програми «Економіка підприємства»

на тему: «Розвиток управлінського персоналу з урахуванням його конкурентних переваг».

Виконав (ла) здобувач 2 курсу групи ЕП-2-1м

Слабчук Валентин Борисович
(прізвище, ім'я, по батькові повністю)

_____ (підпис)

Керівник Данкевич Андрій Євгенович
(прізвище, ім'я, по батькові повністю)

_____ (підпис)

Рецензент Арич М.І.
(прізвище та ініціали)

_____ (підпис)

Я, як здобувач, Національного університету харчових технологій розумію і підтримую політику університету з академічної доброчесності. Я не надавав і не одержував недозволеної допомоги під час підготовки цієї роботи. Використання ідей, результатів і текстів інших авторів мають посилання на відповідне джерело.

Здобувач _____
(підпис)

Київ – 2025 р.

НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ХАРЧОВИХ ТЕХНОЛОГІЙ

| | |
|------------------------------|--|
| Інститут | Навчально-науковий інститут Економіки і управління |
| Кафедра | Економіки і права |
| Освітній ступінь | Магістр |
| Спеціальність | 051 «Економіка» (шифр і назва) |
| Освітньо-професійна програма | «Економіка підприємства» (назва) |

ЗАТВЕРДЖУЮ

В. о. завідувач кафедри економіки і права

Юлія ЛЕВЧЕНКО

«05» вересня 2025 року

З А В Д А Н Н Я

НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ ЗДОБУВАЧУ

Слабчука Валентина Борисовича

(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема роботи: Розвиток управлінського персоналу з урахуванням його конкурентних переваг.

керівник роботи: Данкевич Андрій Євгенович, професор, д-р екон. наук

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

затверджені наказом вищого навчального закладу від «05» вересня 2025 року № 643-КС

2. Строк подання здобувачем роботи 05.12.2025 року,

3. Вихідні дані до роботи Форма №1 «Баланс», Форма №2 «Звіт про фінансові результати», наукові праці, монографії, підручники, навчальні посібники, статистична звітність підприємства, законодавчі та інші нормативні акти України, мережа Інтернет.

4. Зміст пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити):

Вступ. Розділ 1. Теоретичні засади розвитку управлінського персоналу на основі його конкурентних переваг. 1.1. Сутність та зміст розвитку управлінського персоналу підприємства. 1.2. Формування етапів розвитку управлінського персоналу з урахування конкурентних переваг. 1.3. Методичні підходи до оцінювання конкурентних переваг розвитку управлінського персоналу підприємства. Розділ 2. Аналіз фінансово-господарської діяльності підприємства ДП «Мілкіленд-Україна» ПАТ «Чернігівський молокозавод». 2.1. Загальна характеристика підприємства ДП «Мілкіленд-Україна». 2.2. Аналіз ефективності господарської діяльності підприємства. 2.3. Аналіз фінансових результатів та операційних витрат підприємства. 2.4. Оцінка фінансового стану підприємства. Розділ 3. Аналіз конкурентних переваг розвитку управлінського персоналу ДП «Мілкіленд-Україна». 3.1. Аналіз управлінського персоналу ДП «Мілкіленд-Україна». 3.2. Аналіз конкурентних переваг управлінського персоналу ДП «Мілкіленд-Україна». 3.3. Ефективність формування конкурентних переваг для розвитку управлінського персоналу підприємства. Розділ 4. Шляхи та напрями розвитку управлінського персоналу на основі його конкурентних переваг ДП «Мілкіленд-Україна». 4.1. Стратегія розвитку

управлінського персоналу з урахуванням його конкурентних переваг. 4.2. Підвищення ефективності організації робочого часу персоналу на основі проведення курсу «Тайм-Менеджмент». 4.3. Економічне обґрунтування створення корпоративного університету на ДП «Мілкленд -Україна». Висновки.

5. Перелік графічного матеріалу рисунки, таблиці

6. Консультанти розділів роботи

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

7. Дата видачі завдання 08 вересня 2025 року

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

| № з/п | Назва етапів виконання кваліфікаційної роботи | Строк виконання етапів роботи | Примітка |
|-------|--|-------------------------------|----------|
| 1 | Розроблення та затвердження плану роботи керівником | 01.10.2025 р. | виконано |
| 2 | Написання розділу 1 | 17.10.2025 р. | виконано |
| 3 | Робота над розділом 2, 3 | 12.11.2025 р. | виконано |
| 4 | Підготовка розділу 4 | 20.11.2025 р. | виконано |
| 5 | Остаточне оформлення роботи. Формування висновків і пропозицій, підготовка доповіді, презентації. Погодження з керівником кваліфікаційної роботи | до 02.12.2025 р. | виконано |
| 6 | Попередній захист кваліфікаційної роботи | 01-02.12.2025 р. | виконано |
| 7 | Проходження перевірки на антиплагіат | до 05.12.2025 р. | виконано |
| 8 | Подання завершеної роботи на розгляд завідувачу кафедри | до 05.12.2025 р. | виконано |
| 9 | Отримання зовнішньої рецензії, оформлення необхідних документів для захисту | до 10.12.2025 р. | виконано |
| 10 | Захист кваліфікаційної роботи | 16-18.12.2025р. | виконано |

Здобувач

_____ (підпис)

Слабчук В.Б.

_____ (прізвище та ініціали)

Керівник роботи

Данкевич А.Є.

АНОТАЦІЯ

Кваліфікаційна робота магістра виконана на тему: «Розвиток управлінського персоналу з урахуванням його конкурентних переваг» Слабчук Валентин Борисович. Київ. НУХТ 2025.

У роботі вирішено науково-практичне завдання, щодо вдосконалення підходів розвитку управлінського персоналу з урахуванням його конкурентних переваг. Досліджено сутність поняття «розвиток управлінського персоналу», встановлено співвідношення категорій «навчання персоналу» і «розвиток персоналу», охарактеризовано алгоритм розвитку управлінського персоналу підприємства, визначено взаємозв'язок між розвитком управлінського персоналу й конкурентоспроможністю підприємства, розглянуто концепцію оцінювання конкурентних переваг управлінського персоналу та методологію визначення інтегрального показника конкурентних переваг управлінського персоналу.

Проведено комплексний аналіз фінансово-господарської діяльності ДП «Мілкіленд-Україна» ПАТ «Чернігівський молокозавод» за 2021-2023 роки та проаналізовано конкурентні переваги розвитку управлінського персоналу.

Обґрунтовані шляхи та напрями розвитку управлінського персоналу на основі його конкурентних переваг ДП «Мілкіленд-Україна», запропоновано стратегію розвитку управлінського персоналу з урахуванням його конкурентних переваг. Розроблено та економічно обґрунтовано два заходи, а саме: підвищення ефективності організації робочого часу персоналу на основі проведення курсу «Тайм-Менеджмент» та створення корпоративного університету на ДП «Мілкіленд-Україна».

Кваліфікаційна робота викладена на 165 сторінках комп'ютерного тексту. Складається зі вступу, чотирьох розділів, висновків, списку використаних джерел та додатків.

Ключові слова: розвиток, управлінський персонал, конкурентоспроможність, конкурентні переваги, навчання, ефективність, підвищення.

ANNOTATION

The master's qualification work was completed on the topic: «Development of managerial personnel taking into account their competitive advantages» Slabchuk Valentyn Borysovych. Kyiv. NUHT 2025.

The work solves a scientific and practical problem regarding the improvement of approaches to the development of managerial personnel taking into account their competitive advantages. The essence of the concept of «development of managerial personnel» is investigated, the correlation between the categories of «personnel training» and «personnel development» is established, the algorithm for the development of the enterprise's managerial personnel is characterized, the relationship between the development of managerial personnel and the competitiveness of the enterprise is determined, the concept of assessing the competitive advantages of managerial personnel and the methodology for determining the integral indicator of the competitive advantages of managerial personnel are considered.

A comprehensive analysis of the financial and economic activities of SE «Milkiland-Ukraine» PJSC «Chernihiv Dairy Plant» for 2021-2023 was conducted and the competitive advantages of the development of the management personnel.

The ways and directions of the development of the management personnel based on its competitive advantages of SE «Milkiland-Ukraine» were substantiated, a strategy for the development of the management personnel taking into account its competitive advantages was proposed. Two measures were developed and economically justified, namely: increasing the efficiency of the organization of staff working time based on the «Time Management» course and the creation of a corporate university at SE «Milkiland-Ukraine».

The qualification work is presented on 165 pages of computer text. It consists of an introduction, four sections, conclusions, a list of sources used and appendices.

Keywords: development, management personnel, competitiveness, competitive advantages, training, efficiency, improvement.

ЗМІСТ

| | |
|---|------------|
| ВСТУП..... | 3 |
| РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ РОЗВИТКУ УПРАВЛІНСЬКОГО ПЕРСОНАЛУ НА ОСНОВІ ЙОГО КОНКУРЕНТНИХ ПЕРЕВАГ | 5 |
| 1.1. Сутність та зміст розвитку управлінського персоналу підприємства..... | 5 |
| 1.2. Формування етапів розвитку управлінського персоналу з урахування конкурентних переваг | 19 |
| 1.3. Методичні підходи до оцінювання конкурентних переваг розвитку управлінського персоналу підприємства..... | 35 |
| Висновки до розділу 1 | 44 |
| РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ФІНАНСОВО-ГОСПОДАРСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА ДП «МІЛКІЛЕНД -УКРАЇНА» (ПАТ «ЧЕРНІГІВСЬКИЙ МОЛОКОЗАВОД») | 47 |
| 2.1. Загальна характеристика підприємства ДП «Мілкіленд-Україна»..... | 47 |
| 2.2. Аналіз ефективності господарської діяльності підприємства..... | 52 |
| 2.3. Аналіз фінансових результатів та операційних витрат підприємства..... | 69 |
| 2.4. Оцінка фінансового стану підприємства | 74 |
| Висновки до розділу 2 | 79 |
| РОЗДІЛ 3. АНАЛІЗ КОНКУРЕНТНИХ ПЕРЕВАГ РОЗВИТКУ УПРАВЛІНСЬКОГО ПЕРСОНАЛУ ДП «МІЛКІЛЕНД-УКРАЇНА» | 82 |
| 3.1. Аналіз управлінського персоналу ДП «Мілкіленд-Україна» | 82 |
| 3.2. Аналіз конкурентних переваг управлінського персоналу ДП «Мілкіленд-Україна»..... | 91 |
| 3.3. Ефективність формування конкурентних переваг для розвитку управлінського персоналу підприємства | 100 |
| Висновки до розділу 3 | 114 |
| РОЗДІЛ 4. ШЛЯХИ ТА НАПРЯМИ РОЗВИТКУ УПРАВЛІНСЬКОГО ПЕРСОНАЛУ НА ОСНОВІ ЙОГО КОНКУРЕНТНИХ ПЕРЕВАГ ДП «МІЛКІЛЕНД-УКРАЇНА»..... | 117 |
| 4.1. Стратегія розвитку управлінського персоналу з урахуванням його конкурентних переваг | 117 |
| 4.2. Підвищення ефективності організації робочого часу персоналу на основі проведення курсу «Тайм-Менеджмент»..... | 127 |
| 4.3. Економічне обґрунтування створення корпоративного університету на ДП «Мілкіленд-Україна» | 140 |
| Висновки до 4 розділу..... | 157 |
| ВИСНОВКИ | 160 |
| СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ..... | 166 |
| ДОДАТКИ..... | 175 |

ВСТУП

Актуальність теми. У сучасних умовах розвитку економіки дедалі чіткіше усвідомлюється, що результативність роботи будь-якого підприємства значною мірою визначається рівнем професіоналізму, мотивації та ефективного використання її персоналу. Стійкі конкурентні переваги як на макрорівні, так і на рівні окремих господарюючих суб'єктів можуть бути забезпечені лише за умови цілеспрямованого формування, розвитку та раціонального використання людського капіталу підприємств. Практика діяльності українських компаній показує, що системне застосування сучасних принципів менеджменту персоналу, впровадження дієвих методів залучення і професійного розвитку працівників здатні суттєво підвищити результативність трудової діяльності, забезпечити зростання прибутку та досягнення соціально-економічних результатів.

Отже, розвиток управлінських кадрів виступає ключовою умовою збереження та зміцнення конкурентоспроможності підприємства на світовому ринку.

Серед українських науковців, чії праці становлять вагомий внесок у дослідження сутності та механізмів розвитку персоналу, слід назвати А. Войтенко, А. Колота, О. Грішнову, Л. Балабанову, О. Сардак, В. Савченка, М. Семикіну, Н. Єсінову, В. Данюка, Н. Яковлеву та інших дослідників.

Водночас, попри наявність значного наукового доробку, питання комплексного цілеспрямованого впливу підприємства на розвиток управлінських кадрів у реаліях національної економіки досліджені ще недостатньо повно та потребують подальшого поглиблення.

Метою кваліфікаційної роботи є обґрунтування розвитку управлінського персоналу, проведення аналізу організаційної діяльності та оцінка кадрового потенціалу досліджуваного підприємства, а також розроблення практичних заходів, спрямованих на вдосконалення знань, умінь та професійних компетенцій управлінців з урахуванням їх конкурентних переваг.

Для досягнення поставленої мети в кваліфікаційній роботі магістра було визначено й вирішено такі **завдання**:

- розкрито зміст економічної категорії «розвиток управлінського персоналу»;
- систематизовано існуючі теоретичні та методичні підходи до визначення сутності розвитку управлінських кадрів з урахуванням аспектів конкурентоспроможності;
- здійснено фінансово-економічний аналіз діяльності однієї з філій обраного підприємства;
- проведено оцінку управлінського персоналу та визначено його конкурентні переваги;
- запропоновано напрями вдосконалення системи розвитку управлінського персоналу, зокрема шляхом створення корпоративного університету та реалізації тренінг-програми «Тайм-менеджмент»;
- оцінено економічну ефективність запропонованих заходів.

Предметом дослідження є комплекс теоретичних, методичних і прикладних аспектів, пов'язаних із виявленням, оцінюванням та розвитком конкурентних переваг управлінського персоналу.

Об'єктом дослідження виступає управлінський персонал ДП «Мілкіленд-Україна», а також фінансові результати та показники господарської діяльності ПАТ «Чернігівський молокозавод».

Методи дослідження ґрунтуються на використанні комплексу загальнонаукових методів і прийомів, зокрема: логічного аналізу та синтезу, індукції, методів аналогій, узагальнення, абстрагування та моделювання. Додатково застосовано методи математичної статистики й інструменти соціологічних досліджень, а саме: аналіз документальних джерел, спостереження, опитування, експертне оцінювання тощо.

Структура та обсяг кваліфікаційної роботи. Робота складається зі вступу, чотирьох розділів, висновку, списку використаних джерел та додатків. Текстова частина (без бібліографії і додатків) викладена на 165 сторінках друкованого тексту і складає 32 рисунки, 53 таблиці та 10 формул. Список використаних джерел включає 92 найменування. У додатку розміщені фінансова звітність об'єкта дослідження.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ РОЗВИТКУ УПРАВЛІНСЬКОГО ПЕРСОНАЛУ НА ОСНОВІ ЙОГО КОНКУРЕНТНИХ ПЕРЕВАГ

1.1. Сутність та зміст розвитку управлінського персоналу підприємства

Для результативного функціонування підприємству потрібен комплекс різних видів ресурсів, співвідношення яких визначається галузевою специфікою, особливостями технологічного процесу тощо. Водночас, незалежно від виду економічної діяльності, жодне підприємство не може ефективно працювати без людських ресурсів. Саме люди приводять у дію інші види ресурсів, виявляють і залучають невикористані резерви підвищення результативності їх використання. Отже, персонал, і насамперед управлінський, виступає ключовою передумовою формування довгострокових конкурентних переваг підприємства [37, с. 55–56].

Кадри управління є стратегічним ресурсом підприємства. Від професіоналізму, управлінського мислення та потенціалу керівників значною мірою залежать кінцеві результати діяльності суб'єкта господарювання [53, с. 79].

Працівників, зайнятих управлінською працею, за характером участі в управлінському процесі поділяють на три основні групи: керівники, фахівці та технічні виконавці (службовці) [12].

Такий підхід до класифікації зумовлений змістом управлінської діяльності, що охоплює безпосереднє керівництво керованою системою (підприємством, організацією, структурним підрозділом), розробку та прийняття управлінських рішень, а також підготовку, обробку й передачу інформації. Особливості участі кожної з виділених груп працівників в управлінні визначаються колом завдань, що вони вирішують, і їхніми функціональними обов'язками, що відображено у табл. 1.1.

Групування управлінського персоналу за характером участі в процесі управління

| Групи персоналу | Перелік посад | Функціональні обов'язки | Завдання, що вирішуються |
|---|---|---|---|
| Керівники | Директори підприємств; керівники структурних підрозділів (служб, відділів, цехів, дільниць, бюро тощо) | Визначення стратегічних і тактичних цілей розвитку підприємства та його підрозділів; формування й раціональне розміщення кадрового потенціалу; координація взаємодії ланок управління та виробництва; забезпечення узгодженої й результативної роботи колективів; контроль за виконанням прийнятих рішень | Прийняття управлінських рішень і створення умов для їх реалізації; забезпечення досягнення цільових показників діяльності підприємства |
| Фахівці | Інженери й техніки різних спеціальностей; економісти; організатори виробництва; нормувальники; фінансисти; бухгалтери; дизайнери; юристи; математики; інженери-програмісти; інженери-електроніки та інші працівники, що опрацьовують інформацію із застосуванням обчислювальної техніки | Розроблення, удосконалення та впровадження нових видів продукції й технологічних процесів; формування та оптимізація методів організації виробництва, праці й управління; забезпечення виробництва матеріальними, ремонтними та іншими ресурсами; здійснення комерційної та збутової діяльності | Підготовка, обґрунтування й впровадження раціональних (інноваційних) технічних, економічних та організаційних рішень |
| Технічні фахівці (техніко-допоміжний персонал) | Архіваріуси; діловоди; оператори друку; касири; агенти з постачання; секретарі; статистики; табельники; креслярі; працівники з копіювання та тиражування матеріалів тощо | Збирання, реєстрація, фіксація, передавання та первинне опрацювання управлінської інформації; виконання розмножувальних робіт; оформлення, ведення й упорядкування документів | Оперативне інформаційно-документаційне забезпечення управлінського процесу; своєчасне надання необхідних даних для прийняття управлінських рішень |

Джерело складено автором [12].

Управлінці підприємств та їхніх структурних підрозділів спільно з колегіальними органами управління (радами, правліннями тощо) формують цілі та стратегічні орієнтири діяльності підприємства, здійснюють добір, розстановку й раціональне використання кадрів, координують роботу виконавців, підлеглих ланок виробництва й управління, забезпечують узгодженість і результативність функціонування трудових колективів. За змістом інтелектуальних навантажень праця керівників належить до адміністративної, оскільки пов'язана з прийняттям рішень, організацією виконання та контролем.

Фахівці (інженери, техніки, економісти та ін.) виконують завдання, пов'язані з розробленням і впровадженням у виробництво нових або модернізованих технологічних процесів, видів продукції, а також форм і методів організації виробництва, праці та управління. До їхніх функцій належить установлення техніко-економічних нормативів, забезпечення комерційної діяльності, підготовка необхідної технічної та планово-облікової документації, організація матеріального, сервісного й іншого видів забезпечення виробництва. Характер розумових навантажень фахівців можна охарактеризувати як переважно евристичну працю з елементами операційного мислення.

Службовці (або технічні виконавці) здійснюють різноманітні операції, які забезпечують діяльність керівників і фахівців: збір, реєстрацію, фіксацію, передавання й первинну обробку інформації, виконання розмножувальних робіт, оформлення та ведення документації тощо. Водночас за умов широкої комп'ютеризації управлінських процесів опрацювання інформаційних потоків і підготовка документів потребують наявності спеціальної вищої або фахової передвищої освіти, що дає підстави відносити частину таких працівників до категорії фахівців [81].

Перелік посад керівників, фахівців і службовців визначається «Кваліфікаційним довідником», у якому також деталізовано основні посадові обов'язки за відповідними посадами, віднесеними до кожної з цих груп.

Для ідентифікації проблем, пов'язаних із розвитком управлінського персоналу, насамперед необхідно проаналізувати існуючу систему та алгоритм управління розвитком кадрів управління на рівні підприємства.

Під розвитком у загальнонауковому розумінні розуміють об'єктивно зумовлений процес кількісно-якісних змін, перехід системи з одного стану в інший, більш досконалий; перехід від нижчого рівня до вищого. Професійний розвиток

персоналу трактується як послідовний процес підготовки працівника до виконання нових посадових ролей, розв'язання ускладнених завдань, опанування нових компетентностей і видів діяльності.

Розвиток управлінського персоналу доцільно розглядати як цілісну систему взаємопов'язаних дій, що охоплює формування стратегії й прогнозування потреби підприємства в управлінських кадрах, управління кар'єрними траєкторіями та професійним зростанням, організацію навчання, тренінгів та інших форм підвищення кваліфікації, а також планування кар'єри менеджерів [53, с. 78–88].

З метою поглиблення розуміння сутності категорії «розвиток управлінського персоналу» у нашому дослідженні проаналізовано теоретичні підходи різних учених до її інтерпретації, узагальнені в табл. 1.2.

Виходячи з узагальнення наукових поглядів, можна виділити два концептуальні підходи до трактування розвитку персоналу – у широкому та вузькому розумінні.

У широкому розумінні розвиток управлінського персоналу постає як цільова функція організації, спрямована на забезпечення її життєздатності через збереження, нарощення та якісне вдосконалення управлінського потенціалу підприємства. У такій інтерпретації розвиток персоналу інтегрує практично всі ключові процеси у сфері управління людськими ресурсами: добір і адаптацію кадрів, навчання, підтримку та розвиток кар'єри, кадрове адміністрування, організацію управлінської діяльності тощо [54, с. 105-106].

Натомість у вузькому розумінні розвиток управлінського персоналу розглядається як відносно самостійний, хоча й тісно пов'язаний з навчанням, напрям роботи з кадрами. Він виступає не просто альтернативою традиційному навчання, а й важливим його доповненням, оскільки базується на активній позиції самого працівника – об'єкта розвитку. У цьому контексті розвиток трактується як цілеспрямована діяльність, зорієнтована на майбутні професійні та кар'єрні перспективи співробітника, пов'язана насамперед не з передаванням готових знань, а з формуванням і розгортанням у нього нових знань, умінь, навичок і компетенцій. Такі компетенції, у свою чергу, здатні посилювати організаційний потенціал підприємства (організаційні компетенції), що зумовлює меншу стандартизованість розвитку порівняно з традиційними навчальними програмами. Вирішальну роль відіграє активність самої людини, її здатність орієнтуватися на власні здібності, професійні прагнення та індивідуальну траєкторію зростання.

Таблиця 1.2

Наукові погляди щодо визначення сутності розвитку управлінського персоналу

| № | Автор / підхід | Характеристика | Ключові акценти підходу |
|---|---|---|--|
| 1 | І. Адізес | Розвиток управлінського персоналу розглядається у контексті життєвого циклу організації як формування збалансованої команди менеджерів, здатної поєднувати різні управлінські ролі (виробник, адміністратор, підприємець, інтегратор) та ефективно реагувати на зміни. | Командний вимір розвитку; узгодженість управлінських ролей; орієнтація на управління змінами та адаптивність організації. |
| 2 | М. Армстронг | Development of managers тлумачиться як систематичний, цілеспрямований процес формування та вдосконалення компетенцій керівників для досягнення поточних і стратегічних цілей організації. Реалізується через поєднання навчання, коучингу, наставництва, ротації посад. | Стратегічна зорієнтованість; зв'язок із потребами підприємства; інтеграція формального й неформального навчання; управління талантами. |
| 3 | П. Друкер | Розвиток управлінського персоналу пов'язується з формуванням «ефективного менеджера», здатного приймати обґрунтовані рішення, концентруватися на результатах і відповідальності, послідовно розширюючи власні знання та управлінський досвід. | Фокус на ефективності та результативності; розвиток через практику управління, рефлексію й відповідальність; орієнтація на цінність для організації. |
| 4 | Д. С. Біч | Management development визначається як впорядкований процес навчання і професійного зростання, у ході якого менеджери набувають та застосовують знання, навички й установки, необхідні для виконання управлінських функцій на вищому рівні складності. | Безперервність професійного зростання; поєднання знань, умінь і управлінських установок; поступовий перехід до складніших управлінських ролей. |
| 5 | Концепція Continuing Professional Development (CPD) | Розвиток управлінського персоналу розглядається як безперервний процес участі в різних видах освітньої та практико-орієнтованої діяльності, спрямований на систематичне оновлення професійних знань, умінь і особистісних якостей протягом усієї кар'єри. | Ідея «навчання упродовж життя»; індивідуальна відповідальність менеджера за власний розвиток; підтримання конкурентоспроможності та професійної мобільності. |

| | | | |
|---|---------------|--|---|
| 6 | В. Білошапка | Розвиток управлінського персоналу трактується як створення цілісної системи формування управлінських компетенцій, орієнтованої на стратегічні цілі підприємства, корпоративні цінності та підвищення якості управлінських рішень. | Системний і компетентнісний підхід; ув'язка розвитку з корпоративною стратегією; пріоритет якості управлінських рішень та лідерства. |
| 7 | Т. Лепейко | Розвиток управлінських кадрів розглядається як організований процес професійного та особистісного зростання менеджерів, що включає планування кар'єри, підвищення кваліфікації, участь у тренінгах, проєктних командах та інноваційних змінах. | Єдність професійного й особистісного розвитку; акцент на кар'єрних траєкторіях; використання активних форм навчання (тренінги, проєкти). |
| 8 | М. Семикіна | Розвиток управлінського персоналу інтерпретується як складова розвитку людського потенціалу організації, спрямована на розширення можливостей керівників щодо прийняття ефективних рішень, мотивації персоналу та підвищення соціально-економічних результатів діяльності. | Включення розвитку менеджерів до ширшої концепції людського потенціалу; орієнтація на соціально-економічний ефект; посилення ролі управлінської компетентності. |
| 9 | О. Ястремська | Розвиток управлінського персоналу розглядається як елемент стратегічного управління персоналом, який передбачає формування кадрового резерву, планування кар'єри, організацію корпоративного навчання і моніторинг результативності управлінців. | Стратегічний вимір; зв'язок із кадровим резервом і плануванням кар'єри; інституціоналізація корпоративного навчання; оцінювання результативності менеджерів. |

Джерело розроблено автором [21, 32, 47, 82].

Процес розвитку управлінського персоналу є багатоаспектним і складноструктурованим, оскільки система цінностей, життєвих і професійних пріоритетів, мотиваційні установки формується в індивіда протягом усього життя, і змінити її виключно за рахунок лекцій, тренінгів чи короткострокових курсів практично неможливо [52].

З огляду на це доцільно виокремити поетапний характер розвитку майбутнього управлінця.

1. Етап особистісного становлення (дитинство). На цьому етапі закладаються базові життєві цінності, визначається фізіологічний і психічний потенціал, формуються ключові потреби й первинні елементи мотиваційної сфери. Провідним середовищем виступає сім'я та найближче соціальне оточення, що створюють фундамент для подальшого особистісного й професійного розвитку.

2. Етап соціалізації. Він пов'язаний з формуванням комунікативних умінь, емоційної компетентності, усвідомленням і конкретизацією власних потреб та соціальних ролей. Домінуючим середовищем виступають референтні групи та освітні інституції: заклади дошкільної освіти, школа, елементи додаткової освіти. Саме тут закладаються передумови до подальшого професійного самовизначення.

3. Етап базової професійної підготовки. На цьому рівні здійснюється формування фахівця (бакалавра, магістра тощо), у тому числі через становлення конкурентної орієнтації майбутнього управлінця [85]. Виникають діалектичні суперечності між інтересами сім'ї та особистими мотиваційними настановами, між інтересами закладу вищої освіти та держави (через вимоги освітніх стандартів), а також між очікуваннями самого здобувача, університету й роботодавця щодо результатів підготовки.

4. Етап професіоналізації в управлінській діяльності. Цей етап пов'язаний із безпосереднім виконанням управлінських функцій в організації, професійним становленням менеджера, його кар'єрним зростанням, накопиченням управлінських компетенцій і поглибленням професійного профілю. Важливим чинником виступає узгодженість інтелектуального, мотиваційно-вольового, емоційно-комунікативного та культурного потенціалу особистості. Зазвичай це найбільш тривалий, а для значної частини управлінців – фінальний етап професійного життя.

5. Етап консультативно-інституційної, суспільно-політичної діяльності та транспрофесіоналізму. На цьому рівні відбувається подальше кар'єрне просування, розширення сфери впливу та включення управлінця до ширших соціальних і професійних контекстів. Значної ваги набуває інститут соціального партнерства «управлінець – підприємство – держава – інститут бізнес-освіти». Середовище професійної діяльності варіюється від локального (рівень громади чи регіону) до національного та міжнародного. Розширення простору взаємодії сприяє глибшому розкриттю управлінського потенціалу й посиленню впливу менеджера на соціально-економічні процеси [52].

У межах зазначених етапів змінюються й домінуючі форми розвитку:

- наслідування «направляючому образу» («роби, як роблять інші»);
- опанування майстерності через наставництво («роби, як роблю я»);
- масове стандартизоване навчання («роби, як передбачено інструкцією»);
- навчання дією, або інституційне/проектне навчання, де засвоєння нових знань і

компетенцій відбувається безпосередньо у процесі розв'язання реальних управлінських завдань.

У такому контексті навчання не можна зводити лише до отримання нової інформації, ознайомлення з методиками чи інструментами. Результатом ефективного освітнього процесу для керівника має стати насамперед сформована здатність і готовність знаходити більш результативні управлінські рішення в повсякденній практиці, застосовувати отримані знання для підвищення ефективності діяльності організації та власної управлінської ролі.

Таблиця 1.3

Співвідношення категорій «навчання персоналу» і «розвиток персоналу»

| Критерій порівняння | Навчання персоналу | Розвиток персоналу |
|----------------------------|--|---|
| Спрямованість | Справжнє, відоме | Майбутнє, нове |
| Ціль | Успішне виконання поставлених перед персоналом завдань | Виконання нових виробничих функцій, заняття нових посад, вирішення нових завдань |
| Зміст процесу | Безпосередня передача нових професійних навичок і знань співробітникам організації | Формування у співробітників нових професійних навичок і знань |
| Безперервність процесу | Дискретний процес, з тенденцією до безперервності | Безперервний процес |
| Сфера використання | Професійне навчання | Професійний і особистісний розвиток |
| Співвідношення понять | Навчання і розвиток персоналу - складові частини системи кадрової роботи | Розвиток персоналу включає в себе навчання, поряд з розвитком кар'єри, власне управлінською діяльністю та ін. Може бути ширше кадрової роботи |

| Критерій порівняння | Навчання персоналу | Розвиток персоналу |
|---|--|---|
| Стандартизація | В основному стандартизована діяльність | Є стандартизовані напрямки, але превалює індивідуальних підхід. |
| Форми | Одностороннє вплив зі зворотним зв'язком, або без неї | Континуум форм: односторонню дію, взаємодію, вплив через навчальне середовище і оргкультуру |
| Пріоритетні концепції управління персоналом | Управління працею, управління персоналом, управління людськими ресурсами | Управління людськими ресурсами, управління людиною |

Джерело: складено автором на основі [36].

Розрізняють три види навчання: підготовка, підвищення кваліфікації і перепідготовка кадрів.

Підготовку кадрів доцільно розуміти як цілеспрямований, системно організований процес навчання та випуску фахівців для різних сфер суспільної діяльності, які володіють інтегральною сукупністю спеціальних знань, умінь, навичок, а також сформованими комунікативними здібностями та культурою професійної взаємодії.

Підвищення кваліфікації кадрів трактується як організоване навчання працівників, спрямоване на поглиблення, оновлення та вдосконалення наявних знань, умінь, навичок і способів професійного спілкування у зв'язку з ускладненням змісту праці, зростанням вимог до посади або просуванням працівника по службових щаблях.

Перепідготовка кадрів означає організацію навчання, метою якого є засвоєння принципово нових знань, умінь, навичок і моделей професійної комунікації, необхідних при опануванні нової професії або за умов кардинальної зміни змісту праці та вимог до її результатів.

Таким чином, професійна підготовка та перепідготовка у більшій мірі корелюють із поняттям «навчання», тоді як підвищення кваліфікації за своїм змістом та спрямованістю є ближчим до процесу розвитку персоналу [34, с. 79–81].

Зазначені категорії є предметом наукових дискусій. Зокрема, у межах радянської освітньої системи навчання розглядалося як діяльність, що реалізується в рамках процесів підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації й орієнтується насамперед на формування знань, умінь і навичок, зафіксованих в освітніх стандартах першого та другого поколінь. Натомість на початку ХХІ століття відбувся перехід до концепції безперервної освіти, що

передбачає активну участь підприємств у створенні та підтримці внутрішніх систем навчання персоналу [78].

Професійне навчання може здійснюватися безпосередньо на робочому місці або поза робочим місцем, тобто в межах внутрішньовиробничого та позавиробничого навчання. Вибір форми зумовлюється як економічними, так і організаційними чинниками. З одного боку, підвищення кваліфікації персоналу опосередковано сприяє зростанню результативності діяльності підприємства, формуючи додаткові доходи в середньо- та довгостроковій перспективі; з іншого – потребує значних витрат. При цьому, якщо доходи від інвестицій у навчання персоналу піддаються кількісній оцінці з певними аналітичними обмеженнями, то витрати на навчання розрахувати значно простіше.

Позавиробнича професійна підготовка, як правило, пов'язана з істотними змінними витратами (оплата навчальних послуг, відряджень, відрив працівників від виробництва тощо). Внутрішньовиробниче навчання супроводжується переважно фіксованими витратами, оскільки на підприємстві формується сталість інфраструктури навчання (власні тренери, наставники, спеціальні підрозділи або центри розвитку персоналу, навчально-методичне забезпечення).

Навчання кваліфікованих кадрів безпосередньо на підприємстві має низку переваг:

- зміст і методика навчання адаптуються до специфіки організації, її технологічних і управлінських процесів;
- передача знань здійснюється візуально й практично, в умовах реального виробничого середовища;
- результат навчання та його вплив на якість виконання функцій піддаються оперативному контролю.

Водночас позавиробниче навчання, як правило, здійснюється досвідченими викладачами й тренерами, що оперують широким спектром теоретичних і практичних напрацювань. Однак у цьому випадку специфічні потреби конкретної організації не завжди враховуються в повному обсязі, оскільки навчальні програми орієнтовані на узагальнений портрет слухача.

Система розвитку управлінських кадрів на підприємстві орієнтована на розв'язання трьох ключових завдань:

- 1) виявлення працівників, які володіють потенціалом до виконання управлінських функцій і можуть бути підготовлені до заміщення керівних посад;

2) цілеспрямоване формування та нарощення управлінського потенціалу персоналу;

3) забезпечення безперервності управління шляхом своєчасного заміщення вакантних посад і ефективною адаптації до них новопризначених співробітників.

У сучасних умовах керівники демонструють усе вищий рівень професійної компетентності у відповідних сферах діяльності. Водночас високий професіоналізм менеджера не зводиться лише до опанування спеціальних знань: він передбачає також свідоме прийняття управлінської ролі, готовність до підвищеної відповідальності за результати діяльності підприємства та сформованість відповідних особистісних якостей.

У межах розвитку управлінського персоналу можна виокремити такі основні види (форми) його професійного зростання:

1. Самостійне систематичне навчання, що здійснюється за індивідуальною програмою, погодженою з безпосереднім керівником. Самоосвіта може відбуватися як у робочий час, так і поза ним, і передбачає цілеспрямоване опрацювання фахової літератури, участь в онлайн-курсах, професійних спільнотах тощо.

2. Підвищення кваліфікації на виробничо-економічних семінарах, у школах бізнесу та інших спеціалізованих освітніх структурах. До підвищення кваліфікації відносять будь-які форми навчання, спрямовані на оновлення та поглиблення знань, умінь і навичок у певній сфері діяльності, зумовлені зміною змісту праці, модернізацією техніки й технологій, трансформацією організації виробництва та кадровими переміщеннями [35].

3. Короткострокове навчання, що проводиться за потреби, але, як правило, не рідше одного разу на рік і спрямоване на оперативне підвищення результативності праці (тематичні тренінги, майстер-класи, інтенсиви тощо).

4. Тривале періодичне навчання, у межах якого управлінський персонал зобов'язаний з певною періодичністю поглиблювати спеціальні знання за напрямом професійної діяльності в закладах системи підвищення кваліфікації та перепідготовки кадрів.

5. Стажування управлінців на провідних вітчизняних і закордонних підприємствах з метою засвоєння передового вискоєфективного досвіду організації праці, управління, впровадження інновацій у конкретних видах діяльності.

6. Цільова аспірантура та докторантура, орієнтована на розв'язання актуальних економічних, психологічних, правових та інших проблем, що стоять перед підприємством, та формування в управлінців дослідницьких компетентностей.

7. Перепідготовка персоналу, яка передбачає здобуття нової спеціальної освіти (нової професії чи спеціальності) для оперативного забезпечення кадрами нових напрямів науково-технічного й соціального розвитку, а також для переведення працівників із застарілих сфер діяльності в перспективні.

Усі наведені види підготовки й розвитку управлінських кадрів спрямовані насамперед на формування в них сучасного комплексу теоретичних знань, практичних умінь, навичок та нових компетенцій, що в сукупності підвищують конкурентоспроможність підприємства в цілому [34, с. 79].

Останніми роками суттєвого поширення набула така форма розвитку персоналу, як коучинг. Його основне призначення – надати керівникам і фахівцям підтримку в самостійному прийнятті складних управлінських рішень з урахуванням специфіки організації та її зовнішнього середовища, сприяти підвищенню їхньої професійної результативності, рівня кваліфікації та досягненню максимально можливих індивідуальних результатів.

Коучинг можна визначити як систему організації взаємодії, у межах якої реалізується спільний соціальний, особистісний і творчий потенціал учасників процесу розвитку з метою отримання найвищого можливого ефекту. Застосування коучингових підходів сприяє підвищенню як ефективності роботи, так і рівня самоповаги працівника. Особливо вагомим це є для менеджерів вищого рівня, від компетентності й управлінських здібностей яких значною мірою залежить успішність та стійкість підприємства.

Важливу роль у системі розвитку персоналу відіграє також атестація.

Атестація персоналу організацій, які належать до основної ланки управління, являє собою формалізовану процедуру оцінювання кваліфікації, рівня знань, практичних навичок, ділових і особистісних якостей працівників, результатів їхньої праці та відповідності займаній посаді. Її стратегічна мета – забезпечити раціональне розміщення кадрів та їх ефективне використання. Результати атестації слугують правовою основою для прийняття рішень щодо

службового просування, переведення, змін в оплаті праці, заохочення, а за необхідності – зниження в посаді чи звільнення.

Функціонально атестація спрямована на:

- поліпшення якісного складу персоналу;
- визначення ступеня завантаженості працівників і відповідності їх займаній посаді;
- удосконалення стилю та методів управління кадровими процесами;
- виявлення резервів зростання продуктивності праці;
- підвищення зацікавленості працівників у результатах власної діяльності й діяльності підприємства загалом;
- оптимізацію використання систем економічного стимулювання та соціальних гарантій;
- створення умов для більш динамічного й різнобічного розвитку особистості.

Зазвичай розрізняють чотири основні види атестації службовців (керівників, фахівців та інших працівників):

- чергова атестація, яка є обов'язковою для всіх і, як правило, проводиться не рідше ніж один раз на два роки для керівників і один раз на три роки – для фахівців та інших службовців [41];
- атестація після завершення випробувального терміну, що дає змогу виробити обґрунтовані рекомендації щодо подальшого використання працівника з урахуванням результатів його адаптації на новому робочому місці;
- атестація при просуванні по службі, спрямована на оцінку потенційних можливостей працівника та відповідності рівня його підготовки вимогам більш високої посади;
- атестація при переведенні в інший структурний підрозділ, яка є доцільною у випадках істотної зміни посадових обов'язків і вимог нового робочого місця.

Перелік посад, що підлягають атестації, а також періодичність її проведення визначаються керівництвом організації. Атестація здійснюється відповідно до затверджених графіків, які доводяться до відома працівників не пізніше ніж за місяць до її початку, тоді як необхідні документи мають бути подані до атестаційної комісії орієнтовно за два тижні до старту процедури.

Ще одним важливим інструментом розвитку управлінського персоналу є ротація кадрів.

Ротація виступає формою цілеспрямованого службового переміщення працівників або істотної зміни їхніх посадових обов'язків, що забезпечує проходження ключових посад фахівцями різних рівнів і сприяє прискоренню їхнього професійного та кар'єрного зростання. Інтенсивне використання ротації здебільшого розглядається як позитивний чинник, оскільки:

- знижує ризик професійного «вигорання» і втрати мотивації через тривале перебування на одній посаді;
- розширює професійний кругозір працівників, знайомить їх із різними аспектами діяльності підприємства;
- стимулює пошук нових підходів, методів і форм роботи;
- полегшує адаптацію до змін умов праці та організаційного середовища.

Ротацію кадрів класифікують, зокрема, за частотою переміщень: річна, місячна, щоденна тощо.

Будь-які програми розвитку персоналу пов'язані з інвестиціями в людський капітал, ефективність яких має бути економічно обґрунтована. Тому важливо раціонально розподіляти наявні фінансові ресурси між організацією й проведенням тренінгів, семінарів, стажувань, залученням зовнішніх консультантів, реалізацією проєктів, створенням і функціонуванням внутрішніх центрів навчання персоналу [51].

У міру реалізації програм розвитку необхідно впроваджувати системний контроль за тим, як засвоєні знання, уміння й навички трансформуються в реальні зміни в поведінці та результатах роботи конкретного працівника. Отримані знання мають бути випробувані та закріплені в повсякденній практиці, інакше інвестиції в розвиток виявляються малоефективними. З цією метою після завершення навчальних заходів працівників часто зобов'язують розробити індивідуальний план упровадження нових підходів на робочому місці. Надалі здійснюється безперервний моніторинг застосування нових знань, а досягнення позитивних результатів заохочується.

Поширеною практикою є також презентація учасниками навчання набутих знань та ідей колегам, організація обговорень нових рішень і спільний пошук шляхів їх упровадження. У результаті розвиток одного співробітника створює

мультиплікативний ефект і сприяє отриманню нових позитивних результатів у діяльності всієї організації [60, с. 32].

Важливо наголосити, що ефективність заходів із розвитку персоналу істотно зростає за умови активної підтримки й особистої участі керівництва. Участь менеджерів вищого рівня у тренінгах та інших формах навчання, демонстрація ними високого рівня компетентності й готовності ділитися власним досвідом виступає потужним мотиваційним чинником для персоналу та водночас зміцнює авторитет керівника в очах підлеглих.

1.2. Формування етапів розвитку управлінського персоналу з урахування конкурентних переваг

Управлінський персонал, як один із ключових чинників формування стійких конкурентних переваг, посідає центральне місце в забезпеченні довгострокового та збалансованого розвитку підприємства. Наявність обґрунтованої структури управлінських посад і належного якісного складу менеджерів виступає запорукою стабільності функціонування та адаптивності підприємства до змін зовнішнього середовища.

Формування управлінського персоналу слід розглядати як процес реалізації цілеспрямованого комплексу заходів щодо визначення потреби в кадрах управління та джерел її покриття, що здійснюється шляхом добору й відбору працівників на відповідні посади. На цій стадії закладаються основи інноваційного потенціалу та задаються контури подальших траєкторій розвитку підприємства. Від повноти й своєчасності розв'язання соціально-економічних та організаційних завдань на етапі формування управлінських кадрів значною мірою залежить ефективність функціонування всього трудового колективу [89].

У процесі формування управлінського персоналу принципово важливим є дотримання науково обґрунтованих нормативів кількісної та якісної потреби підприємства в цій категорії робочої сили. Як дефіцит, так і надлишок управлінських кадрів негативно позначаються на використанні трудового потенціалу. Нестача висококваліфікованих спеціалістів обумовлює недовикористання наявних можливостей підприємства та надмірне навантаження на інших працівників; у той час як утримання надлишкової чисельності призводить до недовикористання

індивідуальних можливостей персоналу та зниження результативності функціонування системи загалом.

Стратегічна мета формування управлінського персоналу полягає у мінімізації «резерву нереалізованих можливостей» фахівців, тобто скороченні розриву між рівнем здібностей і компетенцій, сформованих у процесі навчання та професійної соціалізації, і фактичними можливостями їх застосування під час виконання конкретних видів робіт [91].

Процес формування кількісного та якісного складу управлінського персоналу відбувається під впливом сукупності зовнішніх і внутрішніх чинників. До них, зокрема, належать:

- соціально-економічні трансформації, що зумовлюють зростання попиту на фахівців певного профілю;
- насиченість ринку праці спеціалістами економічного спрямування та рівень оплати їхньої праці;
- ступінь адаптованості освітніх програм до потреб ринку праці та вимог роботодавців, що прямо впливає на якість підготовки випускників закладів вищої освіти;
- особливості чинної системи управління формуванням персоналу на підприємстві;
- наявність і спроможність спеціалізованих структурних підрозділів, що займаються кадровими питаннями, а також професійна компетентність їх працівників.

Зазначені чинники обумовлюють необхідність реалізації цілеспрямованих заходів із підбору та відбору управлінських кадрів, що забезпечують відповідність персоналу стратегічним цілям розвитку підприємства [11].

Розвиток управлінського персоналу підприємства доцільно розглядати як соціально-економічну систему, інтегральною метою якої є збереження, нарощення та якісне вдосконалення управлінського капіталу. Останній репрезентовано, з одного боку, людським капіталом керівників і підлеглих, а з іншого – соціальним капіталом підприємства. Людський капітал формується внаслідок внутрішньої трансформації особистості, зумовленої розвитком її навичок, здібностей та професійно важливих якостей. Він проявляється у сукупності компетенцій, якими володіють менеджери й персонал, та які забезпечують конкурентоспроможність і здатність підприємства до розвитку. Соціальний капітал, у свою чергу, втілюється в системі взаємин між

керівниками та підлеглими і проявляється в ефективності їхньої взаємодії, довірі, нормах співпраці та організаційній згуртованості [9].

Стратегія підприємства визначає базовий вектор формування й розвитку управлінського персоналу. Якщо керівництво обирає орієнтир на досягнення високого рівня конкурентоспроможності насамперед через підвищення компетентності персоналу, то у фокус управлінських зусиль мають потрапляти його освітньо-професійний потенціал, а також якість і технології навчання, що лежать в основі формування цього потенціалу.

У цьому контексті особливого значення набуває категорія стратегічних компетенцій. Під стратегічними компетенціями розуміють такі напрями діяльності та види спроможностей, у яких організація виявляється суттєво сильнішою за конкурентів. Для управлінських кадрів стратегічні компетенції – це комплекс знань, умінь, навичок і здібностей, які істотно відрізняють одних менеджерів від інших і формують ключові компетенції організації. Найвищий рівень розвитку стратегічних компетенцій має бути притаманний вищому керівництву, оскільки саме вони забезпечують отримання максимальних економічних вигід і проявляються у довгостроковій перспективі.

Логіка становлення та вдосконалення управлінського персоналу, а також послідовність етапів формування його компетентнісного профілю узагальнено відображені в алгоритмі розвитку управлінських кадрів підприємства (рис. 1.1).



Рис. 1.1. Алгоритм розвитку управлінського персоналу підприємства.

Джерело: розроблено автором на основі [54, 78].

Кожній посаді відповідає специфічний, притаманний лише їй спектр особистісних характеристик працівника. Конкретна посада формується через сукупність завдань, функцій та операцій, які виконує співробітник у межах організації. Аналіз змісту праці дає змогу констатувати, що для всіх управлінських позицій характерний певний усталений набір якостей, який істотно відрізняється від вимог, що висуваються до посад фахівців. Зазначений інтегральний набір вимог до керівників у науковій літературі прийнято позначати як лідерські компетенції [87].

Поняття «компетенція» доцільно трактувати як окреслене коло питань і видів діяльності, у межах яких особа володіє необхідними знаннями, практичним досвідом і спроможністю приймати обґрунтовані рішення; а також як сукупність закріплених за посадою повноважень, прав та обов'язків, реалізація яких забезпечує ефективне виконання функцій управління [10].

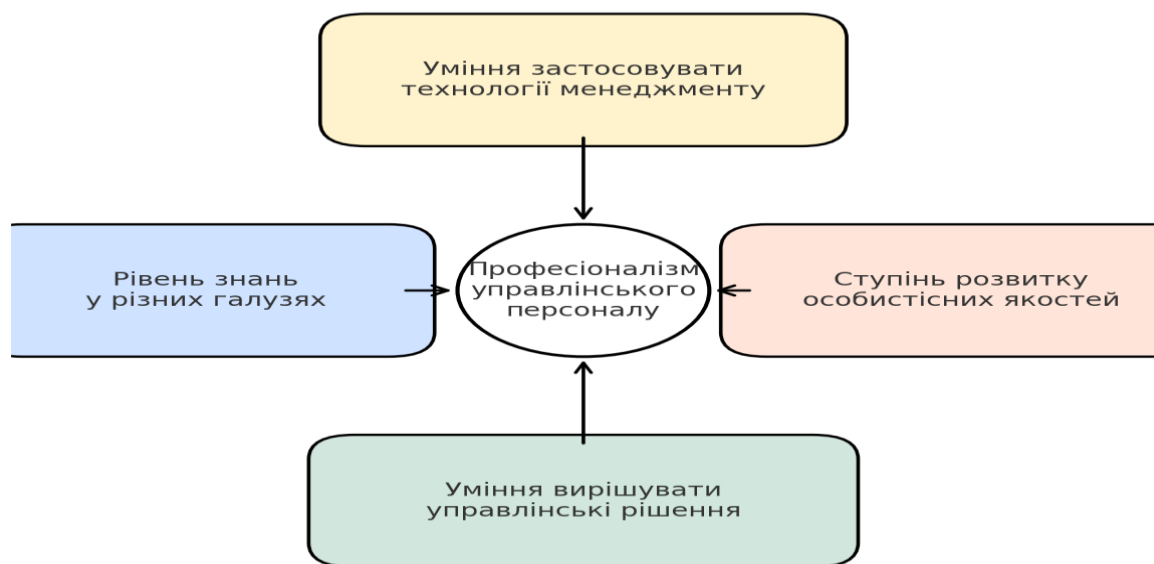


Рис. 1.2. Модель професіоналізму управлінців.

Джерело: розроблено автором на основі [22].

Рівень обізнаності фахівця в різних галузях знань є однією з базових передумов його професіоналізму та здатності ефективно виконувати управлінські функції.

Водночас вагоме значення мають і особистісні характеристики керівника, які охоплюють індивідуальні особливості мислення, риси характеру й темпераменту, специфіку мотиваційної сфери, систему цінностей та практично-

ціннісні орієнтації особистості. Саме їх поєднання з належним рівнем фахових знань зумовлює результативність управлінської діяльності.

Потреба у подальшому розвитку керівника визначається шляхом порівняння наявного рівня його знань, умінь і навичок із вимогами майбутніх завдань та перспективними очікуваннями до посади. При цьому доцільно враховувати як інтереси й професійні устремління самого працівника, так і його потенційні можливості. Менеджер, зі свого боку, зацікавлений у приведенні власної кваліфікації у відповідність до вимог робочого місця, у створенні передумов для кар'єрного просування, підвищення особистої мобільності на ринку праці й забезпечення умов для самореалізації у професійній діяльності.

Під час розроблення алгоритму розвитку конкретної управлінської посади передбачається формування та самостійне наповнення переліку компетенцій за окремими блоками, які узгоджуються з кадровою політикою, елементами корпоративної культури та іншими організаційними особливостями підприємства [87].

Необхідний рівень сформованості кожної компетенції надалі оцінюється за відповідною шкалою.

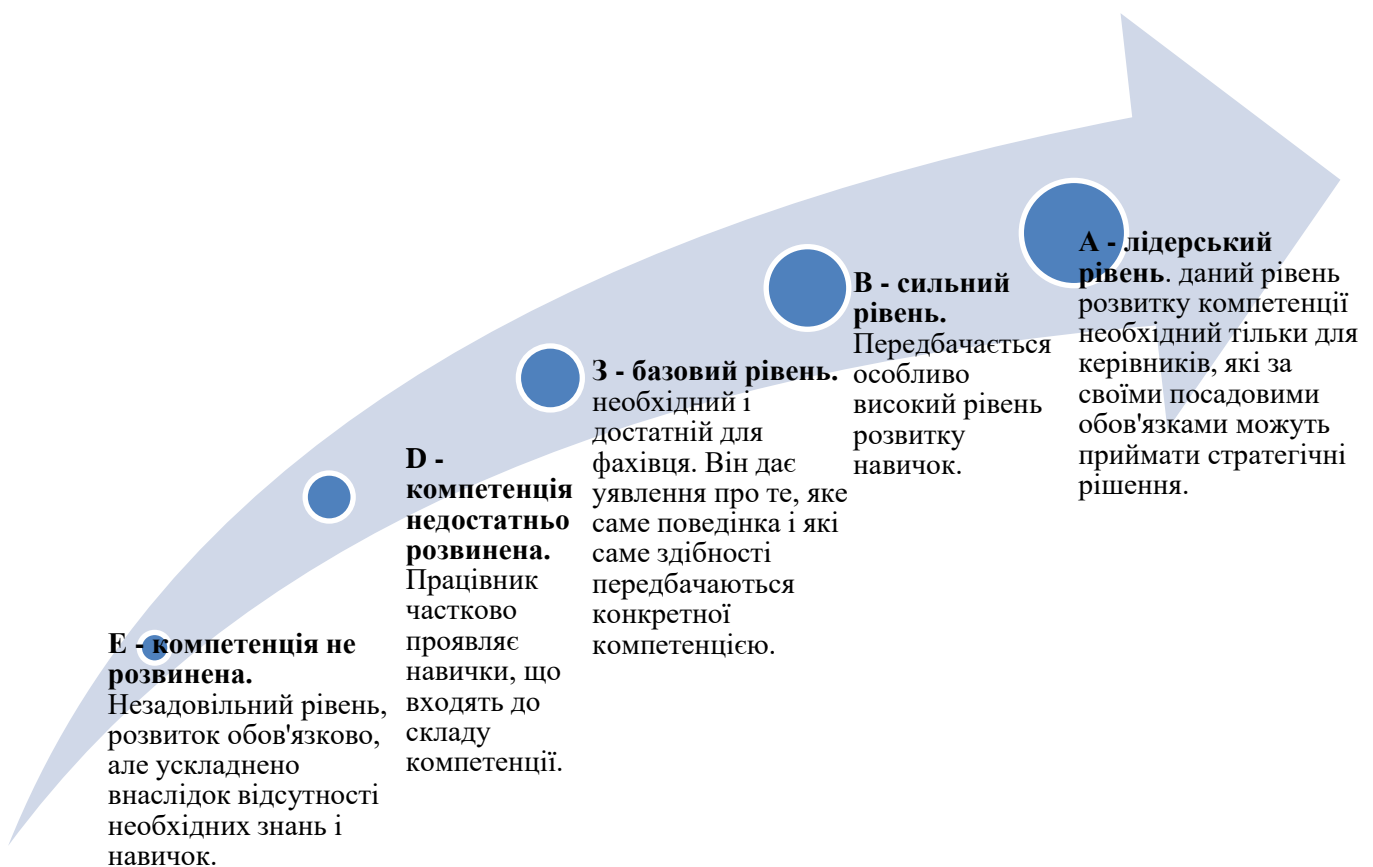


Рис. 1.3. Шкала володіння компетенцією.

Джерело: розроблено автором на основі [76].

Розроблений алгоритм розвитку управлінського персоналу підприємства передбачає послідовне проходження чотирьох взаємопов'язаних етапів.

Перший етап – визначення цілей розвитку компетенцій.

На вихідному кроці окреслюється стратегічна мета розвитку кадрів управління: професійне зростання, особистісний розвиток, побудова кар'єрної траєкторії чи забезпечення кадрової наступності. Відповідно до обраної цілі формується «ідеальна» модель компетентностей для конкретної управлінської посади, яка надалі використовується як еталон для порівняння.

Другий етап – діагностика рівня сформованості компетенцій.

На цьому етапі ідентифікуються компетенції, що потребують розвитку з погляду визначеної цілі. Для їх оцінювання застосовуються спеціалізовані методики діагностики, адаптовані до особливостей праці менеджерів і орієнтовані на мінімізацію витрат часу, що є критично важливим для управлінського персоналу. Ефективність таких інструментів підтверджена тривалим практичним використанням. Порівняння діагностованого профілю з еталонною моделлю дає змогу виявити «дефіцит компетенцій» та окреслити зони розвитку.

Третій етап – вибір методів розвитку.

З урахуванням виявлених розривів у рівні компетентностей обираються найбільш адекватні форми й методи їх удосконалення. До таких належать лекційні та тренінгові програми, наставництво, корпоративні семінари, стажування, ротація посад, участь у проектних командах тощо. Комбінація методів підбирається таким чином, щоб максимально відповідати обраній цілі розвитку та особливостям конкретного менеджера [76].

Четвертий етап – оцінювання результатів розвитку.

Завершальна стадія передбачає вимірювання ефекту реалізованих заходів: зростання результативності праці на робочому місці, підвищення індивідуальної ефективності управлінця, формування та поповнення резерву управлінських кадрів, посилення кадрової стабільності тощо.

Науково обґрунтоване й раціонально сплановане управління розвитком управлінського персоналу забезпечує формування стійких конкурентних переваг менеджерської команди та, відповідно, підвищення конкурентоспроможності

підприємства, що є необхідною умовою його життєздатності й успішного функціонування на ринку товарів і послуг України [51].

Очевидно, що категорія «конкурентоспроможність» концептуально пов'язана з поняттям «конкуренція».

Згідно із Законом України «Про захист економічної конкуренції», економічна конкуренція трактується як суперництво між суб'єктами господарювання, спрямоване на досягнення переваг над іншими учасниками ринку за рахунок власних досягнень, у результаті чого споживачі та контрагенти отримують можливість обирати між кількома продавцями чи покупцями, а жоден окремий суб'єкт не спроможний одноосібно диктувати умови обігу товарів на ринку [5].

Отже, конкуренцію, з одного боку, можна розглядати як процес економічного змагання за найкращі результати в певній сфері діяльності, боротьбу виробників за вигідніші умови господарювання та максимізацію прибутку. З іншого боку, вона є ключовим елементом ринкового механізму, що забезпечує взаємодію суб'єктів ринку у процесах виробництва, збуту продукції та інвестування капіталу. Звідси випливає, що конкурентоспроможність виступає необхідною передумовою виживання ринкового суб'єкта та досягнення ним успіху.

Структуру конкурентоспроможності підприємства доцільно розглядати щонайменше у двох вимірах: конкурентоспроможність персоналу та конкурентоспроможність продукції. На наш погляд, саме перша складова має визначальний характер, оскільки саме персонал є джерелом створення й підтримання якості продукції та послуг [45].

Конкурентоспроможний персонал – це професійно підготовлені, належним чином навчені, мотивовані та стимульовані працівники, які володіють сучасними знаннями і компетенціями, готові й здатні якісно виконувати свої функції, орієнтовані на досягнення стратегічних і поточних цілей підприємства. З такого кадрового середовища формується конкурентоспроможний менеджмент, що забезпечує ефективне управління. У підсумку конкурентоспроможний персонал, очолюваний професійною управлінською командою, створює конкурентоспроможну продукцію, здатну задовольняти потреби ринку. У такий спосіб реалізується своєрідна «формула ідеального конкурентоспроможного підприємства» [11].

Подальша деталізація передумов досягнення конкурентних переваг передбачає виокремлення зовнішніх та внутрішніх чинників конкурентоспроможності підприємства, що узагальнено подано на рис. 1.4.

| Спадкові конкурентні переваги персоналу | Придбані конкурентні переваги персоналу |
|--|--|
| <ul style="list-style-type: none"> • здібності (обдарованість, талант, здатність до даного виду діяльності); • темперамент (сангвінік, холерик, флегматик, меланхолік); • фізичні дані. | <ul style="list-style-type: none"> • ділові якості (освіта, спеціальні знання, навички і уміння, досвід, інтуїція); • інтелігентність і культура; • цілеспрямованість мотивації діяльності (уміння формулювати особисті цілі і цілі колективу); • характер (ставлення до праці, до інших, до себе, до речей); • уміння управляти своїми емоціями, воля, стійкість до стресів; • товариськість, комунікабельність; • організованість; • вік і ін. |

Рис. 1.4. Конкурентні переваги персоналу

Джерело: складено автором на основі [57].

Формування внутрішніх конкурентних переваг підприємства безпосередньо забезпечується його персоналом, тобто рівень конкурентоспроможності підприємства перебуває у прямій залежності від конкурентоспроможності трудових ресурсів, насамперед – управлінського персоналу. Саме цей компонент відображає реальний конкурентний потенціал підприємства. За відсутності конкурентоспроможного персоналу досягнення високих позицій на ринку є практично неможливим, навіть за умови виробництва товарів (послуг) високої якості та привабливості для споживача [57, с. 81–83].

Зовнішнє середовище підприємства фактично знаходиться поза сферою прямого впливу підприємства, однак керівництво володіє усіма необхідними важелями для управління внутрішніми чинниками його розвитку. Відтак процес управління конкурентоспроможністю доцільно інтерпретувати як управління внутрішніми параметрами функціонування підприємства.

Внутрішні, або індивідуальні, конкурентні переваги персоналу за своїм походженням доцільно поділяти на дві узагальнені групи:

- спадкові (індивідуально-природні) – зумовлені вродженими властивостями, здібностями, психофізіологічними особливостями працівника;
- набуті – сформовані внаслідок освіти, професійної підготовки, досвіду роботи, участі в програмах розвитку, особистісного самовдосконалення.

На рис. 1.5 подано узагальнену схему взаємозв'язку між розвитком управлінського персоналу та зростанням конкурентоспроможності підприємства.



Рис. 1.5. Взаємозв'язок між розвитком управлінського персоналу й конкурентоспроможністю підприємства

Джерело: розроблено автором на основі [58].

Система управління розвитком управлінського персоналу підприємства становить собою вагомий цінність, оскільки відображає якісний стан менеджерів на певному етапі життєвого циклу підприємства та значною мірою детермінує досягнення поставлених цілей.

Ключовим інструментом підвищення результативності системи управління персоналом є цілеспрямований розвиток управлінського персоналу. У цьому контексті нами запропоновано інтегровану систему розвитку менеджерів і персоналу служб управління персоналом (див. рис. 1.6), яка забезпечує їх професійне зростання відповідно до стратегічних потреб підприємства.

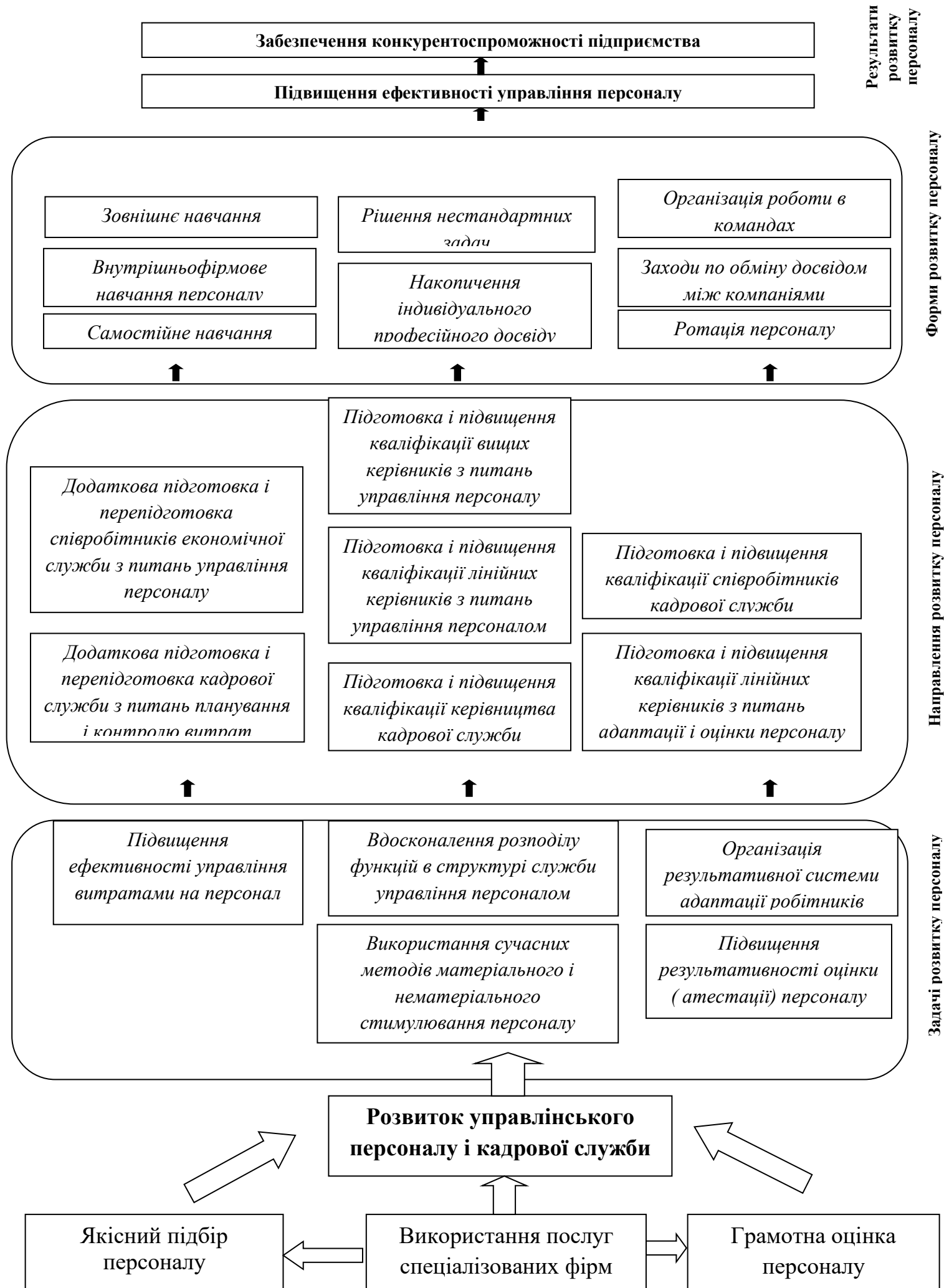


Рис. 1.6. Система розвитку управлінського персоналу і персоналу кадрових служб

Основними засадами формування високого рівня професіоналізму управлінських кадрів і фахівців з управління персоналом є, по-перше, науково обґрунтований добір працівників на відповідні посади, а по-друге – така система оцінювання персоналу, яка адекватно відображає реальні потреби, стратегічні пріоритети та цілі підприємства. Створення та впровадження ефективних інструментів добору й оцінки кадрів, особливо на початкових етапах трансформації системи менеджменту, у більшості випадків потребує залучення фахової експертизи спеціалізованих консалтингових і рекрутингових структур.

Детальніше розкриємо система розвитку управлінського персоналу і персоналу кадрових служб представленої на рис. 1.6.

Добір управлінського персоналу на ключові для розвитку підприємства позиції має забезпечувати цілеспрямований пошук і прийняття на роботу фахівців, які володіють не лише необхідним рівнем кваліфікації, а й високим потенціалом до подальшого професійного та особистісного зростання. До ключових посад у системі управління персоналом доцільно відносити ті, у функціональні обов'язки яких безпосередньо входить реалізація завдань розвитку та підтримки кадрового потенціалу організації.

Водночас якісний добір передбачає відповідність працівника не лише формальним кваліфікаційним вимогам, а й специфіці організації, її культурі та цінностям. У зв'язку з цим до кандидатів на ключові посади в системі управління персоналом доцільно висувати такі базові вимоги:

- наявність особистісних характеристик, що відповідають змісту посади та очікуваному стилю управління;
- володіння мінімально необхідним обсягом професійних знань і практичних навичок, які в подальшому можуть бути розширені та поглиблені;
- виражена здатність до навчання, професійного й особистісного розвитку;
- внутрішня мотивація до кар'єрного та службового зростання.

Таким чином, уже на етапі добору управлінського персоналу виявляється другий системоутворювальний елемент – оцінювання персоналу [67]. У межах системи розвитку персоналу ключову роль відіграють такі види оцінювання:

- оцінка кандидатів на заміщення посади (як зовнішніх претендентів, так і працівників організації, що претендують на підвищення або переміщення);

- оцінювання потреби в навчанні;
- оцінка кандидатів для участі в навчальних програмах;
- визначення вихідного рівня компетентностей працівників до початку навчання;
- оцінювання результатів навчання.

Метою оцінки кандидатів на зайняття посади є відбір найбільш придатного претендента з погляду відповідності професійним, особистісним та мотиваційним вимогам. Паралельно в межах цього виду оцінювання можуть визначатися можливі варіанти кар'єрної траєкторії, пріоритетні напрями професійного розвитку, а також провідні мотиви трудової поведінки кандидата [82].

Оцінка потреби в навчанні дає змогу більш чітко спланувати розвиток співробітників і сформувати комплексний план заходів із підвищення їхньої кваліфікації та компетентності. Її основне завдання – ідентифікувати ті знання, вміння, навички, здібності та якості, які необхідно розвивати, щоб працівник міг ефективно виконувати покладені на нього функції з урахуванням довгострокових орієнтирів розвитку підприємства та перспектив його власної кар'єри.

Оцінка кандидатів на навчання здійснюється на етапі формування групи для участі в конкретній програмі чи заході розвитку. Її метою є відбір саме тих співробітників, для яких участь у навчанні буде найбільш доцільною й результативною. Коректно проведений відбір дозволяє підвищити ефективність навчальних програм та оптимізувати використання інвестицій у розвиток персоналу.

На навчання доцільно насамперед спрямовувати:

- лояльних до організації працівників, щодо яких імовірність подальшої роботи в компанії є високою;
- співробітників із вираженою здатністю до навчання, готових засвоювати значний обсяг інформації та застосовувати її на практиці;
- зацікавлених у професійному зростанні, тобто таких, для кого участь у навчанні є внутрішньо мотивованою потребою, а не формальною вимогою.

Оцінювання рівня компетентностей працівників до початку навчання та за його підсумками становить взаємопов'язану пару процедур, спрямованих на аналіз ефективності впроваджених заходів розвитку. На основі результатів такого оцінювання уточнюється та коригується індивідуальний і груповий план розвитку персоналу, а також обґрунтовується обсяг і структура бюджету витрат на навчання.

Додатковим завданням оцінки за результатами навчання може бути посилення мотиваційної складової – за умови, що її підсумки використовуються як підстава для матеріального або нематеріального заохочення працівників, які продемонстрували високі результати. Зазначені підходи є принципово важливими для побудови ефективної системи розвитку всього персоналу підприємства [82].

Третій важливий компонент запропонованої системи розвитку персоналу – залучення зовнішніх фахівців та організацій для більш кваліфікованого виконання окремих завдань у сфері розвитку кадрів. Зовнішня експертиза може бути доцільною як на етапі добору та оцінювання персоналу, так і під час планування, реалізації й оцінки ефективності програм розвитку.

Роль основних провайдерів послуг у сфері кваліфікованого добору, оцінювання та розвитку персоналу можуть виконувати рекрутингові агентства, консалтингові компанії, тренінгові центри, наукові установи, заклади освіти, навчально-виробничі центри, а також організації, що спеціалізуються на аутсорсингу управлінських та кадрових функцій і надають фахівців у форматі тимчасового залучення (лізинг персоналу) [74].

Водночас принципового значення набуває системний аналіз ринку послуг у сфері добору, оцінки та розвитку персоналу, а також обґрунтований вибір конкретних організацій-партнерів. Запропоновані послуги мають відповідати вимогам щодо якості, професійної репутації й методичної надійності, а їхня вартість – узгоджуватися з бюджетними обмеженнями підприємства стосовно інвестицій у розвиток персоналу.

Формуючи програми розвитку для різних рівнів управління, необхідно враховувати вікові, соціально-психологічні, національно-культурні та інші індивідуальні особливості менеджерів. При цьому розвиток і навчання мають бути безперервними, адаптивними до змін середовища та етапу професійного становлення. У процесі розвитку менеджерів різних рівнів відбувається зміна пріоритетності форм та методів навчання, перехід від більш стандартизованих програм до індивідуалізованих, практико-орієнтованих форматів [78].

Розвиток знань управлінського персоналу перебуває в тісному зв'язку зі стратегічними цілями підприємства та обраною стратегією його розвитку. Основним інструментом нарощування інтелектуального потенціалу управлінців є системне навчання, яке має здійснюватися на постійній основі. Інтенсивність та якість інвестицій у навчання управлінського персоналу розглядаються як

індикатор інвестиційної привабливості підприємства, оскільки відображають його кадрову та соціальну політику.

Витрати на професійне навчання доцільно трактувати як довгострокові капіталовкладення в розвиток людського капіталу компанії, що безпосередньо впливають на зростання ефективності її діяльності та зміцнення компетентнісного потенціалу управлінської команди. Розвиток професійних навичок спрямований на виявлення та формування саме тих їх видів, якими має володіти керівник певного рівня управління для забезпечення результативного виконання своїх функцій і прийняття обґрунтованих управлінських рішень [26].

Таблиця 1.4

Способи, методи та інструменти нарощування знань управлінського персоналу

| № п/п | Способи придбання і нарощування знань управлінського персоналу | Методи і інструменти нарощування знань управлінського персоналу |
|-------|--|--|
| 1 | Професійне навчання | лекції, наставництво, дистанційна підготовка, програми професійної підготовки |
| 2 | Навчання на робочих місцях | навчання на робочих місцях поза організації (стажування) |
| 3 | Самонавчання | самонавчання традиційними способами (вивчення навчально-методичної літератури, виконання практичних завдань); самонавчання з використанням комп'ютерних навчальних програм; самонавчання, спрямоване на вдосконалення та розвиток особистості; |
| 4 | Навчання на зовнішніх спеціалізованих курсах | навчання на конференціях; навчання на семінарах; тренінги |
| 5 | Активне навчання | навчання з проблем організації (навчання дією); навчання з використанням експертних систем; навчання за результатами наукових досліджень |

Джерело: розроблено автором на основі [61].

Навички практичного навчання використовуються для підвищення рівня знань управлінського персоналу на відповідному рівні управління, з огляду на базову освіту, специфічні особливості управлінської діяльності, віку, статі, і т. д.

Основні способи, методи та інструменти розвитку навичок управлінського персоналу представлені в таблиці 1.5.

Таблиця 1.5

Способи, методи та інструменти розвитку навичок управлінського персоналу

| № п / п | Способи розвитку навичок управлінського персоналу | Методи та інструменти розвитку навичок управлінського персоналу |
|------------|--|--|
| 1 | Розвиток професійних навичок управлінського персоналу | ситуаційний аналіз постановка письмових запитань участь у проектах вправи на розвиток лідерських якостей встановлення пріоритетів управлінського персоналу передбачення і прогнозування вирішення завдань |
| 2 | Розвиток навичок практичного навчання управлінського персоналу | курси публічного виступу курси складання звітів рольові ігри групові дискусії інструктаж робота поруч з досвідченим фахівцем |
| 3 | Розвиток технічних навичок праці управлінського персоналу | робота з технікою використання інструкцій |

Джерело: розроблено автором на основі [84].

Розвиток технічних навичок управлінської праці є важливою передумовою упорядкування діяльності менеджерів відповідно до вимог організаційно-розпорядчої документації на кожному конкретному рівні управління. Опановуючи сучасні технічні прийоми, процедури та регламенти, управлінський персонал здатен діяти більш скоординовано, уніфіковано та результативно. У процесі системного навчання відбувається передавання накопиченого організацією досвіду, засвоєння широкого спектра практичних навичок, вироблення стандартів управлінської поведінки. Натомість дефіцит необхідних знань і практичних умінь призводить до гальмування розвитку управлінських здібностей, зниження ефективності прийняття рішень та реалізації управлінських функцій [36].

Водночас між природними здібностями управлінця, з одного боку, та його набутою системою знань і навичок – з іншого, існує принципова відмінність. Коли, наприклад, молодого фахівця висувають на організаційну посаду, мотивуючи це наявністю «хороших організаційних здібностей», йдеться не про вже сформований набір відпрацьованих умінь у певному виді діяльності. Мається на увазі, що, попри недостатній досвід і брак відпрацьованих практичних навичок, такий працівник завдяки своїм вродженим або сформованим здібностям має високий потенціал швидко й успішно оволодіти необхідними компетенціями. Отже, здібності створюють передумови для прискореного навчання й професійного зростання, але потребують цілеспрямованого розвитку через систему освіти й практики.

Розвиток топ-менеджерів і керівників інших рівнів ієрархії управління має здійснюватися з урахуванням їхніх вікових, соціально-психологічних, національно-культурних та індивідуально-особистісних особливостей. Навчання й розвиток управлінців повинні носити безперервний, гнучкий та адаптивний характер, відображаючи динаміку зовнішнього середовища й еволюцію стратегічних цілей підприємства. У процесі нарощування компетенцій менеджерів змінюється пріоритетність форм і методів навчання: дедалі більшого значення набувають інтерактивні формати – дискусії, аналіз конкретних ситуацій, розв'язання реальних виробничих задач і проблемних ситуацій.

Попри наявність певного професійного досвіду у менеджерів усіх рівнів, цей досвід поступово втрачає актуальність: усталені індивідуальні моделі діяльності входять у суперечність із новими корпоративними цілями, сучасними вимогами до компетентностей та викликами зовнішнього середовища. Відтак виникає потреба у чіткому визначенні для кожного рівня управління специфічних цілей, підходів, форм і методів навчання, які дозволяють оновлювати й поглиблювати управлінські знання, гармонізувати індивідуальний стиль керівництва із загальною стратегією розвитку підприємства [34].

1.3. Методичні підходи до оцінювання конкурентних переваг розвитку управлінського персоналу підприємства

До складу управлінського персоналу доцільно відносити працівників, які безпосередньо залучені до здійснення управлінських функцій, беруть участь у

формуванні кінцевого результату діяльності підприємства та справляють істотний вплив на підвищення загальної ефективності його функціонування [16, с. 95].

На підставі узагальнення наукових підходів і результатів проведеного аналізу пропонується уточнити зміст поняття «конкурентні переваги управлінського персоналу» та розглядати їх як порівняльні характеристики, що відображають відмінності конкретного управлінця від інших та містять інтегральну оцінку сукупності його властивостей (переважна частина яких не піддається прямому кількісному вимірюванню) відносно вимог ринку чи характеристик іншого управлінця.

На відміну від традиційних підходів, що обмежуються переліченням окремих факторів формування конкурентних переваг, доцільно виокремлювати та комплексно враховувати чинники зовнішнього (нормативно-правове середовище, рівень розвитку науково-технічного прогресу, дії конкурентів, поведінка споживачів і постачальників, місткість ринку) та внутрішнього (рівень освіти, професійна підготовка й компетентність, комунікаційні здібності, відповідальність, дисциплінованість, добросесність тощо) середовища [51].

Здійснений попередній аналіз показав, що наявні у літературі показники, покликані характеризувати результативність управлінської діяльності, у недостатній мірі відображають її специфіку та реальний зміст в умовах ринкової економіки. Більшість із них практично не використовуються через складність обчислення, громіздкість методики та відсутність чітко визначених числових параметрів.

На етапі формування конкурентних переваг управлінського персоналу із застосуванням експертних методів була розроблена система оцінних показників, побудована на виокремленні чотирьох ключових складових конкурентних переваг: професійної, практичної, особистісної та соціальної, що структуровано подано в узагальненій моделі (табл. 1.6).

Таблиця 1.6

Обґрунтування складових конкурентних переваг управлінського персоналу

| Складові конкурентних переваг | Характеристика складових |
|-------------------------------|--|
| 1. Професійна | 1.1. освіта; 1.2. професіоналізм; 1.3. стаж роботи на керівних посадах; 1.4. компетентність |

| Складові конкурентних переваг | Характеристика складових | |
|-------------------------------|--|---|
| 2. Практична | 2.1. здатність самостійно вирішувати проблеми; 2.2. вміння своєчасно і якісно приймати рішення; 2.3. здатність забезпечити контроль над виконанням рішення; 2.4. вміння залагоджувати конфліктні ситуації | |
| 3. Соціальна | 3.1. здатність до конструктивної комунікабельності; 3.2. вміння працювати з керівниками різних посадових рівнів; 3.3. вміння прислухатися до критики, бути самокритичним; 3.4. відповідальність за доручену справу; 3.5. чуйне й уважне ставлення до людей; 3.6. вміння створювати корпоративний колектив | |
| 4. Особиста | 4.1. стан здоров'я; 4.2. вік; 4.3. сімейний стан; 4.4. врівноваженість; | 4.5. відповідальність; 4.6. діловитість; 4.7. дисциплінованість |

Джерело: розроблено автором на основі [88].

Згідно з результатами проведеного дослідження, професійну складову конкурентних переваг управлінського персоналу доцільно характеризувати такими індикаторами, як рівень освіти, професіоналізм, тривалість керівного стажу, а також ступінь сформованості професійної компетентності. Процеси оновлення підприємства та активізація інноваційної діяльності висувають підвищені вимоги до управлінців: вони мають бути спроможними оперативно опанувати нові знання, застосовувати їх у вирішенні різнотипних управлінських завдань, приймати обґрунтовані рішення в умовах невизначеності. Повноцінне функціонування підприємства можливе лише за наявності управлінського персоналу з належним рівнем професіоналізму, тоді як достатньо високий кваліфікаційний рівень є запорукою успішного розв'язання стратегічних і поточних завдань розвитку [87].

Соціальна складова конкурентних переваг управлінців пов'язана насамперед із їхньою здатністю до конструктивної взаємодії та комунікації. Вона відображається через такі показники, як уміння ефективно комунікувати, вибудовувати партнерські стосунки з керівниками різних рівнів ієрархії, здатність сприймати та враховувати критику, самокритичність, відповідальність за доручену справу, чуйне й уважне ставлення до працівників, уміння формувати згуртований корпоративний колектив. Саме ці характеристики визначають потенціал управлінця як лідера й організатора соціально-психологічного клімату в колективі.

Особистісна складова конкурентних переваг управлінського персоналу охоплює, зокрема, стан здоров'я, вік, сімейний статус, врівноваженість, почуття відповідальності, ділову налаштованість, дисциплінованість, порядність та інші індивідуально-психологічні характеристики. Стан соматичного й психічного здоров'я виступає ключовою умовою результативної трудової діяльності, оскільки управлінська праця пов'язана з постійною емоційною, інтелектуальною та нервово-психічною напругою, зумовленою як складністю змісту праці, так і специфікою умов, у яких приймаються рішення. У цьому контексті проблема збереження та зміцнення професійного здоров'я управлінців набуває особливої актуальності [70].

До практичної складової конкурентних переваг віднесено здатність керівника самостійно й відповідально розв'язувати проблемні ситуації, ухвалювати своєчасні та якісні управлінські рішення, забезпечувати належний контроль за їх реалізацією, а також уміння врегульовувати конфлікти, що виникають у колективі чи в процесі взаємодії з контрагентами. Ця група характеристик безпосередньо відображає практичну спроможність управлінця до ефективного виконання функцій планування, організації, мотивації та контролю.

У науковій літературі окреслено низку підходів і методик оцінювання ефективності управлінської праці, серед яких можна виділити:

- оцінювання особистих та ділових здібностей управлінця;
- оцінювання виконання особистих і ділових обов'язків;
- оцінювання трудового внеску (включно з аналізом складності, трудомісткості праці та результатів діяльності);
- комплексне оцінювання, що поєднує аналіз особистісних якостей, змісту праці й кінцевих результатів.

Разом з тим, розв'язання завдання практичного впровадження сучасних методів, інструментів і моделей оцінювання та управління конкурентними перевагами управлінського персоналу потребує подальшого методичного вдосконалення, адаптації до умов ринкового середовища й специфіки конкретних підприємств [66].

На рис. 1.7 представлено концепцію оцінювання конкурентних переваг управлінського персоналу підприємств, побудовану на засадах системного та багатокритеріального підходу, із використанням організаційної моделі підвищення рівня конкурентних переваг, що забезпечує більш ефективну реалізацію управлінських функцій.



Рис. 1.7. Концепція оцінювання конкурентних переваг управлінського персоналу.

На сучасному етапі розвитку теорії та практики менеджменту методичний інструментарій оцінювання результативності діяльності управлінського персоналу залишається недостатньо сформованим і потребує подальшого поглибленого опрацювання. Особливо обмежено дослідженим є аспект оцінювання конкурентних переваг управлінців як важливого чинника впливу на фінансові результати функціонування підприємства.

Управління процесом формування конкурентних переваг управлінського персоналу доцільно здійснювати, спираючись на такі базові принципи [91]:

1. Принцип комплексності – передбачає оцінювання конкурентних переваг управлінського персоналу з урахуванням усієї сукупності зовнішніх і внутрішніх чинників впливу, які формують умови його діяльності та визначають можливості реалізації управлінського потенціалу.

2. Принцип системності – ґрунтується на розгляді конкурентних переваг управлінського персоналу як цілісної системи, що складається з взаємопов'язаних структурних елементів: професійної, практичної, особистісної та соціальної складових. Кожна з них виконує окремі функції, однак у сукупності формує інтегральний конкурентний потенціал управлінця.

3. Принцип взаємозв'язку – передбачає інтерпретацію конкурентних переваг управлінського персоналу як невід'ємної складової загальної конкурентоспроможності підприємства. Посилення або втрата конкурентних позицій управлінців прямо відображається на ринкових позиціях організації, ефективності її діяльності та фінансових результатах.

4. Принцип довгостроковості – зумовлює необхідність орієнтації оцінювання конкурентних переваг на стратегічну перспективу. Результати оцінки мають використовуватися не лише для аналізу поточного стану, а й для прогнозування майбутнього розвитку підприємства та коригування його стратегії.

Під системою управління конкурентними перевагами управлінського персоналу підприємства доцільно розуміти функціонально цілісну єдність:

- об'єкта управління – власне конкурентних переваг управлінців;
- суб'єкта управління – кадрової служби (та/або відповідних органів

менеджменту підприємства), яка організовує, координує та контролює процеси формування й розвитку цих переваг;

– зовнішнього та внутрішнього середовища, у рамках яких реалізуються управлінські впливи й формується попит на управлінські компетентності.

Цільовим призначенням такої системи є послідовне та планомірне підвищення рівня конкурентних переваг управлінського персоналу, що, у свою чергу, забезпечує зростання конкурентоспроможності підприємства в цілому.

До ключових факторів, що сприяють нарощенню конкурентних переваг управлінського персоналу, належать:

- підвищення рівня загальної та фахової освіти;
- систематичне підвищення кваліфікації працівників, розвиток їхніх компетенцій;
- удосконалення організаційної структури підприємства, оптимізація розподілу повноважень і відповідальності;
- формування сприятливого соціально-психологічного клімату в колективі, розвиток довіри та партнерських взаємин.

Для ефективного функціонування системи управління конкурентними перевагами необхідно:

- визначити стандарти та критерії її результативності (зокрема, вимірність, ефективність, стабільність, оптимальність, надійність);
- установити періодичність порівняння фактичного стану системи з цими критеріями;
- розробити механізм виявлення причин незадовільних результатів та визначення необхідних коригувальних управлінських впливів (їх змісту, інтенсивності й часових параметрів).

Система управління конкурентними перевагами управлінського персоналу має відповідати низці вимог [46]:

- між окремими складовими елементами конкурентних переваг (професійною, практичною, особистісною, соціальною) мають існувати чіткі причинно-наслідкові зв'язки, що дають змогу простежити вплив змін в одній складовій на інші;

– система повинна бути динамічною, тобто здатною до якісних трансформацій під впливом змін у зовнішньому та внутрішньому середовищі, забезпечуючи адаптацію управлінського персоналу до нових вимог ринку та стратегії підприємства.

Конкурентні переваги управлінського персоналу можна визначити таким чином:

$$I_{kn} = PC * w_{nc} + CC * w_{cc} + OC * w_{oc} + MC * w_{mc}, \quad (1.1)$$

де I_{kn} – інтегральний показник конкурентних переваг;

PC – професійна складова конкурентних переваг;

CC – соціальна складова;

OC – особиста складова;

MC – практична складова;

w_{pc} , w_{sc} , w_{oc} , w_{mc} – вага відповідно професійної, соціальної, особистої, практичної складової.

Професійна складова конкурентних переваг визначається за формулою:

$$PC = k_{11}w_{11} + k_{12}w_{12} + \dots + k_{1n}w_{1n}, \quad (1.2)$$

де k_{1n} – показник, що характеризує професійну складову конкурентних переваг;

w_{1n} – вага відповідного показника, $n = 1 \dots p$.

Соціальна складова конкурентних переваг визначається за формулою:

$$CC = k_{21}w_{21} + k_{22}w_{22} + \dots + k_{2n}w_{2n}, \quad (1.3)$$

де k_{2n} – показник, що характеризує соціальну складову конкурентних переваг на підприємстві;

w_{2n} – вага відповідного показника, $n = 1 \dots p$.

Особисту складову конкурентних переваг можна визначити за формулою:

$$OC = k_{31}w_{31} + k_{32}w_{32} + \dots + k_{3n}w_{3n}, \quad (1.4)$$

де k_{3n} – показник, що характеризує особисту складову на підприємстві;

w_{3n} – вага відповідного показника, $n=1 \dots p$.

Практична складова конкурентних переваг визначається за формулою:

$$MC = k_{41}w_{41} + k_{42}w_{42} + \dots + k_{4n}w_{4n}, \quad (1.5)$$

де k_{4n} – показник, що характеризує практичну складову конкурентних переваг на підприємстві;

w_{4n} – вага відповідного показника, $n = 1 \dots p$.

Методологію визначення інтегрального показника конкурентних переваг управлінського персоналу доцільно розглядати як поетапний процес, що включає чотири логічно послідовні стадії.

Етап 1. Обчислення одиничних показників конкурентних переваг. На початковій стадії здійснюється розрахунок індивідуальних (часткових) показників конкурентних переваг управлінського персоналу у динаміці, а також визначаються темпи їх зміни (TK_i) порівняно з базовим періодом. Це дає змогу ідентифікувати, які саме параметри поліпшуються, зберігаються на попередньому рівні чи деградують.

Етап 2. Бінаризація часткових показників. На другому етапі кожному показнику K_i надається бінарне значення – 1 або 0. Якщо значення відповідного показника у звітному періоді покращилося або залишилося на рівні попереднього періоду (тобто темп зміни є більшим або дорівнює одиниці), йому присвоюється значення 1. У разі погіршення (темп зміни менший за одиницю) показник отримує значення 0. Така процедура дає змогу спростити подальшу інтеграцію різнорідних характеристик, зводячи їх до уніфікованої шкали.

Етап 3. Розрахунок інтегрального показника. Третій етап присвячено безпосередньому визначенню інтегрального показника наявності конкурентних переваг управлінського персоналу за аналітичною формулою (1). Отримане значення відображає узагальнену оцінку стану конкурентних переваг за сукупністю одиничних показників, перетворених у бінарну форму.

Етап 4. Інтерпретація інтегрального показника та оцінка його впливу на результати діяльності. На завершальній стадії встановлюється характер впливу інтегрального показника конкурентних переваг управлінського персоналу на фінансові результати функціонування підприємства. З цією метою значення інтегрального показника I_{kp} , що варіюється в межах від 0 до 1, відносять до однієї з чотирьох інтервальних груп. Зокрема:

– за умови, що I_{kp} лежить у межах від 0 до 0,18, рівень конкурентних переваг оцінюється як низький, що може бути охарактеризовано як «дуже поганий» стан;

- значення від 0,19 до 0,30 відповідають недостатньому рівню, який доцільно трактувати як «незадовільний, але прийнятний»;
- інтервал від 0,30 до 0,64 відображає середній рівень конкурентних переваг, який можна охарактеризувати як «задовільний»;
- при значеннях від 0,64 до 1,0 конкурентні переваги управлінського персоналу набувають високого рівня, що відповідає стану «дуже добрий».

Такий підхід забезпечує можливість не лише кількісної, а й якісної інтерпретації стану конкурентних переваг і дає підґрунтя для встановлення зв'язку між ними та фінансовими результатами діяльності підприємства.

Висновки до розділу 1

Проведене дослідження теоретико-методологічних засад розвитку управлінського персоналу дозволило уточнити зміст базових категорій і логіку формування системи управління розвитком кадрів.

Узагальнення наукових підходів дало змогу конкретизувати, що розвиток управлінського персоналу доцільно розглядати як цілісну систему взаємопов'язаних дій, яка включає: формування та реалізацію стратегії розвитку персоналу, прогнозування потреби в управлінських кадрах, управління кар'єрними траєкторіями та професійним зростанням, організацію навчання й тренінгових програм, планування кар'єри та створення умов для самореалізації управлінців.

Процес розвитку управлінських кадрів є багатовимірним і складним, оскільки спирається на систему цінностей, установок і пріоритетів особистості, що формуються протягом усього життя. Трансформація цих настанов не може бути забезпечена лише за рахунок короткострокових освітніх заходів (лекцій, тренінгів, курсів підвищення кваліфікації), а потребує тривалої, послідовної та системної роботи.

Розвиток майбутнього управлінця має поетапний характер. Виділено п'ять ключових етапів:

- етап особистісного становлення (дитинство), коли закладається фундамент базових цінностей, рис характеру, мотиваційної сфери;
- етап соціалізації, пов'язаний із формуванням комунікативних навичок, емоційної компетентності та усвідомлених потреб;
- етап базової професійної підготовки, у межах якого формується фахівець (бакалавр, магістр) із певним рівнем теоретичної та практичної підготовки;

– етап професіоналізації в управлінській діяльності, що характеризується виконанням управлінських функцій, кар'єрним зростанням, нарощуванням компетенцій і поглибленням професійного профілю;

– етап консультаційно-інституційної, суспільно-політичної діяльності та транспрофесіоналізму, на якому відбувається подальше кар'єрне зростання, розширення сфери впливу та залучення управлінця до ширших соціально-економічних процесів.

У межах підприємства розвиток управлінського персоналу зорієнтований на розв'язання трьох базових завдань: виявлення працівників, які володіють управлінським потенціалом і можуть бути підготовлені до заміщення керівних посад; формування та нарощування управлінського потенціалу персоналу за допомогою різних форм навчання й розвитку; забезпечення безперервності управління через своєчасне заміщення вакантних посад і успішну адаптацію новопризначених керівників.

Потреба в розвитку конкретного управлінця визначається шляхом порівняння наявного рівня його знань і вмінь із вимогами майбутніх завдань та стратегічними орієнтирами підприємства. При цьому принципово важливо враховувати особистісні якості керівника – індивідуальні особливості мислення, характеру й темпераменту, структуру мотиваційної сфери, ціннісні уявлення та практично-ціннісні орієнтації, які істотно впливають на стиль і результативність управлінської діяльності.

Розвиток персоналу невід'ємно пов'язаний з інвестиціями в людський капітал, які мають бути економічно й організаційно виправданими. Вектор розвитку управлінських кадрів задається стратегією підприємства: саме стратегічні цілі визначають, які компетенції є пріоритетними, у яких напрямках необхідно поглиблювати знання та вдосконалювати управлінські навички.

Формуючи програми розвитку для різних рівнів управління, необхідно враховувати вікові, соціально-психологічні, національно-культурні та інші особливості персоналу. Навчання й розвиток мають бути безперервними й адаптивними, тобто такими, що здатні оперативно реагувати на зміни зовнішнього середовища та внутрішніх потреб організації. У процесі розвитку менеджерів змінюються пріоритети у виборі методів навчання: зростає роль інтерактивних, практико-орієнтованих форм (дискусії, кейс-стаді, розв'язання реальних виробничих задач).

Проаналізовано наявні в економічній літературі підходи до оцінювання ефективності управлінської праці, серед яких: оцінка особистих та ділових здібностей; оцінка виконання особистих і ділових обов'язків; оцінка трудового внеску (складності, трудомісткості праці, результативності діяльності); комплексне оцінювання, що поєднує аналіз особистісних характеристик, змісту праці та її результатів.

Виявлено, що загальним недоліком більшості відомих систем і наборів оціночних показників є відсутність чіткої системності у їх формуванні, дублювання показників та недостатня адаптованість до специфіки ринкових умов. Методичний інструментарій оцінювання ефективності діяльності управлінського персоналу загалом перебуває на стадії розвитку й потребує подальшого удосконалення.

Особливо недостатньо опрацьованим є напрям, пов'язаний з оцінюванням конкурентних переваг управлінського персоналу як дієвого чинника, що визначає фінансові результати діяльності підприємства.

Проведений аналіз дозволив зробити висновок, що конкурентні переваги управлінських кадрів є необхідною умовою забезпечення майбутньої прибутковості та стійкого розвитку підприємства. Досягнення високих фінансових результатів є можливим за умови цілеспрямованого підвищення рівня конкурентних переваг управлінського персоналу на основі функціонування спеціально розробленої системи управління конкурентними перевагами, яка інтегрує стратегічні, організаційні та кадрові інструменти впливу.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ ФІНАНСОВО-ГОСПОДАРСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА ДП «МІЛКІЛЕНД - УКРАЇНА» (ПАТ «ЧЕРНІГІВСЬКИЙ МОЛОКОЗАВОД»)

2.1. Загальна характеристика підприємства ДП «Мілкіленд-Україна»

Дочірнє підприємство «Мілкіленд-Україна» функціонує на підставі Статуту, Цивільного кодексу України, законів України «Про господарські товариства», «Про зовнішньоекономічну діяльність», «Про режим іноземного інвестування», а також інших нормативно-правових актів чинного законодавства України. Власником підприємства виступає компанія «Мілкіленд N.V.» (Milkiland N.V.) – юридична особа, зареєстрована та така, що здійснює свою діяльність відповідно до законодавства Королівства Нідерланди.

ДП «Мілкіленд-Україна» входить до складу Групи «Мілкіленд» і належить до трійки провідних вітчизняних виробників молочної продукції, щорічно переробляючи понад 420 тис. тон молока. Операційне управління здійснюється мережею із дев'яти молокопереробних підприємств, розташованих у шести областях України, які випускають молочну продукцію під торговельними марками «Добряна» та «Коляда». До складу переробних потужностей ДП «Мілкіленд-Україна» входять:

- філія «Менський сир» Приватного підприємства «Консалтингова фірма “Прометей”» (м. Мена, Чернігівська обл.);
- філія «Славутський маслоробний комбінат» Приватного підприємства «Консалтингова фірма “Прометей”» (м. Славута, Хмельницька обл.);
- філія «Львівський молочний комбінат» Приватного підприємства «Консалтингова фірма “Прометей”» (м. Львів);
- Приватне акціонерне товариство «Чернігівський молокозавод» (м. Чернігів);
- філія «Охтирський сиркомбінат» Приватного підприємства «Рось» (м. Охтирка, Сумська обл.);
- філія «Роменський молочний комбінат» Приватного підприємства «Рось» (м. Ромни, Сумська обл.);
- філія «Сумський молочний завод» Приватного підприємства «Аромат» (м. Суми);

– Відкрите акціонерне товариство «Миргородський сироробний комбінат» (м. Миргород, Полтавська обл.);

– Дочірнє підприємство «Агролайт» (м. Кривий Ріг, Дніпропетровська обл.).

Усі переробні підприємства, що входять до периметра ДП «Мілкіленд-Україна», сертифіковано відповідно до міжнародних стандартів системи управління якістю ISO 9001 та системи управління безпечністю харчових продуктів НАССР. Запровадження цих стандартів дало змогу сформувати жорстку, формалізовану систему контролю якості на всіх етапах виробничого ланцюга – від надходження молочної сировини до випуску готової продукції.

Окрім переробних потужностей, підприємство здійснює управлінський вплив на діяльність ТОВ «Мілкіленд-Агро», до складу якого входять 13 аграрних господарств із сукупним молочним поголів'ям понад 3,5 тис. корів та близько 21 тис. га орендованих земельних угідь. Господарства, що входять до «Мілкіленд-Агро», спеціалізуються на молочному скотарстві та вирощуванні зернових культур, забезпечуючи сировинну базу для переробних підприємств.

На власних заводах ДП «Мілкіленд-Україна» виготовляється продукція під торговельними марками «Добряна», «Коляда», «Роменська» та «Кринка». Згідно з рейтингом 50 найпопулярніших брендів України, складеним виданням «Фокус», торгова марка «Добряна» посіла 22-у позицію, що свідчить про високу впізнаваність і стійкі ринкові позиції бренду.

Продукція ТМ «Добряна» реалізується на всій території України та постачається споживачам через розгалужену систему збуту: мережеві супермаркети та інші формати роздрібної торгівлі, регіональних дистриб'юторів та окремі торговельні точки. Крім того, частина продукції реалізується через заклади громадського харчування, промислові підприємства та інші спеціалізовані канали збуту.

Організаційну структуру підприємства подано на рис. 2.1. Управління поточною діяльністю ДП «Мілкіленд-Україна» здійснює генеральний директор, до сфери компетенції якого належать: організація та координація операційної діяльності; забезпечення виконання договірних зобов'язань перед контрагентами; розпорядження майном і фінансовими ресурсами підприємства в межах наданих повноважень; укладання від імені підприємства господарських договорів, комерційних контрактів та інших правочинів, необхідних для реалізації статутних завдань.

Погоджую:
 Директор з департаменту управління
 Персоналом

Затверджую:
 Директор

Організаційна структура ДП «Мілкіленд-Україна»

" " 20 р.

" " 20 р.

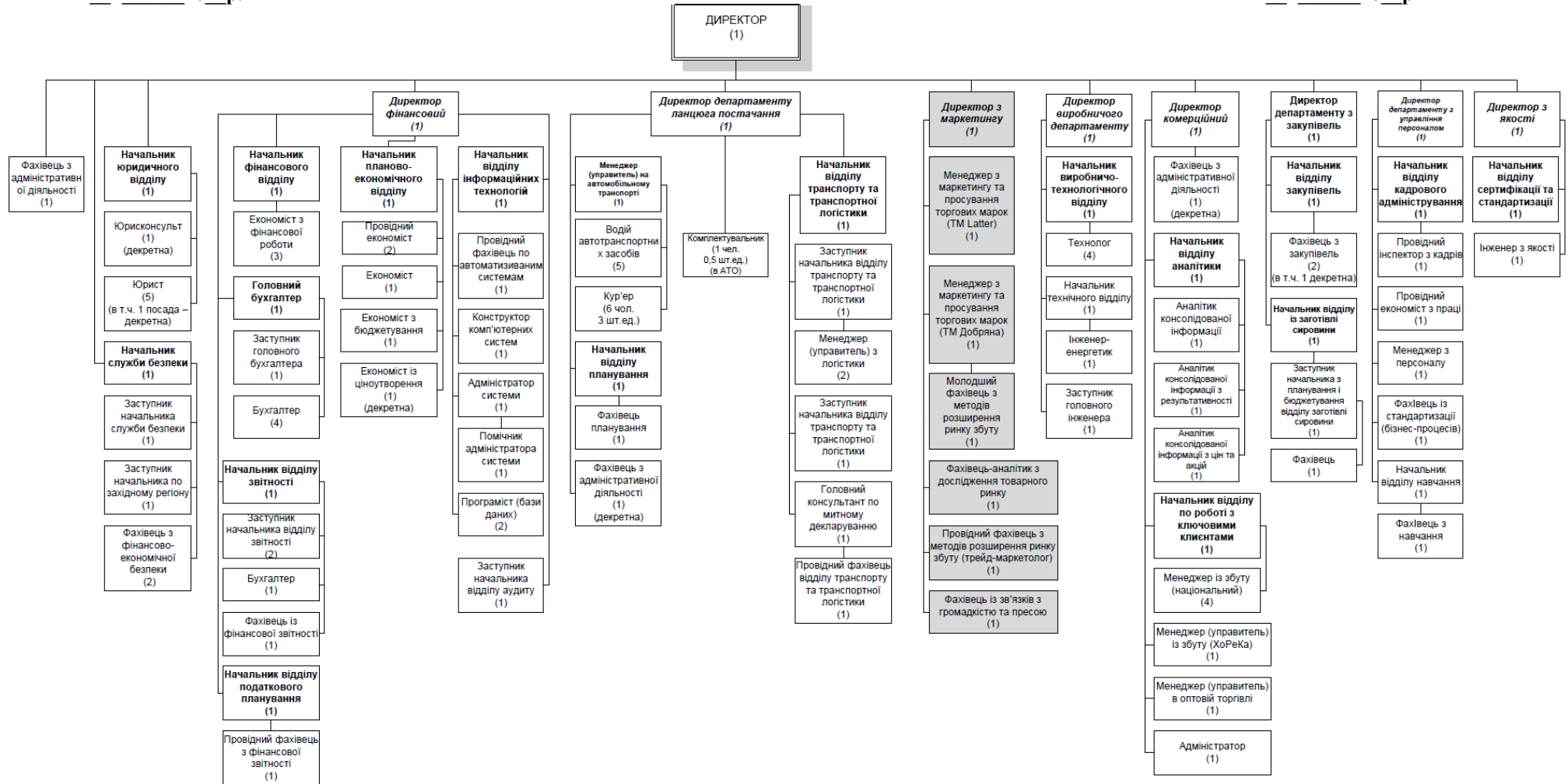


Рис. 2.1. Організаційна структура ДП «Мілкіленд-Україна»

Враховуючи, що ДП «Мілкіленд-Україна» фактично виконує функції керуючої компанії та виступає адміністративним центром для мережі підпорядкованих переробних підприємств, а не є самостійним виробничим суб'єктом, доцільним видається здійснити поглиблений аналіз діяльності найбільшого з афілійованих підприємств, включеного до його структури. Саме результати господарської діяльності такого підприємства дозволяють отримати більш об'єктивне уявлення про ефективність управлінських рішень, які приймаються персоналом ДП «Мілкіленд-Україна», та про якість реалізації функцій стратегічного й операційного менеджменту.

Серед підприємств, що входять до складу ДП «Мілкіленд-Україна», одним із основних і найпотужніших виробничих активів є ПАТ «Чернігівський молокозавод», продукція якого реалізується під торговельною маркою «Добряна». Підприємство спеціалізується на випуску широкого асортименту молочної продукції (молоко, сири, масло тощо), забезпечуючи щоденний попит споживачів на якісні, поживні та безпечні продукти харчування.

ПАТ «Чернігівський молокозавод» із листопада 2007 року інтегроване до структури ДП «Мілкіленд-Україна». Юридично підприємство зареєстроване у м. Сквирі Київської області. Асортиментна матриця налічує близько 25 видів продукції та понад 70 її найменувань, що свідчить про високий рівень диверсифікації виробництва.

Підприємство має статус юридичної особи, веде самостійний баланс, володіє розрахунковим, валютним та іншими банківськими рахунками, використовує круглу печатку, фірмові бланки, зареєстрований товарний знак, виробничу марку, емблему та інші атрибути, притаманні суб'єкту господарювання. Власником контрольного пакета акцій виступає Дочірнє підприємство «Мілкіленд-Україна», яке, у свою чергу, входить до складу голландської холдингової компанії Milkiland N.V.

Основними видами діяльності ПАТ «Чернігівський молокозавод» є:

- виробництво та переробка молока і молочної сировини;
- транспортування та зберігання молочної продукції;
- реалізація готової продукції на внутрішньому ринку;
- здійснення операцій з ввезення молочної сировини та продукції на митну територію України і вивезення за її межі.

Проектна потужність підприємства з переробки молока становить близько 150 т на добу, що дозволяє віднести його до числа значних переробних молочних комплексів регіонального та національного рівня.

Організаційно-виробнича структура ПАТ «Чернігівський молокозавод» включає чотири основні структурні підрозділи: приймально-апаратний цех; цех фасування; цех виробництва сиру; тарну дільницю.

Усі цехи й дільниці розміщені на єдиному виробничому майданчику в м. Чернігові, що сприяє зниженню логістичних витрат і забезпечує тісну технологічну взаємодію між підрозділами.

Профіль підприємства зумовлює домінування в структурі випуску продукції з незбираного молока та низькожирових (нежирних) продуктів. До основного асортименту належать: пастеризоване та топлене питне молоко; кефіри різної жирності; ряжанка; йогурти з наповнювачами; сметана; лікувально-профілактичні кисломолочні напої (зокрема біфілайф, простокваша); сиркові маси та знежирені сирки з різними наповнювачами; сири різної жирності.

Фасування готової продукції є досить варіативним: сирки знежирені з наповнювачами випускаються у брикетах масою 90 г; кисломолочні сири та сиркові маси – у тарі по 200 г; рідкі молочні продукти розфасовуються в поліетиленову плівку масою 0,4 кг, 0,45 кг та 0,9 кг. Обсяги виробництва та структура попиту характеризуються виразною сезонністю, що зумовлено специфікою споживчої поведінки на молочному ринку.

Географія збуту продукції ПАТ «Чернігівський молокозавод» охоплює насамперед м. Чернігів, Чернігівську область та м. Київ. Серед ключових контрагентів виступають провідні національні та регіональні торговельні мережі: ПАТ «Базис», ТОВ «Альянс маркет», ТОВ «ЕКО», ТОВ «Фоззі-Фуд», ТОВ «АТБ», ТОВ «Фудмережа» тощо. Реалізація готової продукції здійснюється через декілька основних каналів збуту: мережеву роздрібну торгівлю, приватних підприємців, бюджетні установи, фірмові торгові точки та інші канали.

Підприємство має сертифікати відповідності систем управління якістю та безпечністю харчової продукції для виробництва сухого молока й вершкового масла. У 2008 р. ПАТ «Чернігівський молокозавод» пройшло сертифікацію на відповідність вимогам ДСТУ ISO 9001:2000. Висока якість продукції й належний рівень організації виробництва підтверджуються численними професійними

відзнаками: підприємство дев'ять разів ставало призером дегустаційного конкурсу «Краща торгова марка України». За вагомі досягнення у виробництві конкурентоспроможної молочної продукції на 18-му Міжнародному бізнес-форумі завод відзначено статуеткою «Вища проба» та визнано переможцем у номінації «Упаковка».

2.2. Аналіз ефективності господарської діяльності підприємства

Для більш повної та якісної характеристики об'єкта дослідження, оцінки його реального стану і перспективи розвитку проаналізуємо основні показники господарської діяльності підприємства наведені у табл. 2.1.

Аналіз даних табл. 2.1 свідчить, що протягом 2021-2023 рр. спостерігається зростання чистого доходу від реалізації продукції, причому у 2023 р. його обсяг перевищив відповідні показники двох попередніх років. Формально це може бути інтерпретовано як позитивний тренд, що відображає збереження ринкових позицій підприємства та здатність підтримувати або навіть нарощувати обсяги збуту. Водночас така динаміка є лише умовно сприятливою, оскільки вона не супроводжується поліпшенням фінансового результату. Навпаки, показник чистого фінансового результату (прибутку/збитку) демонструє стійку негативну тенденцію: починаючи з 2021 р., прибуток підприємства скорочується прискореними темпами, і вже у 2023 р. ПАТ «Чернігівський молокозавод» зафіксував збиток у розмірі 4 888 тис. грн. Це означає, що нарощування виручки відбувається на фоні істотного погіршення рентабельності діяльності.

Подібний дисбаланс між доходами та кінцевим фінансовим результатом логічно пов'язати, з одного боку, із загальними макроекономічними та політико-економічними шоками (воєнні дії, інфляційний тиск, зростання тарифів на енергоносії, логістичні обмеження, нестабільність платоспроможного попиту), а з іншого – зі зростанням витратної складової собівартості продукції (подорожчання сировини, енергії, транспорту, заробітної плати). Сукупна дія цих чинників призводить до «проїдання» додаткового доходу, що вказує на звуження маржі безпеки та зниження фінансової стійкості підприємства.

Основні показники господарської діяльності ДП «Мілкленд-Україна»

ПАТ «Чернігівський молокозавод» за 2021–2023 рр.

| Показник | 2021 | 2022 | 2023 | Відхилення | | | |
|--|---------|--------|--------|------------|-----------|-------------|-----------|
| | | | | Абсолютне; | | Відносне; % | |
| | | | | 2023/2021 | 2023/2022 | 2023/2021 | 2023/2022 |
| Чиста дохід від реалізації продукції , тис грн.. | 131436 | 126831 | 143420 | 11984 | 16589 | 9,12 | 13,08 |
| Середньорічна вартість основних засобів, тис. грн. | 29282,5 | 28109 | 32953 | 3670,5 | 4844 | 12,53 | 17,23 |
| Чистий прибуток , тис грн.. | 8439 | 3568 | -4888 | -13327 | -8456 | -157,92 | -237,00 |
| Собівартість реалізованої продукції | 94814 | 93527 | 119474 | 24660 | 25947 | 26,01 | 27,74 |
| Чисельність промислово-виробничого персоналу, осіб | 352 | 373 | 343 | -9 | -30 | -2,56 | -8,04 |
| Віддача основних засобів, грн. | 4,49 | 4,51 | 4,35 | -0,14 | -0,16 | -3,04 | -3,54 |
| Місткість основних засобів, грн. | 0,22 | 0,22 | 0,23 | 0,01 | 0,01 | 3,13 | 3,67 |
| Озброєність праці основними засобами, | 83,19 | 75,36 | 96,07 | 12,88 | 20,71 | 15,49 | 27,49 |
| Продуктивність праці, тис. грн/особу | 373,40 | 340,03 | 418,13 | 44,74 | 78,10 | 11,98 | 22,97 |
| Коефіцієнт оборотності оборотних активів, обертів | 0,72 | 0,86 | 1,07 | 0,35 | 0,21 | 49,24 | 24,26 |
| Тривалість одного обороту оборотних активів, дні | 509 | 424 | 341 | -167,83 | -82,68 | -32,99 | -19,52 |
| Рентабельність продукції, % | 38,63 | 35,61 | 20,05 | -18,58 | -15,56 | -48,10 | -43,70 |
| Рентабельність операційної діяльності, % | 55,42 | 52,97 | 10,42 | -45,01 | -42,55 | -81,21 | -80,33 |
| Рентабельність продаж, % | 6,42 | 2,81 | 0,00 | -6,42 | -2,81 | -100,00 | -100,00 |

Джерело: побудовано та розраховано автором на основі фінансової звітності підприємства

Динаміка чисельності персоналу ПАТ «Чернігівський молокозавод» у 2021-2023 рр. загалом може характеризуватися як відносно стабільна, однак у 2023 р. зафіксовано скорочення кількості працівників на 30 осіб. З огляду на те, що паралельно на підприємстві впроваджувалися нові основні засоби, таке зменшення штату доцільно інтерпретувати як наслідок часткової технологічної модернізації та підвищення рівня механізації й автоматизації окремих операцій. З одного боку, це може сприяти зниженню витрат на оплату праці в довгостроковій перспективі та підвищенню продуктивності праці, з іншого – потребує ретельного аналізу впливу на якість виробничих процесів, навантаження на персонал та мотивацію працівників.

Показники ефективності використання оборотних активів за аналізований період мали позитивну динаміку. Збільшення коефіцієнта оборотності оборотних коштів у 2021–2023 рр. означає, що оборотні активи почали здійснювати на 0,21 обороту за рік більше, ніж на початку аналізованого періоду. Це свідчить про прискорення обороту ресурсів, вкладених в оборотні активи, та більш оперативне їх трансформування у грошові потоки. Відповідно, тривалість одного обороту оборотних активів суттєво скоротилася: на 168 днів у 2023 р. порівняно з 2021 р. та на 68 днів – порівняно з 2022 р. У результаті зменшився період «заморожування» коштів в оборотних активах, що є позитивною тенденцією для ліквідності та платоспроможності підприємства.

Разом із тим, аналіз ефективності використання основних засобів виявляє негативну динаміку. Показник віддачі основних засобів у 2023 р. знизився відносно 2021 та 2022 рр. на 0,14 та 0,16 грн це означає, що з кожної гривні, вкладеної в основні засоби, підприємство отримує 4,35 грн доходу. Зниження віддачі ОЗ може бути наслідком кількох процесів: недозавантаження виробничих потужностей через падіння платоспроможного попиту; зміни структури продукції в бік менш маржинальних позицій; впровадження нових активів, які ще не вийшли на проектний рівень завантаження. Фактично це вказує на те, що капітал, іммобілізований в основних засобах, використовується менш ефективно, ніж у попередні роки, що потребує перегляду виробничої та інвестиційної політики підприємства.

Відносні показники результативності (зокрема показники рентабельності, продуктивності та фінансової результативності), розраховані за підсумками 2023 р., демонструють зниження практично за всіма напрямками аналізу. Це цілком

корелює з тим, що 2023 р. став збитковим для ПАТ «Чернігівський молокозавод». Незважаючи на зростання виручки та певне покращення керованості оборотних активів, підприємству не вдалося компенсувати негативний вплив зростаючих витрат та погіршення капіталовіддачі.

Узагальнюючи результати аналізу, можна констатувати, що фінансово-економічний стан підприємства характеризується суперечливими тенденціями:

- позитивними – у частині динаміки чистого доходу та прискорення оборотності оборотних активів;

- негативними – у площині зниження рентабельності, отримання збитку, падіння віддачі основних засобів та зменшення відносних показників ефективності.

Таким чином, подальший розвиток підприємства потребує комплексної програми підвищення ефективності господарської діяльності, в якій важливе місце має посідати посилення ролі управлінського персоналу як ключового чинника формування конкурентоспроможності та фінансової стабільності ПАТ «Чернігівський молокозавод».

У подальшому зосередимо увагу на оцінюванні активів підприємства. Під активами слід розуміти сукупність майнових об'єктів у матеріальній та нематеріальній формах, сформованих за рахунок власних і залучених джерел, що перебувають у розпорядженні суб'єкта господарювання та використовуються у процесі здійснення фінансово-господарської діяльності з метою одержання економічних вигод (прибутку). Відповідно до строків корисного використання та економічного призначення у виробничому процесі активи підприємства поділяють на необоротні (довгострокові, фіксовані) та оборотні (поточні) [23].

Необоротні активи призначені для тривалого функціонування у складі майнового комплексу підприємства та багаторазової участі у створенні продукції, виконанні робіт чи наданні послуг. До цієї групи відносять, зокрема, основні засоби, нематеріальні активи, довгострокові фінансові інвестиції, об'єкти незавершеного капітального будівництва, довгострокову дебіторську заборгованість тощо. Кошти, інвестовані в необоротні активи, набувають характеру відносно «імобілізованих» ресурсів, вилучених із поточного обороту на тривалий період, що істотно обмежує можливість їх оперативного перепрофілювання на альтернативні цілі [23].

Ключовою складовою необоротних активів виступають основні засоби, оскільки саме вони забезпечують матеріально-технічну базу організації виробничого процесу. До основних засобів зазвичай відносять будівлі та споруди, транспортні засоби, виробниче й допоміжне устаткування, меблі, електронну, оптичну, електромеханічну апаратуру та інструменти, інші види офісного й технологічного обладнання тощо. З метою виявлення особливостей формування та використання капіталу ПАТ «Чернігівський молокозавод» проаналізуємо структуру його основних засобів у динаміці за 2021–2023 рр. (табл. 2.2).

Таблиця 2.2

Структура активів ПАТ «Чернігівський молокозавод» за 2021–2023 рр.

| Група активів | Роки | | | | | |
|-------------------------------|-----------|----------------|-----------|----------------|-----------|----------------|
| | 2021 | | 2022 | | 2023 | |
| | тис. грн. | Питома вага, % | тис. грн. | Питома вага, % | тис. грн. | Питома вага, % |
| 1. Виробничого призначення: | 28543 | 100 | 27675 | 100 | 38231 | 100 |
| будівлі та споруди | 25396 | 88,97 | 24675 | 89,16 | 28253 | 73,90 |
| машини та обладнання | 2254 | 7,90 | 1773 | 6,41 | 7788 | 20,37 |
| транспортні засоби | 718 | 2,52 | 1065 | 3,85 | 2069 | 5,41 |
| земельні ділянки | 0 | 0,00 | 0 | 0,00 | 0 | 0,00 |
| інші | 175 | 0,61 | 162 | 0,59 | 121 | 0,32 |
| 2. Невиробничого призначення: | 0 | 0,00 | 0 | 0,00 | 0 | 0,00 |
| Усього | 28543 | 100 | 27675 | 100 | 38231 | 100 |

Джерело: побудовано та розраховано автором на основі фінансової звітності підприємства

У структурі основних засобів ПАТ «Чернігівський молокозавод» найбільшу частку займають будівлі та споруди. У 2023 р. їх балансова вартість становила 28253 тис. грн або 73,9% загальної вартості основних засобів (для порівняння: у 2022 р. – 24 675 тис. грн, або 89,16%). Це свідчить про високу капіталомісткість виробництва та суттєву залежність підприємства від наявної виробничої інфраструктури. Одночасно простежується зниження питомої ваги цієї групи в загальній вартості основних засобів, що може бути пов'язано як із переоцінкою активів, так і з більш динамічним нарощуванням інших їх видів.

Другою за значущістю групою виступають машини та обладнання виробничого призначення. За період 2021-2023 рр. їх вартість істотно зросла й на кінець 2023 р. досягла 7788 тис. грн, що свідчить про оновлення та розширення

техніко-технологічної бази підприємства, а також про спрямованість інвестиційної політики на модернізацію переробних потужностей.

Третє місце в структурі основних засобів займають транспортні засоби, частка яких у 2023 р. становила 5,41%. Їх наявність забезпечує виконання логістичних функцій, пов'язаних із заготівлею молочної сировини, внутрішньовиробничими перевезеннями та доставкою готової продукції споживачам.

Наочно структуру основних засобів наведено на рис. 2.2.

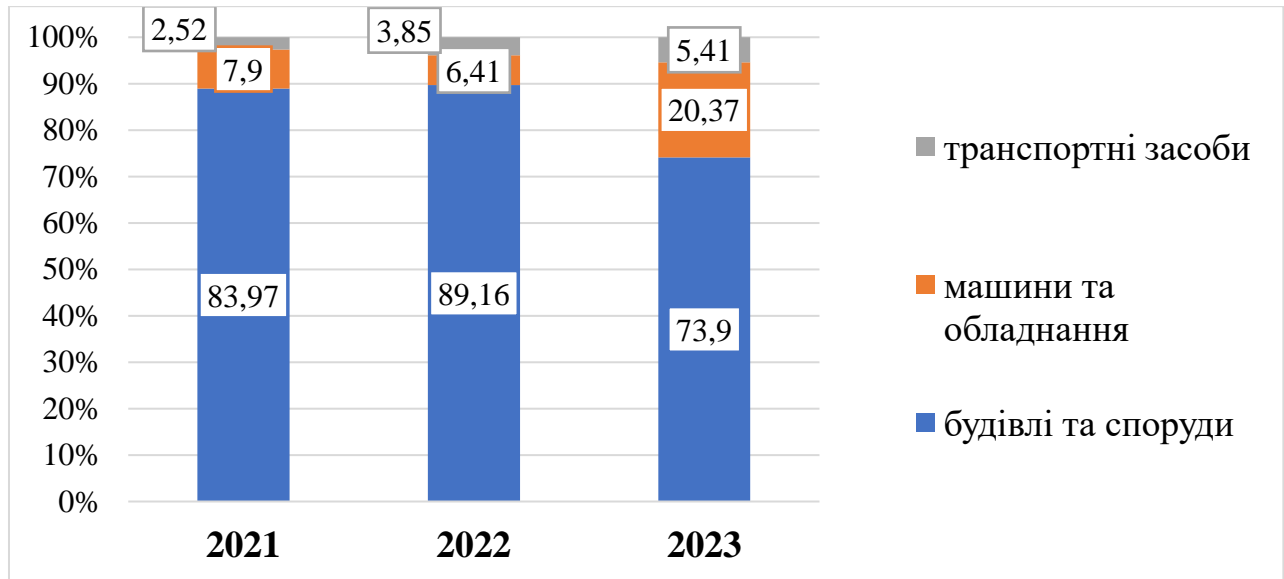


Рис. 2.2. Структура основних засобів ПАТ «Чернігівський молокозавод» за 2021-2023 роки.

Джерело: побудовано автором на основі фінансової звітності підприємства

Відповідно до даних, узагальнених на рис. 2.2, простежуються зміни у структурі основних засобів ПАТ «Чернігівський молокозавод» у динаміці. Незмінно найбільшу частку займають будівлі та споруди. Зокрема, у 2023 р. їх частка зменшилася на 15,3 в.п. Водночас суттєво зросла частка машин та обладнання порівняно з попередніми роками. Така динаміка зумовлена послідовною політикою підприємства щодо техніко-технологічної модернізації як основних виробничих потужностей, так і допоміжних цехів та підрозділів. Інвестиції спрямовуються на придбання та монтаж сучасного технологічного обладнання, вимірювальних приладів, контрольно-діагностичної апаратури тощо. Показовим є придбання у 2023 р. нової лінії пастеризації вартістю 1416,67

тис. грн, що має безпосередній позитивний вплив на якість продукції, стабільність технологічних процесів та енергоефективність виробництва.

З огляду на викладене, подальший аналіз доцільно зосередити на оцінюванні технічного стану та руху основних засобів ПАТ «Чернігівський молокозавод» за 2021-2023 рр., що відображено у табл. 2.3. Це дозволить комплексно оцінити інтенсивність оновлення, ступінь зносу та ефективність використання матеріально-технічної бази підприємства.

Таблиця 2.3

**Динаміка показників технічного стану та руху основних засобів ПАТ
«Чернігівський молокозавод» за 2021-2023 рр.**

| Показники | Роки | | | Відхилення | | | |
|--|---------|--------|-------|---------------------|-----------|-------------|-----------|
| | 2021 | 2022 | 2023 | Абсолютне, тис.грн. | | Відносне, % | |
| | | | | 2023/2021 | 2023/2022 | 2023/2021 | 2023/2022 |
| Вартість ОЗ на початок року, тис. грн. | 30022 | 28543 | 27675 | -2347 | -868 | -7,82 | -3,04 |
| Вартість ОЗ, що надійшли, тис. грн. | 501 | 2016 | 2558 | 2057 | 542 | 410,58 | 26,88 |
| Вартість ОЗ, що вибули, тис. грн. | 1980 | 2884 | 7998 | 6018 | 5114 | 303,94 | 177,32 |
| Вартість ОЗ на кінець року, тис. грн. | 28543 | 27675 | 38231 | 9688 | 10556 | 33,94 | 38,14 |
| Середньорічна вартість ОЗ, тис. грн. | 29282,5 | 28109 | 32953 | 3671 | 4844 | 12,53 | 17,23 |
| Первісна вартість ОЗ, тис. грн. | 126080 | 127708 | 44406 | -81674 | -83302 | -64,78 | -65,23 |
| Знос ОЗ, тис. грн. | 97537 | 100033 | 6175 | -91362 | -93858 | -93,67 | -93,83 |
| Коефіцієнт оновлення | 0,018 | 0,073 | 0,067 | 0,05 | -0,01 | 281,19 | -8,15 |
| Коефіцієнт вибуття | 0,066 | 0,101 | 0,289 | 0,22 | 0,19 | 338,20 | 186,02 |
| Коефіцієнт приросту | 0,049 | 0,030 | 0,197 | 0,15 | 0,17 | 299,01 | 546,38 |
| Коефіцієнт зносу | 0,774 | 0,783 | 0,139 | -0,63 | -0,64 | -82,02 | -82,25 |
| Коефіцієнт придатності | 0,226 | 0,217 | 0,861 | 0,63 | 0,64 | 280,29 | 297,29 |

Джерело: побудовано та розраховано автором на основі фінансової звітності підприємства

У табл. 2.3 узагальнено основні показники руху, технічного стану основних засобів ПАТ «Чернігівський молокозавод», а саме: коефіцієнти оновлення, показники зносу та придатності.

Аналіз динаміки цих параметрів свідчить, що у 2023 р. на підприємстві відбулися суттєві структурні зрушення у складі основних засобів: значну частину застарілих об'єктів було виведено з експлуатації та замінено новими, більш технологічними та продуктивними.

Коефіцієнти оновлення та вибуття характеризують рух нового обладнання (яке поступило на підприємство), та рух старого обладнання, яке списують, реалізують, чи збувають його як металобрухт.

За 2023 рік введено в експлуатацію основних засобів виробничого призначення на суму 2558 тис. грн., а основні засоби невиробничого призначення протягом 2023 року не вводились в експлуатацію. Первісна вартість основних засобів на 31.12.2023 року : 44406 тис. грн. Сума нарахованого зносу на кінець 2023 року - 6175 тис. грн. Товариство не орендує основних засобів .

Нормативне значення коефіцієнта оновлення основних засобів є більше 0,1, цього достатньо для підприємств даної галузі, щоб підтримувати устаткування у належному стані, і щоб воно не встигало повністю зношуватися. На ПАТ «Чернігівський молокозавод» даний показник не відповідає нормативному, і має не досить позитивну тенденцію адже після значного зростання цього коефіцієнта з 0,018 в 2021 році до 0,073 в 2022 році, цей показник знову зменшився до 0,067 в 2023 році. Тому підприємству необхідно прикладати зусиль що досягнути нормативного значення.

Коефіцієнт вибуття на ПАТ «Чернігівський молокозавод» свідчить про те що у 2023 році спостерігалось активне збуття старого обладнання.

У 2021-2022 рр. рівень фізичного та морального зношення основних засобів досягав критичних значень, про що переконливо свідчать показники коефіцієнта зносу: 0,774 у 2021 р. та 0,783 у 2022 р. Такий рівень зношеності є вкрай несприятливим, оскільки означає, що переважна частина основних фондів фактично вичерпала свій корисний ресурс або наблизилася до цієї межі. Це не лише знижує техніко-технологічні можливості підприємства, а й підвищує ризики аварійності, втрат якості продукції, зростання витрат на ремонт і обслуговування.

За цих умов керівництвом було ухвалено стратегічне рішення щодо активізації інвестиційної діяльності у напрямі модернізації матеріально-технічної бази. Результатом реалізації такої політики стало істотне поліпшення показників технічного стану основних засобів у 2023 р.: коефіцієнт зносу знизився до 0,14. Така динаміка свідчить про якісне оновлення парку основних засобів, зростання частки відносно «молодих» активів та формування сприятливіших передумов для підвищення ефективності виробництва.

Зниження зношеності безпосередньо пов'язане, зокрема, із придбанням нової лінії пастеризації та введенням її в експлуатацію, а також із виведенням із використання морально та фізично застарілих одиниць обладнання. У сукупності ці заходи дозволили суттєво омолодити технологічний парк та посилити виробничий потенціал підприємства.

Узагальнена характеристика технічного стану основних засобів ПАТ «Чернігівський молокозавод» у динаміці за 2021-2023 рр. наочно зображена на рис. 2.3, що дає змогу візуалізувати тенденції зносу та придатності основних засобів підприємства.

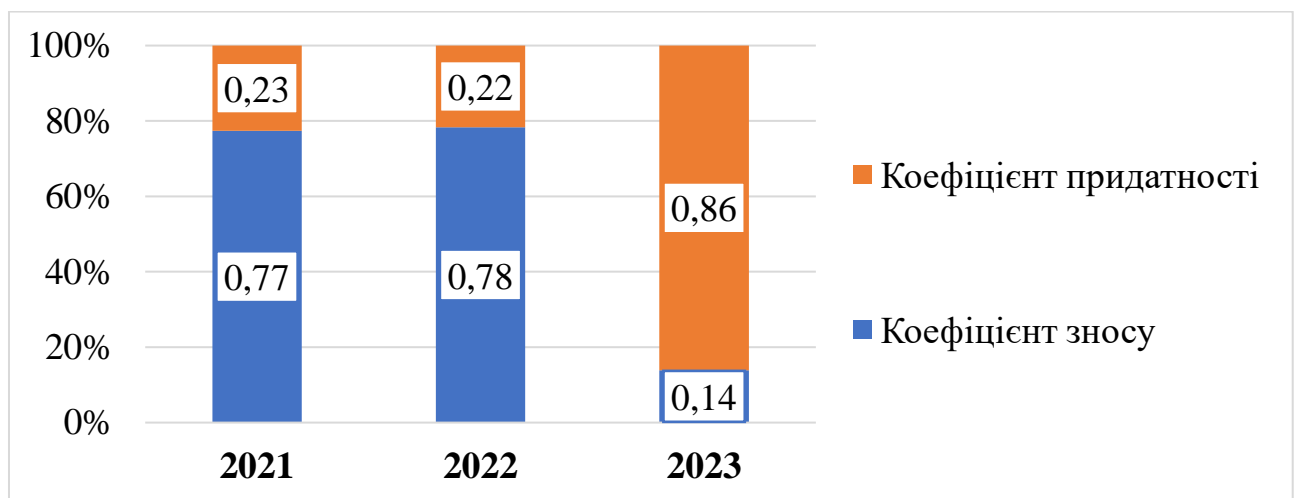


Рис. 2.3. Технічний стан основних засобів ПАТ «Чернігівський молокозавод» за 2021-2023 роки.

Джерело: побудовано автором на основі фінансової звітності підприємства

Діаграма свідчить, що у 2021-2022 рр. технічний стан основних засобів підприємства був критичним: коефіцієнт зносу перебував на рівні 0,77-0,78, тоді як коефіцієнт придатності не перевищував 0,22-0,23. Це означає, що переважна

частина основних засобів фактично вичерпала свій ресурс, що об'єктивно стримувало можливості підвищення ефективності виробництва.

У 2023 р. ситуація кардинально змінилася: коефіцієнт зносу різко знизився до 0,14, а коефіцієнт придатності зріс до 0,86. Така динаміка свідчить про активне оновлення матеріально-технічної бази, виведення з експлуатації застарілого обладнання та введення нових високопродуктивних основних засобів, що створює значно кращі передумови для нарощування виробничого потенціалу підприємства.

Економічна ефективність функціонування основних засобів є складовою частиною результату використання всіх виробничих ресурсів комбінату. Визначаючи економічну ефективність використання основних засобів, використовують систему натуральних і вартісних показників, а також співвідношення темпів зростання випуску продукції і темпів зростання обсягів основних засобів, фондоозброєності праці та її продуктивності та ін.

Розглянемо детальніше ці показники у табл. 2.4.

Таблиця 2.4

**Показники ефективності використання основних засобів
ПАТ «Чернігівський молокозавод» за 2021–2023 рр.**

| Показники | Роки | | | Відхилення | | | |
|---|---------|--------|--------|------------------------|---------------|---------------|---------------|
| | 2021 | 2022 | 2023 | Абсолютне, тис.грн. | | Відносне, % | |
| | | | | 2023/ 2021 | 2023/ 2022 | 2023/ 2021 | 2023/ 2021 |
| Чистий дохід від реалізації продукції тис. грн | 131436 | 126831 | 143420 | 11984 | 16589 | 9,11775 | 13,0796 |
| Середньорічна вартість основних засобів, тис. грн. | 29282,5 | 28109 | 32953 | 3670,5 | 4844 | 12,5348 | 17,2329 |
| Чисельність працівників (ПВП), ос. | 352 | 373 | 343 | -9 | -30 | -2,5568 | -8,0429 |
| Чистий прибуток, тис. грн | 8439 | 3568 | -4888 | -13327 | -8456 | -157,92 | -237 |
| Віддача ОЗ, грн/грн | 4,49 | 4,51 | 4,35 | -0,1363 | -0,1599 | -3,0364 | -3,5428 |
| Місткість основних засобів, грн/грн | 0,22 | 0,22 | 0,23 | 0,00698 | 0,00814 | 3,13152 | 3,6729 |
| Озброєність праці основними засобами, тис. грн /особу | 83,19 | 75,36 | 96,07 | 12,884 | 20,7136 | 15,4876 | 27,4865 |
| Рентабельність ОЗ,% | 28,82 | 12,69 | -14,83 | -43,653 | -27,527 | - | - |

Джерело: побудовано та розраховано автором на основі фінансової звітності підприємства

Узагальнюючи результати аналізу (табл. 2.4) бачимо, що зростання виручки від реалізації продукції на 16589 тис. грн у 2023 р. порівняно з базовим періодом має радше номінальний характер. Формальне збільшення доходу переважно зумовлене не нарощуванням фізичних обсягів випуску, а ціновими факторами – інфляційним зростанням вартості сировини, матеріалів, енергоносіїв та послуг на фоні загальної економічної кризи. Отже, фактично йдеться про «цінове» збільшення виручки без відповідного покращення реальної результативності виробництва, що підтверджується отриманням збитку у 2023 р. у розмірі 4888 тис. грн.

Середньорічна вартість основних засобів у 2023 р. підвищилася на 17,23% порівняно з 2022 р., що свідчить про активізацію інвестицій у виробничий апарат. Водночас чисельність персоналу за 2021-2023 рр. скоротилася на 30 осіб, що пов'язано з упровадженням нового, більш продуктивного обладнання та частковою автоматизацією процесів. Спостерігаємо, що показники ефективності використання основних засобів демонструють суперечливу динаміку. Віддача ОЗ у 2023 р. становила 4,35 грн проти максимального значення 4,49 грн/грн у 2021 р., тобто на кожну гривню, інвестовану в основні засоби, формується менший обсяг випуску. Відповідно, місткість ОЗ у 2023 р. досягла 0,23 грн, що є небажаним, оскільки зростання цього показника означає збільшення вартості основних засобів, необхідних для отримання 1 грн продукції. Озброєність праці основними засобами, навпаки, досягла максимального значення у 2023 р. – 96,07 тис. грн/особу, що пояснюється поєднанням скорочення чисельності персоналу та зростання вартості основних засобів. Попри формальне «поліпшення» цього показника, рентабельність основних засобів протягом 2021-2023 рр. послідовно знижувалася і в 2023 р. набула від'ємного значення внаслідок збиткової діяльності підприємства.

На відміну від основних засобів, оборотні кошти мають значно вищу мобільність, оскільки безперервно проходять стадії виробничого та збутового циклу, змінюючи форму від грошової до виробничої та товарної у відносно короткі проміжки часу. Дослідження їх структури виступає важливою передумовою для обґрунтування заходів щодо підвищення ефективності використання ресурсів: воно дозволяє ідентифікувати резерви економії сировини й матеріалів, оптимізації запасів, прискорення оборотності оборотного капіталу та, відповідно, зміцнення платоспроможності підприємства.

Структура оборотних коштів ПАТ «Чернігівський молокозавод» за 2021–2023 рр.

| Показники | Роки | | | | | | Відхилення | | | |
|--|---------------|----------------|---------------|----------------|---------------|----------------|--------------------|--------------|--------------|-------------|
| | 2021 | | 2022 | | 2023 | | Абсолютне, тис.грн | | Відносне, % | |
| | тис. грн. | Питома вага, % | тис. грн. | Питома вага, % | тис. грн. | Питома вага, % | 2023/2021 | 2023/2022 | 2023/2021 | 2023/2022 |
| Запаси | 5188 | 3,14 | 3849 | 2,74 | 3868 | 2,82 | -1320 | 19 | -25,4 | 0,494 |
| Виробничі запаси | 2359 | 1,43 | 2691 | 1,92 | 2680 | 1,96 | 321 | -11 | 13,61 | -0,41 |
| Незавершене виробництво | 176 | 0,11 | 69 | 0,05 | 150 | 0,11 | -26 | 81 | -14,8 | 117,4 |
| Готова продукція | 606 | 0,37 | 442 | 0,31 | 205 | 0,15 | -401 | -237 | -66,2 | -53,6 |
| Товари | 2047 | 1,24 | 647 | 0,46 | 833 | 0,61 | -1214 | 186 | -59,3 | 28,75 |
| Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги | 64016 | 38,70 | 80077 | 57,05 | 95664 | 69,83 | 31648 | 15587 | 49,44 | 19,47 |
| Дебіторська заборгованість за розрахунками: | | | | | | | | | | |
| за виданими авансами | 85369 | 51,61 | 45878 | 32,69 | 30445 | 22,22 | -54924 | -15433 | -64,3 | -33,6 |
| з бюджетом | 8 | 0,00 | 994 | 0,71 | 1903 | 1,39 | 1895 | 909 | 23688 | 91,45 |
| Інша поточна дебіторська заборгованість | 3639 | 2,20 | 2913 | 2,08 | 483 | 0,35 | -3156 | -2430 | -86,7 | -83,4 |
| Гроші та їх еквіваленти | 997 | 0,60 | 1400 | 1,00 | 383 | 0,28 | -614 | -1017 | -61,6 | -72,6 |
| Готівка | 50 | 0,03 | 5 | 0,00 | 45 | 0,03 | -5 | 40 | -10 | 800 |
| Рахунки в банках | 947 | 0,57 | 1395 | 0,99 | 338 | 0,25 | -609 | -1057 | -64,3 | -75,8 |
| Всього | 165402 | 100,00 | 140360 | 100,00 | 136997 | 100,00 | -28405 | -3363 | -17,2 | -2,4 |

Джерело: побудовано та розраховано автором на основі фінансової звітності підприємства

Аналіз структури оборотних коштів ПАТ «Чернігівський молокозавод» за 2021–2023 рр. свідчить про загальне скорочення їх обсягу з 165402 тис. грн у 2021 р. до 136997 тис. грн у 2023 р. або на 17,2%. При цьому частка запасів і незавершеного виробництва в загальній сумі оборотних активів дещо зменшилася, що вказує на певну оптимізацію матеріальних ресурсів, однак не супроводжується покращенням ліквідності.

Основною тенденцією є різке зростання питомої ваги дебіторської заборгованості за продукцію, товари, роботи, послуги: з 38,7% у 2021 р. до 69,8% у 2023 р. при істотному збільшенні її абсолютного обсягу. Це означає, що більша частина оборотного капіталу «заморожується» у розрахунках із покупцями, що посилює кредитний ризик і негативно позначається на платоспроможності підприємства. Водночас дебіторська заборгованість за авансами, навпаки, суттєво зменшується як у сумі, так і за питомою вагою, що свідчить про скорочення попередньої оплати постачальникам.

Частка готової продукції в оборотних активах залишається незначною, що відповідає специфіці молочної галузі з коротким строком зберігання продуктів і вимагає швидкого збуту. Разом з тим рівень грошових коштів та їх еквівалентів (готівка і кошти на рахунках) у 2023 р. є мінімальним і продовжує знижуватися, що свідчить про напружений стан поточної ліквідності та залежність підприємства від своєчасного погашення дебіторської заборгованості.

Ефективність використання оборотних коштів безпосередньо визначається швидкістю їх кругообігу. Здійснення виробничої діяльності потребує постійного авансування грошових ресурсів у виробничі запаси, незавершене виробництво та готову продукцію, а також у дебіторську заборгованість. Чим коротшим є цикл перетворення вкладених коштів із грошової форми у виробничу й товарну та повернення їх у вигляді виручки, тим вищою є ділова активність і стійкішим – фінансовий стан підприємства. Саме тому оцінка показників оборотності та ділової активності, узагальнених у табл. 2.6, є логічним продовженням аналізу структури оборотних коштів і дозволяє кількісно виміряти, наскільки раціонально ПАТ «Чернігівський молокозавод» управляє своїм мобільним капіталом.

Показники ефективності використання оборотних коштів

ПАТ «Чернігівський молокозавод» за 2021–2023 рр.

| Показники | Роки | | | Відхилення | |
|--|-------|-------|-------|---------------------|-----------|
| | 2021 | 2022 | 2023 | Абсолютне, тис. грн | |
| | | | | 2023/2021 | 2023/2022 |
| Коефіцієнт оборотності оборотних активів | 0,72 | 0,86 | 1,07 | 0,35 | 0,21 |
| Тривалість одного обороту оборотних активів | 509 | 424 | 341 | -167,83 | -83 |
| Коефіцієнт оборотності виробничих запасів | 23,56 | 20,70 | 30,96 | 7,41 | 10,27 |
| Тривалість одного обороту виробничих запасів | 11 | 13 | 12 | 0,61 | -1 |
| Коефіцієнт оборотності коштів у розрахунках (дебіторської заборгованості) | 0,28 | 1,18 | 3,47 | 3,19 | 2,30 |
| Тривалість одного обороту коштів у розрахунках (дебіторської заборгованості) | 1296 | 310 | 105 | -1190,38 | -205 |
| Коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості | 0,47 | 0,40 | 0,38 | -0,09 | -0,02 |
| Тривалість одного обороту кредиторської заборгованості | 774 | 916 | 959 | 184,83 | 43 |
| Коефіцієнт оборотності чистого робочого капіталу | 0,28 | 0,27 | 0,28 | 0,00 | 0,01 |
| Тривалість одного обороту чистого робочого капіталу | 1283 | 1340 | 1300 | 17,00 | -40 |
| Коефіцієнт оборотності власного капіталу | 4,16 | 3,37 | 3,19 | -0,97 | -0,18 |
| Тривалість одного обороту власного капіталу | 88 | 108 | 114 | 26,68 | 6 |
| Коефіцієнт оборотності загального капіталу (активів) | 0,39 | 0,35 | 0,33 | -0,06 | -0,02 |
| Тривалість одного обороту загального капіталу | 938 | 1054 | 1102 | 163,98 | 49 |

Джерело: побудовано та розраховано автором на основі фінансової звітності підприємства

Розглянемо кожний з наведених показників у табл. 2.6 детальніше:

Коефіцієнт оборотності активів (загальна оборотність активів) – це узагальнюючий показник оборотності і характеризує швидкість обороту всього майна ПАТ «Чернігівський молокозавод» за балансом . Тобто показує, скільки разів за рік обертається капітал, що вкладений в активи підприємства. У 2009 році цей показник склав 0,72 рази, на 2023 цей показник покращився і дорівнював 1,07 рази.

Коефіцієнт оборотності запасів відображає, скільки разів протягом року підприємство повністю оновлює свій запас матеріальних ресурсів. Для суб'єкта господарювання оптимальним є зростання цього показника, оскільки прискорення обороту запасів свідчить про скорочення періоду їх перебування на складі, зменшення витрат на зберігання та підвищення рентабельності діяльності. Основним чинником такого прискорення є раціональне, економічно обґрунтоване зниження рівня запасів за умови збереження безперебійності виробничого процесу. Чим меншою є величина запасів при забезпеченні ритмічної роботи, тим вищою є ефективність використання оборотних активів. Найкращого результату ПАТ «Чернігівський молокозавод» досягло у 2023 р., коли коефіцієнт оборотності запасів становив 30,96 оберту, тобто протягом року запаси повністю оновлювалися майже 31 раз.

Коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості характеризує інтенсивність погашення зобов'язань підприємства перед постачальниками й іншими кредиторами, а отже – фактичний обсяг комерційного кредиту, який надають контрагенти. У 2021 р. цей показник дорівнював 0,47 оберту, тоді як у 2023 р. знизився до 0,38 оберту. Отже, за аналізований період відбулося уповільнення розрахунків із кредиторами, що може свідчити як про використання підприємством більш тривалих відстрочок платежу, так і про накопичення заборгованості та ймовірне укладання нових кредитних угод для підтримання поточної діяльності. Така тенденція потребує особливої уваги з позицій фінансової стійкості та ділової репутації підприємства.

Коефіцієнт оборотності коштів у розрахунках (дебіторської заборгованості) відображає, наскільки швидко підприємство перетворює вимоги до покупців на грошові надходження, тобто характеризує обсяг і тривалість комерційного кредиту, що надається клієнтам. Упродовж 2021–2023 рр. зазначений показник має зростаючу динаміку: сукупне збільшення становило 3,19 оберту. Це означає, що дебіторська заборгованість почала погашатися швидше, що, з одного боку, позитивно впливає на ліквідність, а з іншого – має розглядатися в комплексі зі збільшенням її загального обсягу, описаним раніше.

Трудові ресурси (кадри, персонал) виступають ключовою складовою ресурсного потенціалу будь-якого підприємства; саме від рівня їх професійної підготовки, мотивації та ефективності використання значною мірою залежать обсяги виробництва, собівартість і якість продукції. Забезпеченість підприємства кваліфікованими працівниками є одним із базових чинників його конкурентоспроможності та стабільного функціонування. Для комплексної оцінки використання трудового потенціалу та виявлення резервів зростання виробництва й рентабельності необхідно проаналізувати низку показників, пов'язаних із рухом та якістю робочої сили: чисельність персоналу в динаміці, його категорійну та професійну структуру, рівень плинності кадрів, ефективність використання робочого часу, стан трудової дисципліни, а також показники продуктивності праці [23, с. 325].

Розглянемо чисельність, склад і структуру персоналу ПАТ «Чернігівський молокозавод», узагальнену в табл. 2.7.

Таблиця 2.7

**Структура трудових ресурсів
ПАТ «Чернігівський молокозавод» за 2021-2023 рр.**

| Групи і категорії працюючих (чол.) | Роки | | | Відхилення | | | |
|---------------------------------------|------|------|------|-----------------|---------------|---------------|---------------|
| | 2021 | 2022 | 2023 | Абсолютне, осіб | | Відносне, % | |
| | | | | 2023/ 2021 | 2023/ 2022 | 2023/ 2021 | 2023/ 2022 |
| Всього персоналу в т.ч.: | 352 | 373 | 343 | 21 | -30 | 5,97 | -8,04 |
| Промислово виробничий персонал | 327 | 343 | 320 | 16 | -23 | 4,89 | -6,71 |
| Невиробничий персонал | 25 | 30 | 23 | 5 | -7 | 20,00 | -23,33 |

Джерело: побудовано та розраховано автором на основі фінансової звітності підприємства

З табл. 2.7 можна проаналізувати структуру трудових ресурсів на ПАТ «Чернігівський молокозавод» за 2021-2023 рр., має незначні зміни. Взагалі трудові ресурси на підприємстві представлені промислово-виробничим і невиробничим персоналом, оскільки підприємство зорієнтоване на виробництві і реалізації продукції, то звісно, кількість виробничого персоналу значною мірою перевищують кількість невиробничого.

Відповідно рис. 2.6 ми можемо побачити яка структура категорії працюючих.

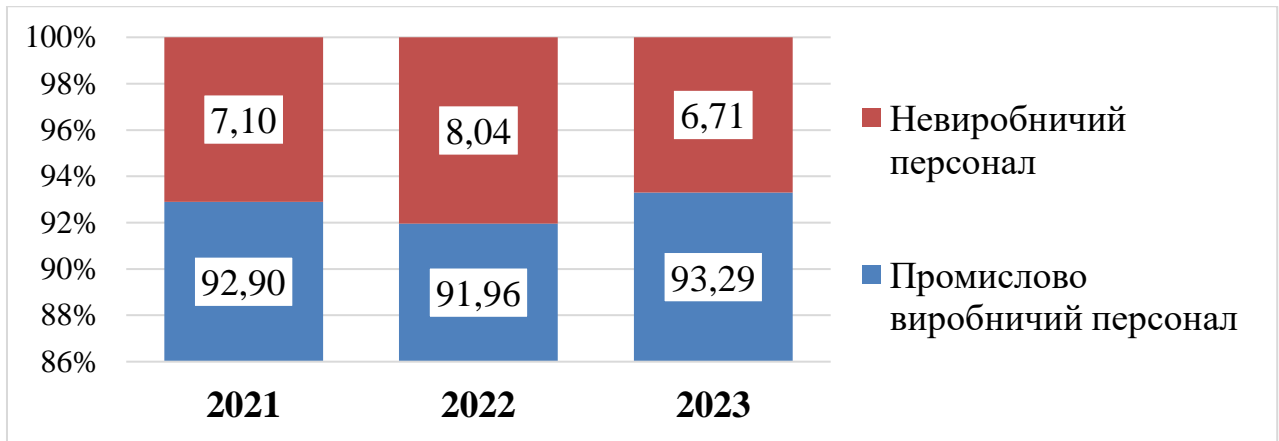


Рис. 2.6 Структура категорії працюючих ПАТ «Чернігівський молокозавод» за 2021-2023 роки

Джерело: побудовано автором на основі фінансової звітності підприємства

Продуктивність праці розглядається як узагальнюючий показник результативності виробничої діяльності працівника, що відображає обсяг створеної ним продукції (або виконаних робіт, наданих послуг) у розрахунку на одиницю робочого часу. Іншими словами, це показник ефективності використання живої праці, який безпосередньо впливає на рівень витрат, собівартість і конкурентоспроможність продукції.

З метою оцінювання результативності трудових ресурсів проаналізуємо динаміку продуктивності праці ПАТ «Чернігівський молокозавод» у 2021-2023 рр. як у вартісному вимірі, так і в натуральних показниках (табл. 2.8).

Таблиця 2.8

Продуктивність праці на одного працюючого на ПАТ «Чернігівський молокозавод» за 2021-2023 рр.

| Показники | Одиниці виміру | Роки | | | Відхилення | | | |
|---|----------------|----------|----------|----------|----------------|-----------|-------------|-----------|
| | | | | | Абсолютне; +/- | | Відносне; % | |
| | | 2021 | 2022 | 2023 | 2023/2021 | 2023/2022 | 2023/2021 | 2023/2022 |
| <i>I</i> | <i>2</i> | <i>3</i> | <i>4</i> | <i>5</i> | <i>6</i> | <i>7</i> | <i>8</i> | <i>9</i> |
| Чистий дохід від реалізації продукції | тис. грн. | 131436 | 126831 | 143420 | -4605 | 16589 | -3,50 | 13,08 |
| Обсяг виробництва в натуральному виразі | тон | 11566,6 | 8294 | 6314 | -3272,6 | -1980 | -28,29 | -23,87 |
| Середньооблікова чисельність ПВП | осіб | 352 | 373 | 343 | 21 | -30 | 5,97 | -8,04 |

| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 |
|---|-----------|--------|--------|--------|--------|-------|--------|--------|
| Продуктивність праці у вартісному виразі в діючих цінах | тис. грн. | 373,40 | 340,03 | 418,13 | -33,37 | 78,10 | -8,94 | 22,97 |
| Продуктивність праці у натуральному виразі | тон | 32,86 | 22,24 | 18,41 | -10,62 | -3,83 | -32,33 | -17,21 |

Джерело: побудовано та розраховано автором на основі фінансової звітності підприємства

У натуральному вимірі продуктивність праці ПАТ «Чернігівський молокозавод» у 2023 р. демонструє спадну тенденцію порівняно з 2022 р. вона скоротилася на 17,2%, а відносно 2021 р. – на 32,3%. Це свідчить про істотне зменшення фізичних обсягів виробництва, що, у свою чергу, зумовлює необхідність оптимізації чисельності персоналу та посилює ризики подальшого скорочення трудового потенціалу підприємства.

У вартісному вираженні ситуація виглядає інакше максимальний рівень продуктивності праці зафіксовано у 2023 р. – 418,13 грн на одного працівника, тоді як мінімальне значення припадає на 2022 р. – 340,03 грн. Таке зростання пояснюється, з одного боку, зменшенням чисельності персоналу, а з іншого – збільшенням обсягу реалізованої продукції на 13,08%. Водночас цей результат не може розглядатися як однозначний індикатор підвищення ефективності виробництва, оскільки відображає, передусім, цінові фактори (інфляційне зростання цін, зміни структури реалізації), а не реальне нарощування обсягів випуску продукції.

2.3. Аналіз фінансових результатів та операційних витрат підприємства.

У величині фінансових результатів безпосередньо відображається сукупний ефект усіх сторін функціонування суб'єкта господарювання – рівень технологічного оснащення та організації виробництва, якість системи внутрішнього контролю й управління ризиками, ефективність взаємодії з контрагентами, а також вплив зовнішнього середовища

Аналіз показників, узагальнених у табл. 2.9, дає змогу сформуванати цілісне уявлення про динаміку фінансових результатів діяльності ПАТ «Чернігівський молокозавод» за 2021–2023 рр., оцінити тенденції зміни доходів, витрат та кінцевих фінансових результатів, а також ідентифікувати ключові проблемні зони та напрями подальшого підвищення ефективності управління підприємством.

Таблиця 2.9

**Динаміка показників фінансових результатів діяльності
ПАТ «Чернігівський молокозавод» за 2021–2023 рр.**

| Показники | Роки | | | Відхилення | | | |
|--|--------------|--------------|--------------|------------------------|---------------|---------------|---------------|
| | 2021 | 2022 | 2023 | Абсолютне, тис. грн | | Відносне, % | |
| | тис. грн. | тис. грн. | тис. грн. | 2023/ 2021 | 2023/ 2022 | 2023/ 2021 | 2023/ 2022 |
| Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг) | 131436 | 126831 | 143425 | 11989 | 16594 | 9,12 | 13,08 |
| Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг) | -94814 | -93527 | -119474 | -24660 | -25947 | 26,01 | 27,74 |
| Валовий: прибуток | 36622 | 33304 | 23951 | -12671 | -9353 | -34,60 | -28,08 |
| Інші операційні доходи | 6977 | 2977 | 732 | -6245 | -2245 | -89,51 | -75,41 |
| Адміністративні витрати | -15248 | -11197 | -6994 | 8254 | 4203 | -54,13 | -37,54 |
| Витрати на збут | -10029 | -11717 | -14215 | -4186 | -2498 | 41,74 | 21,32 |
| Інші операційні витрати | -7967 | -4616 | -1773 | 6194 | 2843 | -77,75 | -61,59 |
| Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток | 10355 | 8751 | 1701 | -8654 | -7050 | -83,57 | -80,56 |
| Дохід від участі в капіталі | 467 | 994 | 0 | -467 | -994 | -100,00 | 0,00 |
| Інші фінансові доходи | 1 | 15 | 1 | 0 | -14 | 0,00 | -93,33 |
| Інші доходи | 18 | 480 | 3981 | 3963 | 3501 | 22016,7 | 729,38 |
| Фінансові витрати | -687 | -188 | -341 | 346 | -153 | -50,36 | 81,38 |
| Втрати від участі в капіталі | -1 | 0 | -1516 | -1515 | -1516 | 151500 | 0,00 |
| Інші витрати | -1 | -4409 | -8475 | -8474 | -4066 | 847400 | 92,22 |
| Фінансовий результат до оподаткування: прибуток | 10152 | 5643 | 0 | -10152 | -5643 | -100,00 | 0,00 |
| Фінансовий результат до оподаткування: збиток | 0 | 0 | -4649 | -4649 | -4649 | 0,00 | 0,00 |
| Витрати (дохід) з податку на прибуток | -1713 | -2075 | -239 | 1474 | 1836 | -86,05 | -88,48 |
| Чистий фінансовий результат: прибуток | 8439 | 3568 | 0 | -8439 | -3568 | -100,00 | 0,00 |
| Чистий фінансовий результат: збиток | 0 | 0 | -4888 | -4888 | -4888 | 0,00 | 0,00 |

Джерело: побудовано та розраховано автором на основі фінансової звітності підприємства

Узагальнення даних табл. 2.9 дає змогу констатувати, що протягом 2021-2023 рр. динаміка доходу від реалізації продукції ПАТ «Чернігівський молокозавод» є суперечливою. Загалом за період спостерігається його зниження на 11,57%, водночас найбільший обсяг доходу зафіксовано у 2023 р. – 143425 тис. грн. Важливо підкреслити, що таке зростання доходу в останньому році не пов'язане з нарощенням фізичних обсягів виробництва, а зумовлене підвищенням відпускних цін на продукцію, що, у свою чергу, є наслідком зростання собівартості виготовлення – у 2023 р. вона збільшилася на 26%. Тобто поліпшення номінальних показників виручки має переважно інфляційно-ціновий характер і не свідчить про реальне посилення виробничого потенціалу підприємства.

За аналізований період суттєво змінилася структура витрат. Витрати на збут зросли за 2021-2023 рр. на 42%, що можна пов'язати передусім із подорожчанням пального, збільшенням витрат на логістику та інші витрати, пов'язані з доставкою готової продукції споживачам. Фінансові витрати у 2022 р. скоротилися на 72% порівняно з 2021 р., що свідчить про тимчасове зміцнення фінансової стійкості, зменшення обсягу позикового капіталу та, відповідно, відсоткових платежів. Однак уже у 2023 р. підприємство знову активізувало використання кредитних ресурсів, унаслідок чого фінансові витрати дещо зросли і досягли 341 тис. грн. Негативною тенденцією стало те, що у 2023 р. ПАТ «Чернігівський молокозавод» уперше за розглянутий період зазнавши збитку в розмірі 4888 тис. грн, проти прибутку 3568 тис. грн у 2022 р.).

Основою формування фінансового результату виступають витрати виробництва, які включаються до собівартості продукції (робіт, послуг) і традиційно групуються за економічними елементами: матеріальні витрати, витрати на оплату праці, відрахування на соціальні заходи, амортизація основних засобів і нематеріальних активів, інші операційні витрати.

Наступним кроком є проведення структурно-динамічного аналізу операційних витрат за економічними елементами, результати якого наведено в табл. 2.10, що дозволить деталізувати вплив окремих складових витрат на фінансові результати ПАТ «Чернігівський молокозавод» та окреслити напрями їх оптимізації.

Структурно-динамічний аналіз операційних витрат за економічними елементами ПАТ «Чернігівський молокозавод»

| Показники | Одиниці виміру | Роки | | | Відхилення | | | |
|-------------------------------------|-----------------|---------------|--------------|---------------|---------------|---------------|--------------|------------------|
| | | 2021 | 2022 | 2023 | 2022 до 2021 | | 2023 до 2022 | |
| | | | | | Абс. | Від.% | Абс. | Від.% |
| 1. Матеріальні витрати | тис. грн | 103443 | 68893 | 110544 | -34550 | -33,40 | 41651 | 60,46 |
| у % до підсумку | % | 80,82 | 74,86 | 77,60 | -5,96 | -7,38 | 2,74 | 3,66 |
| 2. Витрати на оплату праці | тис. грн | 9653 | 11559 | 12158 | 1906 | 19,75 | 599 | 5,18 |
| у % до підсумку | % | 7,54 | 12,56 | 8,53 | 5,02 | 66,53 | -4,03 | -32,05 |
| 3. Відрахування на соціальні заходи | тис. грн | 3630 | 3924 | 4294 | 294 | 8,10 | 370 | 9,43 |
| у % до підсумку | % | 2,84 | 4,26 | 3,01 | 1,43 | 50,33 | -1,25 | -29,31 |
| 4. Амортизаційні відрахування | тис. грн | 2806 | 2825 | 6175 | 19 | 0,68 | 3350 | 118,58 |
| у % до підсумку | % | 2,19 | 3,07 | 4,33 | 0,88 | 40,01 | 1,26 | 41,21 |
| 5. Інші витрати | тис. грн | 8453 | 4828 | 9285 | -3625 | -42,88 | 4457 | 92,32 |
| у % до підсумку | % | 6,60 | 5,25 | 6,52 | -1,36 | -20,57 | 1,27 | 24,24 |
| Усього витрат на виробництво | тис. грн | 127985 | 92029 | 142456 | -35956 | -28,09 | 50427 | Більші на |

Джерело: побудовано та розраховано автором на основі фінансової звітності підприємства

З таблиці 2.10 спостерігаємо, що у 2021 році найбільшу питому вагу займають матеріальні витрати 80,8%, а у 2023 р. – 77,6%, що свідчить про високу матеріаломісткість виробництва та суттєву залежність підприємства від цінової динаміки на сировину, паливо, енергоносії та інші матеріальні ресурси. Така структура витрат є типовою для підприємств молокопереробної галузі, однак водночас окреслює значний резерв підвищення ефективності за рахунок ощадливішого використання ресурсів, оптимізації норм витрат і пошуку альтернативних постачальників.

Витрати на оплату праці посідали друге місце при цьому їх максимальна питома вага спостерігалася у 2022 р. і становила 12,56% сукупних операційних витрат. Амортизаційні відрахування протягом 2021-2023 рр. займали найменшу частку в загальному обсязі витрат, однак демонстрували тенденцію до поступового зростання, що узгоджується з активізацією інвестиційної діяльності та оновленням основних засобів.

Загалом протягом аналізованого періоду відбувалася певна трансформація структури операційних витрат у 2023 р. порівняно з попередніми роками фіксуються коливання часток матеріальних витрат, витрат на оплату праці, відрахувань на соціальні заходи, амортизації та інших операційних витрат.



Рис. 2.7. Динаміка витрат підприємства ПАТ «Чернігівський молокозавод» за 2022 рік.

Джерело: побудовано автором на основі фінансової звітності підприємства

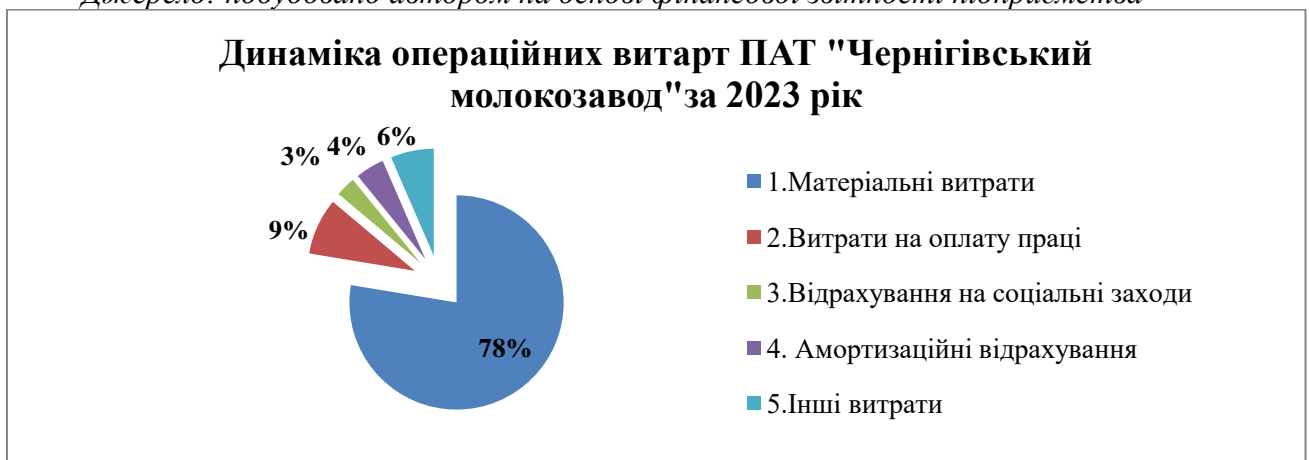


Рис. 2.8. Динаміка витрат підприємства ПАТ «Чернігівський молокозавод» за 2023 рік.

Джерело: побудовано автором на основі фінансової звітності підприємства

Порівняльний аналіз даних, відображених на рис. 2.7 та 2.8, дає підстави стверджувати, що впродовж досліджуваного періоду відбулася часткова, відносно помірна трансформація структури операційних витрат ПАТ «Чернігівський молокозавод». У 2023 р. зафіксовано збільшення питомої ваги матеріальних витрат, що є закономірним наслідком як підвищення цін на сировину, допоміжні матеріали, енергоносії, так і певного розширення обсягів виробництва. Тобто зростання матеріальних витрат має комбінований характер: воно зумовлене одночасно ціновими (інфляційними) та кількісними (обсяг виробництва) чинниками, що загалом підвищує матеріаломісткість продукції.

2.4. Оцінка фінансового стану підприємства

Одним із основних індикаторів результативності функціонування підприємства виступає його фінансовий стан, який відображає ступінь збалансованості джерел формування та напрямів використання фінансових ресурсів.

У короткостроковому періоді фінансовий стан доцільно оцінювати крізь призму платоспроможності, яка характеризується системою показників ліквідності. У фінансовому аналізі для цього застосовують відносні показники – коефіцієнти ліквідності, що забезпечують узагальнену оцінку здатності підприємства своєчасно виконувати поточні зобов'язання. Розраховані значення відповідних показників для ПАТ «Чернігівський молокозавод» наведено в табл. 2.11.

Таблиця 2.11

Показники ліквідності та платоспроможності ПАТ «Чернігівський молокозавод» за 2021–2023 рр.

| Показники | Нормативне значення | Роки | | | Абсолютне, +/- | |
|--|---------------------|--------|-------|-------|----------------|-----------|
| | | 2021 | 2022 | 2023 | 2023/2021 | 2023/2022 |
| Коефіцієнт абсолютної ліквідності | >0,2-0,35 | 50,003 | 5,004 | 0,001 | -50,002 | -5,003 |
| Коефіцієнт швидкої ліквідності | >1 | 0,528 | 0,385 | 0,316 | -0,212 | -0,068 |
| Коефіцієнт поточної ліквідності (покриття) | 1-1,25 | 0,546 | 0,392 | 0,325 | -0,221 | -0,067 |

Джерело: побудовано та розраховано автором на основі фінансової звітності підприємства

Слід враховувати, що нормативні значення показників ліквідності мають загальний характер і, як правило, не відображають специфіки галузі та типу виробництва конкретного підприємства. Водночас саме галузева належність, тривалість операційного циклу, структура оборотних активів та швидкість їх обігу істотно впливають на оптимальний рівень ліквідності.

Коефіцієнт покриття відображає співвідношення оборотних активів і поточних зобов'язань, тобто показує, скільки гривень мобільних ресурсів припадає на 1 грн короткострокової заборгованості. У 2021-2023 рр. його значення має тенденцію до зниження, поступово наближаючись до рекомендованого рівня

близько 2,0–2,5. Теоретично вважається, що оборотні активи повинні щонайменше удвічі перевищувати суму поточних зобов'язань, оскільки за такої умови підприємство, навіть повністю погасивши короткострокову заборгованість, зберігатиме можливість продовжувати господарську діяльність.

Коефіцієнт швидкої ліквідності характеризує спроможність підприємства розрахуватися за своїми зобов'язаннями не лише за рахунок грошових коштів, а й очікуваних надходжень від дебіторів (за відвантажену продукцію). Рекомендоване значення цього показника перевищує одиницю; у ПАТ «Чернігівський молокозавод» у 2021-2022 рр. він мав тенденцію до зниження, хоча у 2021 р. досягав найбільшого за досліджуваний період рівня – 0,528, що все ж нижче орієнтовного нормативу.

Коефіцієнт абсолютної ліквідності відображає частку поточних зобов'язань, яка може бути погашена виключно за рахунок найбільш ліквідних активів (грошових коштів та їх еквівалентів); у досліджувані роки його значення також не досягає рекомендованого рівня, що свідчить про певну напруженість у сфері миттєвої платоспроможності.

Разом із показниками ліквідності, важливим аспектом оцінювання фінансового стану є аналіз фінансової стійкості підприємства, який відображає здатність суб'єкта господарювання підтримувати платоспроможність у довгостроковій перспективі за умови дотримання раціонального співвідношення між власним і позиковим капіталом. Під фінансовою стійкістю розуміють такий стан ресурсної бази, коли інвестовані в діяльність кошти окуповуються за рахунок грошових надходжень, а отриманий прибуток забезпечує можливість самофінансування, інвестиційного розвитку та відносної незалежності від зовнішніх джерел фінансування.

Комплексну оцінку рівня фінансової стійкості ПАТ «Чернігівський молокозавод» доцільно здійснювати на основі системи відносних показників (коефіцієнтів капіталізації, автономії, маневреності власного капіталу тощо), розраховані значення яких узагальнені у табл. 2.12. Це дозволяє встановити стабільність структури джерел фінансування, ступінь залежності підприємства від кредиторів і визначити потенціал для подальшого фінансового розвитку.

Показники оцінки фінансової стійкості
ПАТ «Чернігівський молокозавод» за 2021–2023 рр.

| Показники | Нормативне значення | Роки | | | Абсолютне, +/- | |
|--|---------------------|--------|--------|--------|----------------|---------------|
| | | 2021 | 2022 | 2023 | 2023/ 2021 | 2023/ 2022 |
| Наявність власних оборотних коштів, тис. грн. | збільшення | 209482 | 297664 | 390771 | 181289 | 93107 |
| Коефіцієнт забезпечення оборотних активів власними коштами | >0,1 | -0,83 | -1,55 | -2,08 | -1,25 | -0,53 |
| Коефіцієнт забезпечення запасів власним капіталом | 0,5-0,8 | -25,53 | -54,50 | -71,32 | -45,79 | -16,82 |
| Маневреність робочого капіталу | за планом | 0,01 | 0,01 | 0,01 | 0,00 | 0,00 |
| Коефіцієнт маневреності робочого капіталу | >0,5 | -3,70 | -5,32 | -5,46 | -1,76 | -0,13 |
| Коефіцієнт маневреності власних ОК | збільшення | -0,01 | -0,01 | 0,00 | 0,01 | 0,01 |
| Коефіцієнт довгострокового залучення позикових коштів | зменшення | 0,13 | 0,19 | 0,21 | 0,09 | 0,03 |
| Коефіцієнт фінансової незалежності (автономії) | >0,5 | 0,11 | 0,10 | 0,11 | 0,00 | 0,01 |
| Коефіцієнт фінансової залежності | <2,0 | 9,29 | 9,98 | 9,35 | 0,07 | -0,63 |
| Коефіцієнт фінансування | | 8,29 | 8,98 | 8,35 | 0,07 | -0,63 |
| Коефіцієнт концентрації залученого капіталу | <0,5 | 0,89 | 0,90 | 0,89 | 0,00 | -0,01 |
| Коефіцієнт структури фінансування необоротних активів | <1,0 | 0,03 | 0,04 | 0,04 | 0,01 | 0,01 |
| Коефіцієнт фінансової стійкості | 0,8-0,9 | 0,12 | 0,12 | 0,14 | 0,01 | 0,01 |
| Коефіцієнт забезпечення власними оборотними засобами | >0,1 | 1,31 | 2,20 | 2,94 | 1,63 | 0,74 |
| Коефіцієнт довгострокових зобов'язань | <0,2 | 0,02 | 0,03 | 0,03 | 0,01 | 0,01 |
| Коефіцієнт поточних зобов'язань | >0,5 | 0,98 | 0,97 | 0,97 | -0,01 | -0,01 |
| Коефіцієнт страхування бізнесу | >0,2 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 |
| Коефіцієнт забезпечення запасів робочим капіталом | >0,2 | -25,53 | -54,50 | -71,32 | -45,79 | -16,82 |

Джерело: побудовано та розраховано автором на основі фінансової звітності підприємства

На підставі проведених розрахунків бачимо, що у 2023 р. підприємство істотно наростило обсяги власного капіталу його сума зросла на 93107 тис. грн порівняно з 2022 р. Одночасно відбулося скорочення оборотних коштів на 51,1%,

що свідчить про перерозподіл фінансових ресурсів – їх було спрямовано на розширення виробничих потужностей, погашення зобов'язань та інші довгострокові потреби, пов'язані з підвищенням стійкості та оновленням активів.

Коефіцієнт автономії, який відображає частку власного капіталу в загальній валюті балансу, протягом досліджуваного періоду залишався на низькому рівні – 0,11 у 2021 р. і 0,11 у 2023 р. за орієнтовного нормативу близько 0,5. Це означає, що підприємство є надмірно залежним від залученого капіталу, тоді як власних коштів недостатньо для повного покриття необоротних активів і тієї частини оборотних активів, яка забезпечує безперервність операційної діяльності. Натомість коефіцієнт фінансової стійкості (співвідношення власного і позикового капіталу) у 2023 р. дещо поліпшився, збільшившись на 2 відсоткові пункти, що свідчить про певне зміцнення позицій власного капіталу відносно позикового.

Коефіцієнт фінансової залежності суттєво перевищує нормативні орієнтири, проте у 2023 р. порівняно з 2022 р. продемонстрував тенденцію до зниження і становив 9,35. Високе значення цього показника підтверджує значну частку залучених коштів у структурі джерел фінансування та підвищену чутливість підприємства до змін умов кредитування. Водночас коефіцієнт забезпеченості власними оборотними коштами має зростаючу динаміку, що вказує на поступове підсилення ролі власного капіталу у фінансуванні оборотних активів і, відповідно, на певне покращення внутрішньої фінансової стійкості.

Варто підкреслити, що оцінювання результатів діяльності підприємства не може обмежуватися аналізом абсолютних величин прибутку чи збитку. Для суб'єктів господарювання, зацікавлених у максимізації віддачі від використаних ресурсів і вкладеного капіталу, принципового значення набуває дослідження співвідношення отриманого ефекту до понесених витрат. З цією метою розраховуються відносні показники ефективності – насамперед коефіцієнти рентабельності (табл. 2.13), аналіз яких дає змогу комплексно оцінити результативність господарської діяльності ПАТ «Чернігівський молокозавод» у динаміці.

**Динаміка відносних показників ефективності діяльності
ПАТ «Чернігівський молокозавод» за 2021–2023 рр.,%**

| Показники | Роки | | | Абсолютне, +/- | |
|---|--------|--------|--------|----------------|---------------|
| | 2021 | 2022 | 2023 | 2023/ 2021 | 2023/ 2022 |
| <i>Витратні показники</i> | | | | | |
| Рентабельність продукції | 38,625 | 35,609 | 20,047 | -18,578 | -15,562 |
| Рентабельність операційної діяльності | 55,425 | 52,969 | 10,417 | -45,008 | -42,552 |
| Рентабельність звичайної діяльності | 7,435 | 3,117 | 0,000 | -7,435 | -3,117 |
| <i>Ресурсні показники</i> | | | | | |
| Рентабельність підприємства | 28,819 | 12,693 | 0,000 | -28,819 | -12,693 |
| Рентабельність власного капіталу | 32,106 | 14,998 | 0,000 | -32,106 | -14,998 |
| Рентабельність необоротних активів (рентабельність основних засобів) | 6,561 | 2,613 | 0,000 | -6,561 | -2,613 |
| Рентабельність оборотних активів | 5,542 | 3,834 | 0,000 | -5,542 | -3,834 |
| <i>Доходні показники</i> | | | | | |
| Валова рентабельність продажу | 27,863 | 26,259 | 16,699 | -11,164 | -9,559 |
| Чиста рентабельність продажу | 6,421 | 2,813 | 0,000 | -6,421 | -2,813 |
| Рентабельність доходу від операційної діяльності | 7,481 | 6,741 | 1,180 | -6,301 | -5,562 |

Джерело: побудовано та розраховано автором на основі фінансової звітності підприємства

Аналіз даних табл. 2.13 дає змогу стверджувати, що найвищі значення показників рентабельності ПАТ «Чернігівський молокозавод» спостерігалися у 2021 р. У подальшому, через погіршення фінансових результатів, усі коефіцієнти мали стійку тенденцію до зниження, а у 2023 р., який виявився збитковим, демонстрували вже критичні значення. Зокрема, рентабельність продукції у 2021 р. становила 38,68%, проте у наступні роки відбувалося послідовне зниження маржі прибутку і на кінець 2023 р. її рівень знизився до 20%.

Аналогічна динаміка простежується за показником рентабельності доходу від операційної діяльності, що характеризує обсяг прибутку, отриманого з 1 грн операційного доходу. Максимального значення цей показник досяг у 2021 р. – 52,43%, тоді як у 2023 р. його рівень скоротився до 10,4%. Зниження рентабельності продажів свідчить про те, що темпи зростання витрат, передусім виробничих та збутових, істотно випереджали можливості підприємства щодо нарощування прибутку, попри коригування відпускних цін.

Отже, можна констатувати, що за результатами аналізованого періоду ПАТ «Чернігівський молокозавод» суттєво послабив свої позиції щодо формування прибутковості. Для відновлення та подальшого зростання рівня рентабельності підприємству необхідно активізувати пошук і реалізацію внутрішніх резервів: удосконалити систему управління витратами, скоротити ресурсомісткість виробництва, оптимізувати логістичні витрати, переглянути асортиментну політику, посилити маркетингову активність та розширити канали збуту.

Висновки до розділу 2

У результаті проведеного аналізу фінансово-господарської діяльності однієї з найбільших філій ДП «Мілкіленд – Україна» – ПАТ «Чернігівський молокозавод» – можна сформулювати такі узагальнюючі висновки.

По-перше, структура основних засобів підприємства характеризується домінуванням будівель і споруд, що є типовим для виробничих підприємств із розвиненою інфраструктурою. Водночас упродовж 2021–2023 рр. спостерігалось істотне зростання частки машин та обладнання, зумовлене систематичною модернізацією як основного, так і допоміжних виробництв шляхом придбання й установаження нового устаткування, приладів та технічних засобів. Це свідчить про прагнення підприємства оновлювати виробничу базу та підвищувати технологічний рівень виробництва.

По-друге, технічний стан основних засобів помітно покращився завдяки оновленню активів. Якщо у попередні роки відзначався високий рівень зношеності, то станом на 2023 р. коефіцієнт зносу знизився до 0,14, а коефіцієнт придатності, відповідно, підвищився до 0,86. Це свідчить про оновлення значної частини основних засобів і потенційне посилення виробничих можливостей підприємства.

По-третє, аналіз динаміки обсягу виробництва та виручки від реалізації за 2021–2023 рр. показав, що формальне зростання доходу на 16589 тис. грн у 2023 р. має переважно номінальний характер. Збільшення виручки зумовлене, головню, інфляційними процесами та підвищенням відпускних цін у відповідь на зростання

вартості сировини, енергоносіїв, матеріалів і послуг, а не реальним нарощуванням фізичних обсягів виробництва. При цьому 2023 р. став збитковим: підприємство отримало чистий збиток у розмірі 4888 тис. грн, що закономірно призвело до від'ємних або критично низьких значень показників рентабельності.

По-четверте, показники ефективності використання основних засобів у 2023 р. зменшилися порівняно з попередніми роками, що свідчить про недостатньо ефективне використання оновлених основних засобів. Тобто, попри модернізацію виробничих потужностей, підприємству не вдалося забезпечити пропорційне зростання обсягу випуску продукції та доходів.

По-п'яте, структура оборотних коштів характеризується значною концентрацією у дебіторській заборгованості за товари, роботи, послуги. Зростання її питомої ваги свідчить про посилення кредитного навантаження на підприємство, підвищення ризиків неповернення коштів та зростання обсягу «заморожених» фінансових ресурсів. За таких умов актуальним є перегляд кредитної політики, посилення контролю за платіжною дисципліною контрагентів і впровадження механізмів управління дебіторською заборгованістю. Водночас частка готової продукції у структурі оборотних активів є незначною, що пояснюється короткими строками придатності молочної продукції та необхідністю її швидкої реалізації.

По-шосте, у структурі трудових ресурсів домінує виробничий персонал, що відповідає виробничій спеціалізації підприємства та орієнтації на переробку молочної сировини та реалізацію готової продукції. Разом з тим у натуральному вимірі продуктивність праці у 2023 р. знизилася на 17,21% порівняно з 2022 р. і на 32,33% відносно 2021 р. Така динаміка свідчить про суттєве скорочення фізичних обсягів виробництва та формує ризики подальшого вивільнення персоналу, що негативно впливає на кадровий потенціал підприємства.

По-сьоме, фінансові результати діяльності за 2021-2023 рр. демонструють погіршення: дохід від реалізації загалом скоротився на 11,57%, витрати на збут збільшилися на 42%, насамперед, через зростання вартості пального та логістичних витрат, фінансові витрати після тимчасового зниження у 2022 р. знову зросли у 2023 р. до 341 тис. грн при активному використанню кредитних ресурсів.

По-восьме, у 2023 р. підприємство наростило обсяг власного капіталу на 93107 тис. грн порівняно з 2022 р., паралельно скоротивши обсяг оборотних коштів на 51,1%. Це може свідчити про перерозподіл фінансових ресурсів на користь фінансування довгострокових інвестицій або погашення зобов'язань. Водночас коефіцієнт автономії залишається на рівні 0,11, що істотно нижче рекомендованого значення, і вказує на високу залежність підприємства від позикового капіталу.

По-дев'яте, аналіз показників рентабельності підтвердив, що найсприятливішою з позицій прибутковості була ситуація у 2021 р., тоді як у 2023 р. підприємство фактично втратило значну частину своїх ринкових позицій та фінансових переваг.

Узагальнюючи, можна зробити висновок, що ПАТ «Чернігівський молокозавод» потребує реалізації системних заходів щодо підвищення ефективності діяльності. До пріоритетних напрямів слід віднести: зниження собівартості продукції за рахунок оптимізації витрат, раціоналізацію структури оборотних активів і посилення контролю за дебіторською заборгованістю, підвищення ефективності використання основних засобів, удосконалення кадрової політики та системи мотивації, розширення та диверсифікацію каналів збуту. Реалізація зазначених заходів у поєднанні з продуманою програмою реструктуризації може стати основою відновлення фінансової стійкості, зростання рентабельності та підвищення конкурентоспроможності підприємства в середньо- та довгостроковій перспективі.

РОЗДІЛ 3

АНАЛІЗ КОНКУРЕНТНИХ ПЕРЕВАГ РОЗВИТКУ

УПРАВЛІНСЬКОГО ПЕРСОНАЛУ ДП «МІЛКІЛЕНД-УКРАЇНА»

3.1. Аналіз управлінського персоналу ДП «Мілкіленд-Україна»

Управлінська праця, як одна з найскладніших форм інтелектуальної діяльності, характеризується високим ступенем складності, багатогранністю змісту та значною варіативністю організаційних форм і видів. Вона здійснюється в умовах постійної взаємодії з різноманітними процесами матеріального виробництва, інформаційними потоками, соціально-економічними чинниками та потребує від працівників здатності приймати обґрунтовані рішення в умовах невизначеності, ризику та дефіциту часу. Саме через це управлінська праця посідає особливе місце в системі трудової діяльності на підприємстві.

До складу управлінського персоналу у даному дослідженні віднесено працівників, які безпосередньо залучені до виконання управлінських функцій, формують і реалізують управлінські рішення, беруть участь у створенні кінцевого результату діяльності підприємства та здійснюють вплив на підвищення ефективності його функціонування в цілому.

З огляду на те, що предметом аналізу є дочірнє підприємство, а саме його головний офіс, розташований у м. Києві, подальший аналіз буде зосереджено на дослідженні структурних характеристик управлінських кадрів, їх кількісний та якісний склад узагальнено у табл. 3.1.

Таблиця 3.1

**Загальна структура персоналу ДП «Мілкіленд-Україна» по
категоріях зайнятих за 2022-2023 рік**

| Категорія зайнятих | 2022 р. | | 2023 р. | | Відхилення питомої ваги у % 2023/2022 |
|--|--------------------|-------------------|--------------------|-------------------|--|
| | Кількість, осіб | питома вага, % | кількість, осіб | питома вага, % | |
| Всього персоналу, осіб, у тому числі: | 123 | 100 | 130 | 100 | 0 |
| Керівники | 40 | 32,52 | 40 | 30,77 | -1,75 |
| Спеціалісти | 65 | 52,85 | 68 | 52,31 | -0,54 |
| Службовці(Технічні працівники) | 6 | 4,88 | 7 | 5,38 | 0,51 |
| Робітники | 12 | 9,76 | 15 | 11,54 | 1,78 |

Джерело: побудовано та розраховано автором на основі звітності підприємства

Аналіз даних табл. 3.1 дає підстави стверджувати, що провідне місце в структурі управлінського персоналу головного офісу ДП «Мілкіленд-Україна» посідає категорія спеціалістів. До неї віднесено працівників, які виконують інженерно-технічні, економічні, обліково-аналітичні, правові та інші функції: інженерів, економістів, бухгалтерів, нормувальників, адміністраторів, юрисконсультів тощо. Саме ця група забезпечує реалізацію ключових аналітичних, планово-організаційних та контрольних завдань, формуючи інтелектуальне підґрунтя управлінських рішень.

Порівняння показників за 2022–2023 рр. засвідчує розширення чисельності персоналу протягом року штат доповнено трьома спеціалістами, одним технічним виконавцем та трьома робітниками. Така динаміка може свідчити про зростання обсягу управлінських і виробничо-обслуговуючих функцій, що потребує додаткових трудових ресурсів. Водночас формальне збільшення кількості працівників саме по собі не гарантує підвищення результативності діяльності. Важливе значення набуває якісний, або кваліфікаційний, склад кадрів, який значною мірою детермінується віком, стажем роботи, рівнем освіти, професійною підготовкою та іншими характеристиками. У зв'язку з цим подальший аналіз доцільно зосередити на дослідженні вікової структури управлінського персоналу ДП «Мілкіленд-Україна» за 2022–2023 рр., що відображено в табл. 3.2.

Таблиця 3.2

Динаміка вікової структури працівників підприємства ТОВ «Мілкіленд-Україна» за 2022-2023 рр.

| Показник | Роки | | | | Відхилення питомої ваги у % 2023/2022 |
|---------------------------------------|------|-------------------|------|-------------------|--|
| | 2022 | | 2023 | | |
| | Осіб | Питома вага, % | Осіб | Питома вага, % | |
| Облікова кількість штатних робітників | 123 | 100 | 130 | 100 | 0 |
| Кількість працюючих у віці (років) | | | | | |
| 18-25 | 18 | 14,63 | 20 | 15,38 | 0,75 |
| 25-35 | 22 | 17,89 | 26 | 20,00 | 2,11 |
| 35-45 | 57 | 46,34 | 58 | 44,62 | -1,73 |
| більше 45 | 26 | 21,14 | 26 | 20,00 | -1,14 |

Джерело: побудовано та розраховано автором на основі звітності підприємства

Аналіз даних табл. 3.2 свідчить, що протягом останніх років домінуючу частку персоналу формує вікова група 35-45 років. Така структура є цілком закономірною та з позицій підприємства – стратегічно вигідною, оскільки саме ця категорія працівників поєднує достатньо високий рівень професійного досвіду з збереженою здатністю до інтенсивного навчання, опанування нових знань і технологій, підвищення кваліфікації.

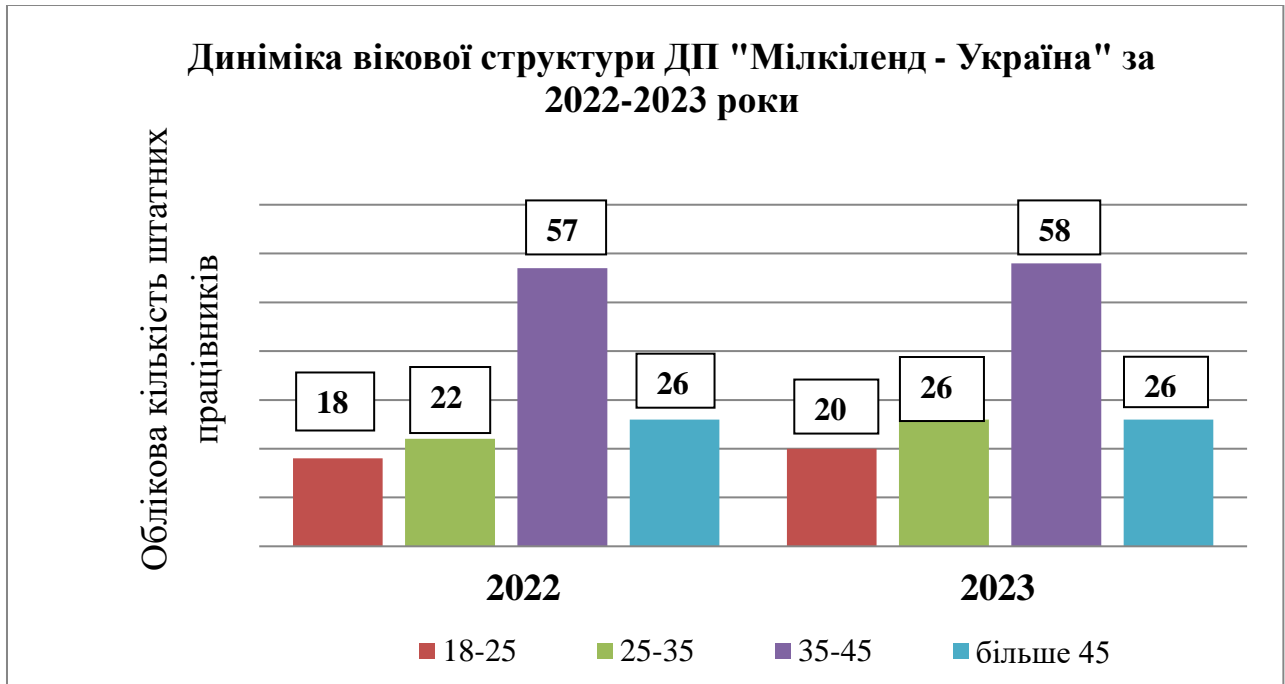


Рис. 3.2. Динаміка вікової структури ДП «Мілкіленд-Україна» за 2022-2023 роки.

Джерело: побудовано автором на основі звітності підприємства

За результатами досліджень, проведених Науково-дослідним інститутом праці України, найбільш продуктивною з позицій ефективної реалізації управлінських функцій визнається вікова група 30–50 років. У цьому віковому діапазоні керівник, як правило, уже накопичує достатній професійний та життєвий досвід, що дає змогу не лише глибоко опанувати специфіку діяльності структурного підрозділу чи підприємства в цілому, а й сформувати власну стратегію взаємодії з підлеглими. Саме в цей період управлінець здатний вибудовувати ефективні моделі лідерства, формувати згуртовану та довірливу команду, орієнтовану на досягнення спільних цілей і результатів високої якості.

За аналогією з аналізом вікової структури доцільно дослідити й освітньо-кваліфікаційний склад кадрів як один із ключових параметрів якісного стану персоналу. Під якісним складом персоналу розумітимемо сукупність характеристик працівників, до яких належать, зокрема, рівень освіти, професійна кваліфікація,

тривалість стажу роботи на підприємстві, а також інші соціально-демографічні та професійні ознаки. Освітньо-кваліфікаційна структура персоналу підприємства відображена в табл. 3.3, що створює підґрунтя для подальшої оцінки відповідності людського капіталу стратегічним потребам підприємства.

Оцінювання освітнього рівня управлінського персоналу доцільно здійснювати не лише з позицій відповідності освіти профілю виконуваної роботи, оскільки на практиці частина менеджерів не має спеціалізованої вищої освіти, але демонструє високі результати діяльності. У зв'язку з цим пропонується використовувати більш узагальнений підхід, згідно з яким освітній рівень працівників поділяється на три основні групи: повна вища освіта, базова вища освіта та середньо-технічна (професійно-технічна) освіта. Такий підхід дає змогу об'єктивніше оцінити кадровий потенціал та його відповідність вимогам управлінського процесу.

Таблиця 3.3

**Характеристика та динаміка освітньої структури персоналу
ДП «Мілкланд-Україна» 2022-2023 рік**

| Рівень освіти | 2022р. | | 2023р. | | Відхилення питомої ваги у % 2023р. від 2022 |
|--|--------------------|-------------------|--------------------|-------------------|---|
| | кількість, осіб | питома вага, % | кількість, осіб | питома вага, % | |
| Середня освіта | | | | | |
| - управлінський персонал | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| - виробничий персонал | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Спеціальна професійна підготовка робітників (ПТУ) | | | | | |
| - управлінський персонал | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| - виробничий персонал | 5 | 4,07 | 5 | 3,85 | -0,22 |
| Неповна вища освіта (вищі навчальні заклади I-II рівня акредитації – освітньо-кваліфікаційний рівень – «молодший спеціаліст») | | | | | |
| - управлінський персонал | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| - виробничий персонал | 7 | 5,69 | 9 | 6,92 | 1,23 |
| Базова вища освіта (вищі навчальні заклади III-IV рівня акредитації – освітньо-кваліфікаційний рівень «бакалавр») | | | | | |
| - управлінський персонал | 6 | 4,88 | 5 | 3,85 | -1,03 |
| - виробничий персонал | 0 | 0 | 1 | 0,77 | 0,77 |
| Повна вища освіта (вищі навчальні заклади III-IV рівня акредитації – освітньо-кваліфікаційний рівень «спеціаліст», «магістр») | | | | | |
| - управлінський персонал | 105 | 85,37 | 125 | 96,15 | 10,79 |
| - виробничий персонал | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Разом | 123 | 100 | 130 | 100 | 0 |

Джерело: побудовано та розраховано автором на основі звітності підприємства

Аналіз даних табл. 3.3 свідчить, що ДП «Мілкіленд-Україна» загалом має високий рівень забезпеченості кваліфікованими кадрами: частка працівників з вищою, базовою вищою або середньо-технічною освітою становить 96,15 %. Це можна пояснити тим, що реалізація управлінських функцій та основних бізнес-процесів компанії вимагає ґрунтовної теоретичної підготовки й спеціальних знань. Водночас працівники, які мають спеціальну професійно-технічну підготовку або неповну вищу освіту, здебільшого належать до виробничо-допоміжного персоналу (водії, кур'єри тощо), для яких не висуваються настільки жорсткі вимоги щодо рівня аналітичних і управлінських компетенцій, але саме вони забезпечують безперервність та організаційну підтримку управлінського процесу.

Наступним важливим компонентом якісної характеристики персоналу є стаж роботи на підприємстві, який відображає стабільність трудового колективу, ступінь закріплення кадрів та рівень їхньої лояльності й залученості до корпоративних цінностей. Інформація щодо розподілу працівників ДП «Мілкіленд-Україна» за тривалістю стажу роботи наведена в табл. 3.4 і слугує основою для оцінки сталості кадрового ядра та потенціалу довгострокового розвитку персоналу.

Таблиця 3.4

Характеристика та динаміка структури персоналу ДП «Мілкіленд-Україна» за стажем роботи за 2022-2023 рік

| Стаж роботи | 2022р. | | 2023р. | | Відхилення питомої ваги у % 2023 р. від 2022 |
|----------------|----------------|----------------|-----------------|----------------|--|
| | кількість осіб | питома вага, % | кількість, осіб | питома вага, % | |
| Менше 1 року | 1 | 0,81 | 3 | 2,31 | 1,49 |
| 1-3 роки | 10 | 8,13 | 9 | 6,92 | -1,21 |
| 3-5 роки | 42 | 34,15 | 39 | 30,00 | -4,15 |
| 5-10 років | 30 | 24,39 | 37 | 28,46 | 4,07 |
| 10-20 років | 14 | 11,38 | 16 | 12,31 | 0,93 |
| Понад 20 років | 26 | 21,14 | 26 | 20,00 | -1,14 |
| Разом | 123 | 100 | 130 | 100 | 0,00 |

Джерело: побудовано та розраховано автором на основі звітності підприємства

Під час дослідження стажу роботи персоналу важливим є не лише його тривалість, а й безперервність зайнятості на одному й тому самому підприємстві. Найбільш вагомим з позицій формування професійної майстерності та управлінських компетенцій вважається стаж понад 10 років, за якого управлінець, як правило, накопичує необхідний обсяг практичних навичок, інструментів прийняття рішень та досвіду взаємодії з підлеглими.

Разом з тим, аналіз показників табл. 3.4 свідчить, що у середньому найбільш чисельною є група працівників зі стажем 3–5 років, частка яких становить 30% загальної чисельності персоналу. Дещо меншу, але також суттєву питому вагу мають працівники зі стажем від 5 до 10 років – 28,46%, що вказує на наявність достатньо сформованого персоналу. З огляду на те, що чисельність працівників вікової групи понад 45 років є порівняно невеликою, частка персоналу зі стажем роботи більше 20 років становить 20%, тобто підприємство має обмежений, але важливий прошарок досвідчених працівників. Найменш представлена група – працівники зі стажем до одного року, їхня частка дорівнює лише 2,31%, що свідчить про відносно низький рівень плинності кадрів та стабільність кадрового складу.

Сформована структура стажу пояснюється тим, що колектив ДП «Мілкіленд-Україна» загалом є усталеним, а виконання значної частини управлінських та функціональних завдань потребує наявності у працівників певного обсягу професійного досвіду. Водночас підприємство не уникає залучення працівників без попереднього досвіду роботи, що, попри певний ризик, має й переваги такі працівники, як правило, легше адаптуються до нових вимог, більш гнучко сприймають корпоративні стандарти та простіше піддаються професійному навчанню і цілеспрямованому формуванню необхідних компетенцій.

Подальше дослідження якісних характеристик кадрового потенціалу доцільно продовжити шляхом аналізу статевої структури персоналу ДП «Мілкіленд-Україна» за 2022–2023 рр. Статева структура трудових ресурсів відображає співвідношення чисельності жінок і чоловіків у загальній кількості працівників і наведена в табл. 3.5.

Характеристика та динаміка структури персоналу ДП «Мілкіленд-Україна» за статтю за 2022-2023 рік

| Стать | Кількість по роках, осіб | | У % до загальної чисельності (питома вага) | | Відхилення питомої ваги у % 2023 р. від 2022 |
|-------------------------------|--------------------------|------------|--|---------------|--|
| | 2022 р. | 2023р. | 2022р. | 2023р. | |
| Персонал в цілому | | | | | |
| Чоловіки | 25 | 29 | 20,33 | 22,31 | 1,98 |
| Жінки | 98 | 101 | 79,67 | 77,69 | -1,98 |
| Управлінський персонал | | | | | |
| Чоловіки | 16 | 17 | 13,01 | 13,08 | 0,07 |
| Жінки | 95 | 98 | 77,24 | 75,38 | -1,85 |
| Виробничий персонал | | | | | |
| Чоловіки | 9 | 12 | 7,32 | 9,23 | 1,91 |
| Жінки | 3 | 3 | 2,44 | 2,31 | -0,13 |
| РАЗОМ | 123 | 130 | 100,00 | 100,00 | 0,00 |

Джерело: побудовано та розраховано автором на основі звітності підприємства

Відповідна статеву структуру персоналу зображено на рис. 3.3.

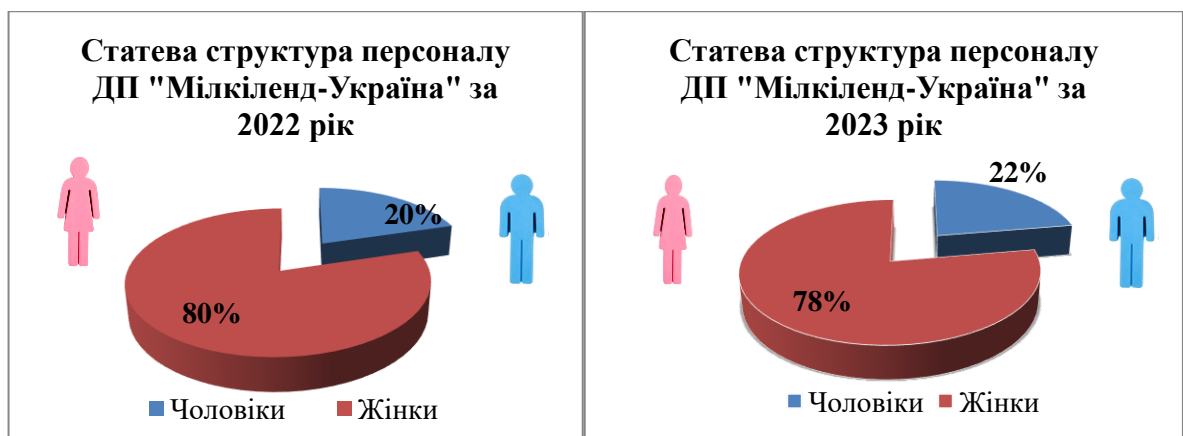


Рис. 3.3. Статеву структура персоналу підприємства за 2022-2023 роки.

Джерело: побудовано автором на основі звітності підприємства

Аналіз даних табл. 3.5 засвідчує суттєву гендерну асиметрію в кадровому складі ДП «Мілкіленд-Україна» переважну більшість персоналу становлять жінки – 79,67%. Така структура зумовлена, передусім, специфікою виду діяльності підприємства, значною часткою адміністративно-управлінських, обліково-аналітичних, маркетингових та сервісних функцій, де традиційно вищою є частка жіночої праці. Водночас при розмежуванні персоналу за категоріями управлінського та виробничого

спостерігається інша ситуація, серед виробничого персоналу домінують чоловіки – 9,23% у загальній чисельності персоналу проти 2,31% жінок, що пов’язано з фізичною складністю частини виробничих операцій і вимогами до роботи з обладнанням.

Важливою передумовою зростання продуктивності праці та підвищення результативності діяльності підприємства є кадрова стабільність, тобто відсутність надмірних коливань чисельності персоналу. У цьому контексті особливого значення набуває аналіз руху робочої сили як ключового елемента оцінювання забезпеченості підприємства трудовими ресурсами. Рух персоналу на рівні підприємства відображає реалізацію політики управління персоналом і, по суті, виступає «індикатором» стану системи менеджменту, якості кадрових рішень та ефективності організаційно-управлінських механізмів [23].

Систему показників руху персоналу наведено у табл. 3.6 та 3.7.

Таблиця 3.6

**Характеристика показників руху управлінського персоналу ДП
«Мілкіленд-Україна» за 2022-2023 рік**

| Показники | 2022 р. | 2023 р. | Відхилення (+,-) 2023 до 2022 року |
|--|--------------------|--------------------|---------------------------------------|
| | кількість, осіб | кількість, осіб | |
| Середньооблікова чисельність працівників, осіб | 123 | 130 | 7 |
| Звільнено працівників, осіб з них: | | | |
| - за власним бажанням | 1 | 2 | 1 |
| - скорочення штату | – | – | – |
| - за порушення дисципліни | – | – | – |
| Прийнято, осіб | 3 | 9 | 6 |

Джерело: побудовано та розраховано автором на основі звітності підприємства

Результати аналізу руху персоналу свідчать, що у 2023 році на підприємство було прийнято 9 працівників, тоді як звільнилися за власним бажанням лише 2 особи. У підсумку середньооблікова чисельність персоналу зросла на 7 осіб. Така динаміка дає підстави характеризувати кадрову ситуацію на ДП «Мілкіленд-Україна» як відносно стабільну та таку, що формується в умовах привабливого внутрішнього трудового середовища, належного рівня організації праці та достатньої мотивації персоналу до збереження зайнятості на даному підприємстві.

**Характеристика та динаміка показників плинності персоналу ДП
«Мілкіленд-Україна» за 2022-2023 рік**

| Показники | Роки | | Відхилення (+,-) 2023 від 2022 року |
|----------------------------------|------|------|--|
| | 2022 | 2023 | |
| Коефіцієнт загального обороту, % | 0,03 | 0,08 | 0,05 |
| 1. Коефіцієнт прийому кадрів, % | 0,02 | 0,07 | 0,04 |
| 2. Коефіцієнт звільнення, % | 0,01 | 0,07 | 0,06 |

Джерело: побудовано та розраховано автором на основі звітності підприємства

Коефіцієнт загального обороту робочої сили за досліджуваний період збільшився на 0,05, що є сигналом, на який доцільно звернути особливу увагу, оскільки зростання цього показника потенційно може свідчити про певне погіршення умов праці або зміну організаційних вимог до персоналу. Зазначена динаміка зумовлена тим, що протягом року загалом було прийнято та звільнено 11 осіб. У такій ситуації підприємству варто здійснити поглиблений аналіз причин звільнення працівників, зокрема шляхом опитування, співбесід при звільненні та моніторингу рівня задоволеності умовами праці, щоб своєчасно виявити можливі організаційні чи мотиваційні проблеми.

Позитивною характеристикою кадрової ситуації є відсутність плинності кадрів у вузькому розумінні цього поняття у 2023 році не було зафіксовано жодного випадку звільнення за прогули, порушення трудової дисципліни чи невідповідність займаній посаді. Двоє працівників були звільнені за власним бажанням із поважних причин, що радше відображає природні індивідуальні життєві обставини, ніж системні недоліки кадрової політики. Водночас зростання коефіцієнта прийому кадрів і коефіцієнта звільнення на 0,04 та 0,05 відповідно, свідчить про те, що штат працівників ще не був повністю укомплектований або ж частина працівників не змогла адаптуватися до встановленого обсягу та інтенсивності роботи. Саме тому у 2023 році виникла потреба у додатковому залученні дев'яти нових співробітників, що, з одного боку, відображає розвиток підприємства, а з іншого – актуалізує завдання підвищення ефективності процесів добору, адаптації та закріплення персоналу.

3.2. Аналіз конкурентних переваг управлінського персоналу ДП «Мілкіленд-Україна»

Управління процесом формування конкурентних переваг управлінського персоналу доцільно здійснювати з дотриманням низки базових принципів, що забезпечують цілісність та результативність відповідної системи.

Передусім слід виокремити принцип комплексності, який передбачає оцінювання конкурентних переваг управлінських кадрів з урахуванням сукупного впливу як зовнішніх, так і внутрішніх факторів середовища функціонування підприємства.

Принцип системності означає розгляд конкурентних переваг управлінського персоналу як інтегрованої системи, що складається з взаємопов'язаних блоків – практичної, професійної, особистісної та соціальної складових конкурентних характеристик управлінця [62].

Принцип взаємозв'язку акцентує на необхідності трактувати конкурентні переваги управлінського персоналу як невід'ємний елемент загальної конкурентоспроможності підприємства, а не як ізольований об'єкт аналізу.

Принцип довгостроковості вимагає орієнтації оцінювання та управлінських рішень на стратегічну перспективу, коли результати формування та розвитку конкурентних переваг управлінців розглядаються крізь призму майбутнього стану підприємства.

Узагальнюючи викладене, систему управління конкурентними перевагами управлінського персоналу підприємства доцільно інтерпретувати як функціональну єдність трьох ключових компонентів: об'єкта управління (власне конкурентні переваги управлінського персоналу), суб'єкта управління (передусім кадрова служба та інші підрозділи, що здійснюють HR-менеджмент) та зовнішнього середовища, у якому здійснює діяльність підприємство.

Комплексний аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища підприємства із застосуванням SWOT-методу дає змогу ідентифікувати сильні та слабкі сторони системи управління персоналом, виявити наявні можливості для її вдосконалення, а також окреслити загрози, яких необхідно уникати. Узагальнені результати такого аналізу для досліджуваного підприємства наведені в табл. 3.8.

SWOT–аналіз ДП «Мілкіленд - Україна»

| Характеристика | Можливості | Загрози |
|--|--|---|
| <p>Сильні сторони</p> <ul style="list-style-type: none"> – Грамотна команда управлінців – Високий рівень компетентності управлінців – Хороший командний дух – Наявність системи соціального захисту – Хороші умови праці – Високий рівень емоційної стійкості і волі – Адекватність поведінки в кризових ситуаціях – Високий рівень дисциплінованості і старанності – Високий рівень професіоналізму – Високий рівень інформаційної компетентності, в т.ч. комунікабельність – Розвинені управлінські компетенції – Задовільний стан здоров'я – Впевненість, креативність – Високий рівень інтелектуальних здібностей | <ol style="list-style-type: none"> 1. Наявність стратегії в області персоналу і кадрової політики по відношенню до конкурентів; 2. Вигідне місцезнаходження підприємства; 3. Можливість залучення більшого числа кандидатів на вакантні посади; 4. Активний розвиток нових технологій; 5. Зростання інвестицій на навчання кадрів 6. Підтримка і фінансування з боку держави 7. Розвиток міжнародних зв'язків 8. Зростання економіки 9. Політична стабільність 10. Зростання числа соціальних гарантій 11. Підтримка талановитої молоді | <ol style="list-style-type: none"> 1. Несприятлива соціально-економічна ситуація в країні 2. Високий рівень безробіття 3. Конкуренція на ринку праці 4. Зростання витрат на навчання і підвищення кваліфікації 5. Слабкі позиції в області кадрової політики порівняно з конкурентами; 6. Низький рівень соціальної підтримки з боку держави 7. Старіння нації |
| <p>Слабкі сторони</p> <ul style="list-style-type: none"> – Відсутність власних ресурсів для навчання персоналу – Неконкурентна заробітна плата – Слабке фінансування заходів з розвитку управлінського персоналу – конфліктність особистостей – Нестійка нервова система, емоційна нестійкість – Невеликий стаж роботи (або відсутність досвіду роботи) в конкретній області – Незадовільний стан здоров'я – Відсутність цілеспрямованості – Нестача сили волі – Низький рівень інноваційної активності та креативності, відсутність спроб спробувати себе в принципово нових видах діяльності – Відсутність гнучкості в робочому процесі – Відсутність лідерських якостей – Низький рівень інтелектуального розвитку – Низький рівень професійної компетентності | <ol style="list-style-type: none"> 1. За рахунок впровадження нових технологій зацікавлювати міжнародних інвесторів 2. Можливість залучення нових осіб які внесуть щось нове у сферу діяльності 3. Заохочуючи молодь до співпраці, відкривається шлях до нових ідей 4. За рахунок розвитку персоналу збільшується кількість компетентного персоналу, що позначиться на ефективності управління. 5. Інвестувати кошти в здоров'я свого персоналу дасть змогу зменшити витрати на утримання їх в разі захворювань | <ol style="list-style-type: none"> 1. підприємство має спрямувати свою діяльність на мінімізацію неефективної системи стимулювання праці також приділяти більшу увагу щодо дисципліни на роботі 2. Створювати сприятливі умови для роботи персоналу, планувати заходи щодо їх згурпування як єдине ціле 3. розробити потужну конкурентну стратегію для того щоб бути кращими за конкурентів застосовуючи правила гри які не суперечать законодавству. 4. Раціонально продумані заходи щодо навчання свого персоналу дадуть можливість отримати конкурентні переваги і досягати кращих успіхів в діяльності. |

Джерело: побудовано автором на основі даних підприємства

За результатами проведеного аналізу можна сформулювати комплекс пропозицій, спрямованих на подолання виявлених проблем і посилення конкурентних позицій досліджуваного підприємства. Передусім доцільно посилити

інвестиції в розвиток управлінського персоналу, розширюючи можливості підвищення кваліфікації, участі у тренінгах, професійних програмах та освітніх заходах. Важливим напрямом є також удосконалення системи матеріальної та нематеріальної мотивації, зокрема перегляд рівня оплати праці з урахуванням ринкових умов, результатів діяльності та індивідуального внеску працівників.

Крім того, виникає потреба в оновленні та конкретизації конкурентної стратегії підприємства та кадрової політики, з орієнтацією на формування стійкого кадрового ядра, здатного забезпечувати реалізацію стратегічних цілей. Перспективним є розширення партнерських зв'язків із вітчизняними та зарубіжними компаніями з метою обміну досвідом, запозичення сучасних управлінських практик, участі у спільних проєктах. Окремим напрямом має стати інвестування в збереження та зміцнення здоров'я персоналу (страхові програми, профілактичні заходи, покращення умов праці), що в довгостроковій перспективі сприятиме зниженню витрат, пов'язаних із тимчасовою непрацездатністю. Важливо також активізувати взаємодію з державними інституціями, використовуючи наявні механізми підтримки підприємств реального сектора.

У подальшому дослідженні нами здійснюється оцінка рівня конкурентних переваг управлінського персоналу ДП «Мілкіленд-Україна». Слід наголосити, що фрагментарне оцінювання окремих здібностей, ділових якостей чи знань не дозволяє сформулювати цілісне уявлення про конкурентний потенціал менеджерів. Тому доцільним є підхід, за якого загальний рівень конкурентних переваг управлінського персоналу розглядається як інтегральна характеристика, що включає чотири ключові складові: професійну, методичну, соціальну та особистісну. Відповідно до обраної методики, рівень конкурентних переваг зростає в тих організаціях, де простежується позитивна динаміка показників за кожною із зазначених груп.

Запропонований метод ґрунтується на оцінюванні чотирьох групових показників, кожен з яких має різну вагомість у формуванні інтегрального індексу конкурентних переваг. Значущість окремих блоків визначено експертним шляхом, при цьому сума коефіцієнтів вагомості дорівнює одиниці, що забезпечує збалансованість оцінки.

До першої групи віднесено індикатори, що характеризують професійну складову: рівень освіти, професіоналізм, тривалість керівного стажу, компетентність. Сукупна вага цієї групи становить 30%, що відображає ключову роль професійної підготовки та управлінського досвіду в забезпеченні конкурентних переваг управління.

Другу групу формують показники методичної складової: здатність самостійно розв'язувати проблемні ситуації, уміння оперативно та обґрунтовано ухвалювати рішення, спроможність організувати контроль за їх виконанням, а також ефективно врегульовувати конфлікти. Сумарна вагомість цієї групи дорівнює 26 %, що підкреслює важливість практичних управлінських навичок та методичної грамотності.

До третьої групи зараховано показники соціальної складової: здатність до конструктивної комунікації, уміння взаємодіяти з керівниками різних рівнів, готовність сприймати конструктивну критику, відповідальність за доручену справу, емпатійне ставлення до людей, спроможність формувати згуртований корпоративний колектив. Їх сукупна частка становить 24%, що відображає значення соціально-психологічних факторів у сучасному менеджменті.

Четверта група включає індикатори особистісної складової: стан здоров'я, вік, сімейний стан, емоційна врівноваженість, ділова спрямованість, дисциплінованість, особиста організованість. Загальна вага цієї групи дорівнює 20%. У сукупності зазначені параметри характеризують індивідуально-психологічний потенціал управлінця, його здатність до тривалої ефективної діяльності в умовах підвищеного навантаження та стресу.

Необхідні для практичної реалізації методики кількісні показники та відповідні коефіцієнти їх вагомості зведено в табл. 3.9, що є основою для подальших розрахунків інтегрального показника рівня конкурентних переваг управлінського персоналу підприємства.

Таблиця 3.9

Показники складових конкурентних переваг управлінського персоналу та їх вага в інтегральному показнику

| | Назва показника | Роль показника в оцінці | Коефіцієнт вагомості |
|---|---|--------------------------------|-----------------------------|
| <i>Показники професійної складової (30%)</i> | | | |
| K1 | Освіта | | 0,07 |
| K2 | Професіоналізм | | 0,08 |
| K3 | Стаж роботи | | 0,07 |
| K4 | Компетентність | | 0,08 |
| <i>Показники методичної складової (26%)</i> | | | |
| K5 | Самостійність у вирішенні проблем | | 0,06 |
| K6 | Якість та своєчасність прийняття рішень | | 0,07 |
| K7 | Контроль над виконанням рішення | | 0,06 |
| K8 | Залагодження конфліктних ситуацій | | 0,07 |
| <i>Показники соціальної складової (24%)</i> | | | |
| K9 | Конструктивна комунікабельність | | 0,04 |

| | Назва показника | Роль показника в оцінці | Коефіцієнт вагомості |
|---|---------------------------------------|-------------------------|----------------------|
| K10 | Співпраця з керівниками різних рівнів | | 0,04 |
| K11 | Ставлення до критики | | 0,05 |
| K12 | Відповідальність за доручену справу | | 0,06 |
| K13 | Чуйне й уважне ставлення до людей | | 0,04 |
| K14 | Створення корпоративного колективу | | 0,05 |
| <i>Показники особистої складової (20%)</i> | | | |
| K15 | Стан здоров'я | | 0,02 |
| K16 | Вік | | 0,02 |
| K17 | Сімейний стан | | 0,02 |
| K18 | Врівноваженість | | 0,02 |
| K19 | Діловитість | | 0,04 |
| K20 | Дисципліна | | 0,04 |
| K21 | Особиста організованість | | 0,04 |

Джерело: побудовано автором на основі даних підприємства

Загалом процедура обчислення інтегрального показника конкурентних переваг управлінського персоналу та оцінювання його впливу на фінансові результати діяльності підприємства реалізується у форматі послідовності з чотирьох етапів.

Етап 1. Здійснюється розрахунок індивідуальних (одиничних) показників конкурентних переваг управлінського персоналу у динаміці щонайменше за два суміжні періоди, після чого для кожного з них визначаються темпи зміни (TK_i), що відображають характер та інтенсивність їхньої еволюції.

Етап 2. Кожному показнику K_i надається бінарне значення – 1 або 0. Якщо значення показника в поточному періоді поліпшується або зберігається на рівні попереднього (темп зміни є не меншим за одиницю), відповідному K_i присвоюється значення 1. У випадку погіршення динаміки (темп зміни менший за 1) показник вважається таким, що не формує конкурентної переваги, і йому надається значення 0.

Етап 3. На основі отриманих бінарних оцінок розраховується інтегральний індикатор наявності конкурентних переваг управлінського персоналу, який узагальнює результати за всіма врахованими складовими та відображає сукупний рівень сформованості конкурентного потенціалу управлінців на підприємстві.

$$I_{кп} = K_1 * w_1 + K_2 * w_2 + \dots + K_{24} * w_{24} = \sum_{i=1}^{24} K_i * w_i \quad (3.1)$$

де $I_{кп}$ – інтегральний показник конкурентних переваг правлінського персоналу;

K_i – значення складових конкурентних переваг;

W_i – коефіцієнт вагомості i -го показника. Етап 4.

На завершальному, четвертому етапі здійснюється інтерпретація отриманого інтегрального показника конкурентних переваг управлінського персоналу та оцінювання ступеня його впливу на фінансові результати діяльності підприємства. Для цього розраховане значення інтегрального індексу відноситься до однієї з чотирьох класифікаційних груп (табл. 3.10), що дозволяє надати якісну характеристику рівню сформованості конкурентних переваг.

Інтегральний показник I_{kp} за своєю природою є безрозмірною величиною та може змінюватися в діапазоні від 0 до 1. Якщо I_{kp} перебуває в інтервалі 0–0,18, рівень конкурентних переваг управлінського персоналу оцінюється як низький, що відповідає якісній характеристиці «дуже погано» і свідчить про недостатній вплив управлінського потенціалу на результати діяльності підприємства. Значення показника в межах 0,19–0,30 інтерпретується як «погано, але задовільно», тобто конкурентні переваги є слабо вираженими та потребують суттєвого посилення.

Інтервал 0,30–0,64 характеризує середній рівень конкурентних переваг, що отримує якісну оцінку «добре» і свідчить про наявність у управлінського персоналу достатнього, але ще не повною мірою реалізованого конкурентного потенціалу. Якщо ж I_{kp} належить до діапазону 0,64–1, це означає високий рівень конкурентних переваг управлінців, що оцінюється як «дуже добре» і засвідчує вагомий позитивний вплив управлінського персоналу на фінансово-економічні результати підприємства. Така градація створює підґрунтя для подальшого порівняльного аналізу, моніторингу динаміки та обґрунтування управлінських рішень щодо розвитку управлінського персоналу.

Таблиця 3.10

Рейтинг і характеристика ефективності конкурентних переваг за рівнем інтегрального показника

| Інтегральний показник | 0 - 0,18 | 0,19-0,30 | 0,30 -0,64 | 0,64 -1 |
|--|-----------------|------------------------|-------------------|----------------|
| Рейтинг ефективності конкурентних переваг | Г | В | Б | А |
| Характеристика ефективності конкурентних переваг | Дуже погано | Погано, але задовільно | Добре | Дуже добре |

Джерело: побудовано автором на основі даних підприємства

Запропонований підхід до оцінювання конкурентних переваг управлінського персоналу є комплексним, оскільки охоплює ключові виміри управлінської діяльності, уникає дублювання окремих індикаторів та забезпечує формування цілісного уявлення про стан кадрового потенціалу підприємства у сфері формування й реалізації конкурентних переваг. Використання системи узагальнюючих показників дає змогу оперативно ідентифікувати сильні та слабкі сторони управлінського персоналу та визначати напрями підвищення результативності його діяльності. З огляду на це розглянута методика може бути ефективно інтегрована у практику внутрішнього аудиту підприємств як інструмент моніторингу кадрового забезпечення та управлінської спроможності.

Важливою перевагою інтегрального показника є можливість аналізу конкурентних переваг управлінського персоналу в динаміці, що дає змогу подолати обмеження традиційних статичних підходів. Останні, як правило, фіксують лише стан на певну дату й не дозволяють зробити достатньо обґрунтовані висновки щодо тенденцій погіршення чи покращення фінансово-економічного стану підприємства у зв'язку зі змінами якості управлінського персоналу [66]. Натомість динамічний інтегральний індикатор дозволяє відстежувати траєкторію розвитку конкурентних переваг менеджерів і корелювати її з результатами діяльності підприємства.

Практичну апробацію методики розрахунку інтегрального показника конкурентних переваг управлінського персоналу доцільно здійснити на прикладі ДП «Мілкіленд-Україна» (табл. 3.11), що дає змогу не лише підтвердити її прикладну релевантність, а й одержати кількісну оцінку рівня конкурентних переваг управлінців досліджуваного підприємства. Відповідно основною цільовою настановою функціонування системи управління конкурентними перевагами управлінського персоналу є нарощування їх рівня та забезпечення стійкого позитивного впливу на результати діяльності підприємства.

Ключовими чинниками зростання рівня конкурентних переваг управлінського персоналу виступають: підвищення загальноосвітнього та фахового рівня менеджерів; систематичне оновлення та поглиблення їхньої кваліфікації; удосконалення організаційної структури управління; формування сприятливого психологічного клімату в колективі. Водночас ефективно

функціонування системи управління конкурентними перевагами потребує встановлення чітких стандартів і критеріїв її результативності (вимірність, ефективність, стабільність, оптимальність, надійність), визначення періодичності порівняння фактичного стану з цільовими орієнтирами, розроблення механізмів ідентифікації причин незадовільних результатів та формування відповідних коригувальних управлінських впливів.

Система управління конкурентними перевагами управлінського персоналу має відповідати ряду методологічних вимог: між її складовими (професійною, методичною, соціальною та особистісною) повинні простежуватися чіткі причинно-наслідкові зв'язки, а сама система має бути динамічною, тобто здатною до якісної трансформації у відповідь на зміни зовнішнього й внутрішнього середовища підприємства [85]. Формування характеристик окремих складових конкурентних переваг у межах запропонованої моделі здійснювалося на основі узагальнення експертних оцінок, отриманих від представників досліджуваних підприємств, що забезпечує практичну обґрунтованість та емпіричну верифікованість розроблених підходів.

За результатами проведених розрахунків можна констатувати, що для ДП «Мілклэнд-Україна» не є характерною стійка динаміка у сфері формування та реалізації конкурентних переваг управлінського персоналу. Інтегральний показник конкурентних переваг у 2021 р. становив 0,206, що відповідає рейтинговій категорії В. Такий рівень не можна вважати задовільним для підприємства, тому вже на цьому етапі виникла об'єктивна потреба в розробленні та впровадженні цільових управлінських заходів, спрямованих на посилення кадрового потенціалу. Однак значний вплив несприятливих чинників макросередовища, які не підконтрольні підприємству, істотно позначився на здатності персоналу реалізовувати свої конкурентні переваги, що підтверджується даними за 2022 р.

У 2022 р. в умовах загострення економічної та суспільно-політичної ситуації в країні інтегральний індикатор конкурентних переваг знизився до 0,176, що зумовило погіршення рейтингової позиції до категорії Г («погано»). Це було наслідком погіршення більшості часткових показників, які характеризують професійну, методичну, соціальну та особистісну складові конкурентних переваг управлінського персоналу.

Інтегральний показник конкурентних переваг управлінського персоналу ДП «Мілкіленд- Україна» в 2012–2023 рр.

| | Назва показника | Коефіцієнт вагомості | Роки | | | |
|---|---|----------------------|-------|-------------------|--------------------|--------------|
| | | | 2012 | 2021 | 2022 | 2023 |
| <i>Показники професійної складової (30%)</i> | | | | | | |
| K1 | Освіта | 0,07 | 1,046 | 0,43 | 0,24 | 0,135 |
| K2 | Професіоналізм | 0,08 | 0,708 | 0,282 | 0,248 | 0,267 |
| K3 | Стаж роботи | 0,07 | 0,002 | 0,001 | 0,011 | 0,017 |
| K4 | Компетентність | 0,08 | 0,505 | 0,348 | 0,376 | 0,578 |
| <i>Показники методичної складової (26%)</i> | | | | | | |
| K5 | Самостійність у вирішенні проблем | 0,06 | 0,033 | 0,055 | 0,032 | 0,024 |
| K6 | Якість та своєчасність прийняття рішень | 0,07 | 0,033 | 0,103 | 0,387 | 0,393 |
| K7 | Контроль над виконанням рішення | 0,06 | 0,255 | 0,245 | 0,145 | 0,137 |
| K8 | Залагодження конфліктних ситуацій | 0,07 | 1,324 | 1 | 1,506 | 1,72 |
| <i>Показники соціальної складової (24%)</i> | | | | | | |
| K9 | Конструктивна комунікабельність | 0,04 | 1,073 | 0,917 | 0,877 | 0,805 |
| K10 | Співпраця з керівниками різних рівнів | 0,04 | 3,28 | 4,594 | 3,355 | 4,376 |
| K11 | Ставлення до критики | 0,05 | 3,38 | 1,586 | 1,325 | 1,506 |
| K12 | Відповідальність за доручену справу | 0,06 | 0,04 | 0,056 | 0,067 | 0,123 |
| K13 | Чуйне й уважне ставлення до людей | 0,04 | 0,005 | 0,034 | 0,045 | 0,067 |
| K14 | Створення корпоративного колективу | 0,05 | 0,078 | 0,056 | 0,087 | 0,067 |
| <i>Показники особистої складової (20%)</i> | | | | | | |
| K15 | Стан здоров'я | 0,02 | 0,045 | 0,046 | 0,028 | 0,037 |
| K16 | Вік | 0,02 | 0,001 | 0,001 | 0,004 | 0,003 |
| K17 | Сімейний стан | 0,02 | 0,004 | 0,003 | 0,005 | 0,008 |
| K18 | Врівноваженість | 0,02 | 0,035 | 0,067 | 0,056 | 0,089 |
| K19 | Діловитість | 0,04 | 0,003 | 0,005 | 0,008 | 0,012 |
| K20 | Дисципліна | 0,04 | 0,045 | 0,067 | 0,058 | 0,068 |
| K21 | Особиста організованість | 0,04 | 0,021 | 0,034 | 0,045 | 0,056 |
| | Інтегральний показник ефективності конкурентних переваг | | | 0,206 | 0,176 | 0,485 |
| | Рейтинг та характеристика конкурентних переваг | | | Задовільно | Дуже погано | Добре |

Джерело: побудовано автором на основі даних підприємства

Разом із тим у 2023 р. простежується позитивні тенденції інтегральний показник ефективності конкурентних переваг управлінського персоналу перейшов до рівня, що оцінюється як «добре». Проведений аналіз засвідчив, що найвищі значення у структурі конкурентних переваг управлінців підприємства мають особиста та соціальна складові. Найбільш відчутні позитивні зрушення зафіксовано за такими параметрами, як зростання рівня компетентності, посилення здатності до конструктивної взаємодії з керівниками різних ієрархічних рівнів, підвищення сприйнятливості до критики та рівня самокритичності, а також більш усвідомлене та відповідальне ставлення до виконання покладених функціональних обов'язків.

Не дивлячись на деякі покращення, конкурентні переваги управлінського персоналу ДП «Мілкіленд-Україна» мають середній та низький рівень. Це свідчить про недостатнє використання можливостей управлінських працівників для підвищення ефективності їх діяльності.

3.3. Ефективність формування конкурентних переваг для розвитку управлінського персоналу підприємства

На багатьох українських підприємствах і досі переважають підходи до менеджменту, сформовані в умовах командно-адміністративної економіки, коли пріоритет віддавався безпосередньо виробничому процесу, а не розвитку трудового потенціалу працівників. ДП «Мілкіленд-Україна» демонструє риси сучасної компанії, яка послідовно зміщує акценти управління у бік формування, підтримки та розвитку персоналу як ключового стратегічного ресурсу.

Формування нових конкурентних переваг у сфері управління персоналом є визначальною умовою досягнення підприємством сталих позицій на ринку. Конкурентні переваги системи HR-менеджменту створюють підґрунтя для збереження кваліфікованих кадрів, нарощування їхнього конкурентного потенціалу та підвищення загальної конкурентоспроможності персоналу, що, у підсумку, трансформується у зміцнення конкурентоспроможності підприємства загалом. За наявності відносно стабільного рівня ринкової позиції підприємство отримує можливість спрямовувати фінансові та часові ресурси на цілеспрямоване

формування конкурентних переваг як системи управління персоналом, так і власне управлінських кадрів та працівників виробничої ланки [86].

Результативність формування конкурентних переваг у сфері розвитку управлінського персоналу зумовлюється сукупністю внутрішніх і зовнішніх чинників і може розглядатися як результат безперервного навчання, професійного й особистісного розвитку та практичної діяльності. Узагальнена сукупність факторів, що впливають на збереження вже набутих та формування нових конкурентних переваг системи управління персоналом, подана схематично на рис. 3.4.

Відповідно до наведеної схеми, усі фактори, що детермінують формування, розвиток і реалізацію конкурентних переваг системи управління персоналом підприємства, доцільно класифікувати за двома ознаками:

- 1) за належністю до певного середовища (внутрішні та зовнішні чинники);
- 2) за інтенсивністю впливу на конкурентні переваги (фактори сильного, помірного та слабого впливу).

Найбільш вагомий вплив справляють фактори внутрішнього середовища, серед яких доцільно виокремити такі групи.

По-перше, організаційні чинники. Вони реалізуються через застосування організаційних важелів впливу на процеси HR-менеджменту, від яких залежить ефективність виконання трудових функцій і обов'язків. Йдеться про раціональний розподіл повноважень і відповідальності, формування цілей і завдань, закріплених у кадрових регламентах, положеннях і процедурах, які орієнтують кадрову стратегію підприємства на розвиток конкурентних переваг.

По-друге, інформаційні чинники. Їх значущість зумовлена тим, що комплексність, повнота й актуальність інформаційної бази визначають якість як оперативних, так і стратегічних управлінських рішень, а також ефективність контролю за їх реалізацією. Це передбачає впровадження сучасних технологій збору, обробки, зберігання, аналізу та візуалізації даних, які забезпечують підтримку управлінських рішень у сфері роботи з персоналом.

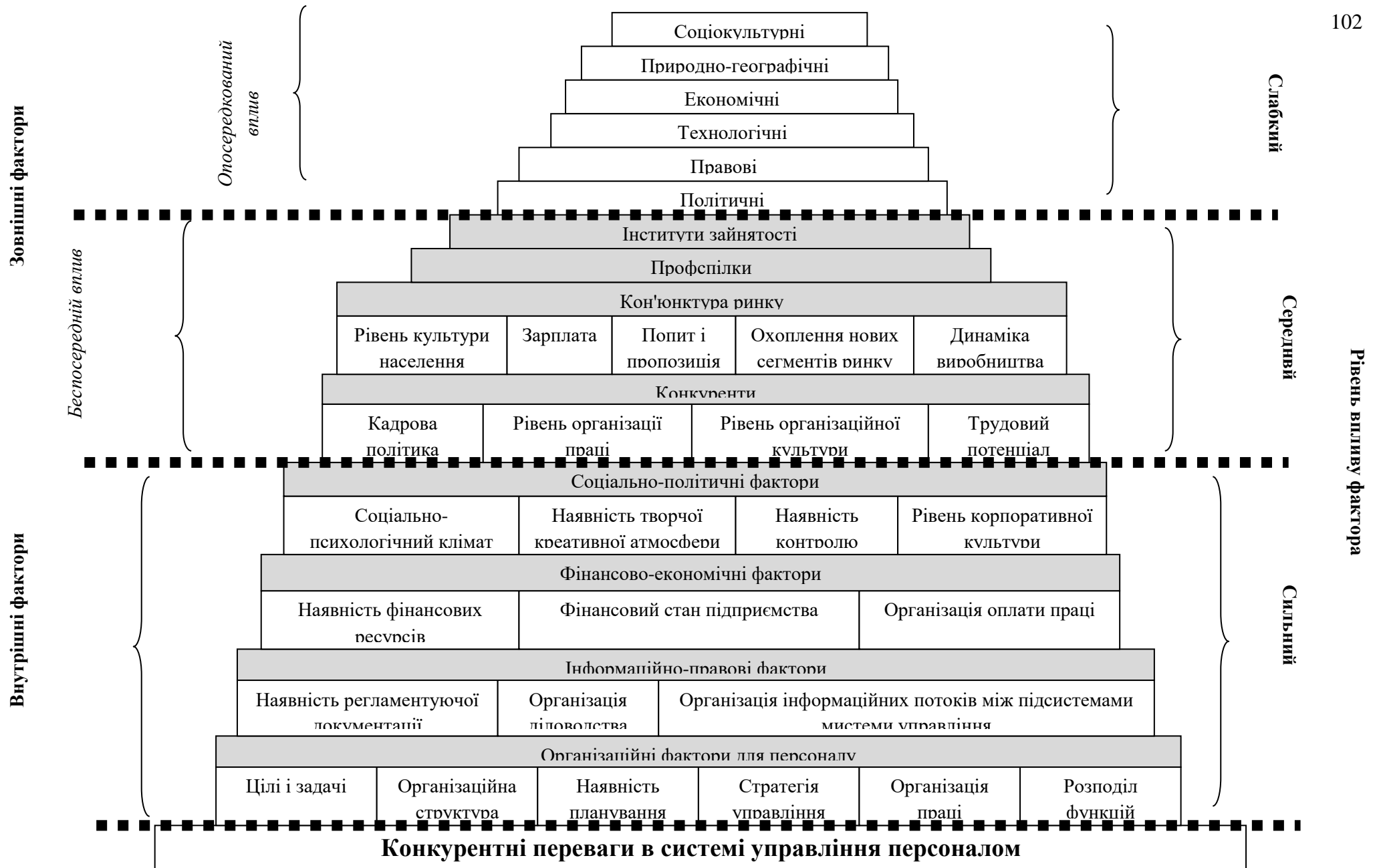


Рис. 3.4. Формування конкурентних переваг підприємства

По-третє, фінансово-економічні чинники. Їх вплив обумовлюється достатністю та цільовим використанням фінансових ресурсів, спрямованих на розв'язання кадрових завдань: фінансування навчання, розвитку, мотиваційних програм, соціального пакета тощо. Важливу роль відіграють прозорість і обґрунтованість системи оплати праці, вибір адекватних форм і систем матеріального стимулювання, а також побудова раціонального мотиваційного механізму, здатного підтримувати високу результативність управлінського персоналу.

По-четверте, соціально-психологічні чинники. Вони проявляються через формування сприятливого соціально-психологічного клімату, залучення персоналу до процесів ухвалення рішень, розвиток інструментів соціальної та моральної мотивації, задоволення культурних та духовних потреб працівників. До цієї групи належать також формування ефективних робочих груп та команд, установлення прийнятних соціальних норм поведінки, підтримка ініціативності, відповідальності, запровадження системи моральних заохочень і санкцій [86].

До факторів прямого зовнішнього впливу на конкурентні переваги системи управління персоналом належать:

1. Конкуренти – їхній вплив проявляється в необхідності постійного підвищення привабливості підприємства як роботодавця на ринку праці з метою залучення й утримання висококваліфікованих управлінців і фахівців. Оцінювання цієї групи факторів доцільно здійснювати, зокрема, засобами SWOT-аналізу, ідентифікуючи загрози й можливості, а також сильні та слабкі сторони як конкурентів, так і самого підприємства.

2. Кон'юнктура ринку. Вона включає рівень ділової та загальної культури населення в тих сегментах, де підприємство здійснює діяльність і залучає персонал; рівень заробітної плати; співвідношення попиту і пропозиції робочої сили; освоєння нових сегментів ринку, що безпосередньо впливають на масштаби виробництва, вимоги до чисельності й кваліфікації персоналу, форми й методи його підготовки та розвитку.

3. Державні, регіональні, місцеві та галузеві інституції. Їхній вплив реалізується через нормативно-правове регулювання соціально-трудова відносин, механізми взаємодії організацій роботодавців, найманих працівників та органів державної влади, що визначає рамкові умови формування конкурентних переваг персоналу.

4. Інститути зайнятості. Стабільність інституційного середовища ринку праці зумовлює закріплення формальних правил, норм і процедур регулювання зайнятості у відповідних організаційних формах, що впливають на можливості підприємства в підборі, наймі та мобільності персоналу.

До зовнішніх факторів опосередкованого впливу на конкурентні переваги системи управління персоналом підприємства належать:

1. Політичні чинники. Вони визначають загальний стан соціально-економічного середовища, рівень ризиків для господарюючих суб'єктів, у тому числі у сфері соціально-трудоких відносин. Політична нестабільність або зміна пріоритетів державної політики можуть істотно коригувати можливості підприємства у формуванні та розвитку кадрового потенціалу [8, с. 17].

2. Правові чинники. Їхня роль полягає в регулюванні економічних взаємовідносин між суб'єктами й об'єктами управління за допомогою законів, підзаконних актів та нормативних документів. Невизначеність або суперечливість правового поля (зокрема, через неузгодженість норм, що приймаються різними органами влади) створюють додаткові ризики для підприємств, у тому числі в частині організації праці, оплати, соціального забезпечення та розвитку персоналу.

3. Технологічні чинники. До них належать упровадження нових виробничих і управлінських технологій, використання сучасних засобів обчислювальної техніки, інформаційно-комунікаційних систем, автоматизованих HR-платформ тощо. Високі технології забезпечують значний ефект від інвестицій, але водночас швидко морально старіють і висувають підвищені вимоги до рівня підготовки персоналу, гнучкості його компетенцій [61].

4. Економічні чинники. До них відносять стан і ефективність національної системи підготовки та перепідготовки кадрів, що визначає можливості підвищення кваліфікації працівників; рівень розвитку інформаційної інфраструктури управління; якість макрорівневого економічного менеджменту, що формує загальні умови ведення бізнесу та інвестицій у людський капітал [6].

5. Природно-географічні чинники. Вони пов'язані зі специфічними умовами країни чи регіону розміщення підприємства: забезпеченістю факторами виробництва, вартістю робочої сили, природно-кліматичними умовами, які

впливають на режим праці, характер виробничих процесів, структуру професійної зайнятості тощо.

6. Соціокультурні чинники. До цієї групи належать демографічні процеси, рівень розвитку соціальної інфраструктури, стан системи освіти й охорони здоров'я, особливості державної соціальної політики, традиції та ціннісні орієнтації населення, мобільність робочої сили, очікування та потреби працівників. Саме вони значною мірою визначають доступність кваліфікованих кадрів, їхні мотиваційні установки та готовність до безперервного професійного і кар'єрного зростання.

Перетворення персоналу на конкурентну перевагу високого порядку безпосередньо пов'язане з розв'язанням низки ключових завдань у сфері управління людськими ресурсами, зокрема: формування зацікавленості працівників у кінцевих результатах діяльності підприємства; розвитку в них прагнення робити особистий внесок у досягнення корпоративного успіху; цілеспрямованого нарощування професійних і поведінкових компетенцій; раціональної організації праці; а також зміцнення організаційної ідентифікації та лояльності персоналу до підприємства.

Підходи до навчання і розвитку персоналу в різних компаніях істотно відрізняються й визначаються корпоративною культурою, традиціями, рівнем організаційного розвитку та управлінськими орієнтирами керівництва. На ДП «Мілкіленд-Україна» процес формування системи навчання та розвитку персоналу еволюціонував від епізодичних ініціатив до більш структурованої моделі. На початковому етапі виникали поодинокі запити на навчання: керівники, фіксуючи недостатню результативність підлеглих, ініціювали проведення тренінгів або семінарів, переважно із залученням зовнішніх тренінгових чи консалтингових компаній. Надалі, у міру усвідомлення стратегічної ролі розвитку персоналу, було сформовано окремий функціональний напрям (структуру) з навчання і розвитку в межах департаменту з персоналу або як автономний підрозділ, а також започатковано створення внутрішньої бібліотеки та інформаційно-освітніх ресурсів для самонавчання працівників [84].

Відповідно процес розвитку управлінського персоналу на досліджуваному підприємстві організовується як цілісна, логічно вибудована послідовність етапів, що включає:

- визначення стратегічних цілей і пріоритетів розвитку компанії, які задають орієнтири для формування вимог до компетентностей управлінців;
- ідентифікацію потреб у навчанні та розвитку персоналу (як на індивідуальному, так і на груповому рівні);
- розроблення комплексного плану (програми) навчання і розвитку з урахуванням пріоритетних напрямів трансформації компетенцій;
- формування бюджету на навчання та розвиток і його узгодження з фінансовими можливостями підприємства;
- добір зовнішніх провайдерів освітніх послуг, підготовку та адаптацію навчальних програм до специфіки діяльності підприємства;
- створення та поступове розширення власної навчально-методичної бази (внутрішні тренінги, адаптаційні програми, електронні курси тощо);
- оцінювання ефективності реалізованих програм навчання і розвитку з наступним коригуванням змісту, форм і методів.

Під час формування програм розвитку необхідно чітко визначати пріоритети, оскільки спектр потреб у навчанні може бути досить широким. На підприємстві доцільно групувати потреби принаймні за трьома основними напрямками:

- менеджерські та лідерські (розвиток управлінських і лідерських компетенцій);
- функціональні (поглиблення спеціальних знань, умінь і навичок за професійним профілем);
- поведінкові та ціннісні (розвиток компетенцій, зумовлених корпоративною культурою, цінностями й очікуваними моделями поведінки).

Для діагностики потреб у навчанні й розвитку використовується комплекс методичних підходів, зокрема: аналіз короткострокових і довгострокових планів розвитку компанії; організаційний та кадровий аудит, у тому числі з використанням центрів оцінювання, методик 360°-зворотного зв'язку, внутрішніх систем оцінювання результативності праці; опитування керівників, працівників і клієнтів; аналіз показників діяльності підприємства; дослідження статистики звільнень та причин, що їх зумовлюють, включаючи інтерв'ю при звільненні. Сукупність цих інструментів забезпечує виявлення розривів між наявним та бажаним рівнем компетентностей.

Інвестиції в розвиток персоналу розглядаються як довгострокові вкладення, спрямовані на зменшення розриву між фактичним та цільовим рівнем знань, навичок і поведінкових характеристик. Найпростішим для корекції є розрив у професійних знаннях і навичках, який зазвичай компенсується за рахунок тренінгів, семінарів, стажувань тощо. Значно складніше скоригувати лідерські та поведінкові характеристики, оскільки їх трансформація потребує тривалого часу, системної підтримки, використання коучингу, наставництва, індивідуальних програм розвитку [11].

Після затвердження бюджету переходять до безпосередньої реалізації планів, у межах якої аналізуються внутрішні й зовнішні ресурси та добираються адекватні методи і форми навчання. На підприємстві застосовується широкий спектр інструментів розвитку:

Формальне навчання (навчальні програми):

- тренінги, семінари, практичні курси;
- програми введення в посаду (орієнтаційні програми для нових працівників).

Навчання через практику (on-the-job learning):

- участь в управлінні проєктами;
- тимчасове заміщення керівника на період відпустки чи відрядження;
- стажування на інших ринках або в партнерських компаніях;
- ротація, зміна посади, виконання функцій у різних структурних підрозділах;
- робота в міжфункціональних командах.

Самоосвітня діяльність та саморозвиток:

- виконання індивідуальних завдань у межах програм навчання;
- використання професійної літератури та періодичних видань;
- опрацювання інформації з інтернет-ресурсів;
- участь у конференціях, професійних форумах, презентаціях;
- електронне навчання (e-learning) на базі внутрішніх освітніх платформ.

Розвиток через навчання інших:

- підготовка та проведення внутрішніх тренінгів і семінарів для колег;
- наставництво й тьюторство;
- розроблення внутрішніх політик, регламентів, стандартів і методичних матеріалів.

Індивідуальне управління розвитком (Performance Management, Individual Development Plan):

- систематичний зворотний зв'язок від керівника й колег;
- коучинг і наставництво;
- оцінка результатів діяльності та формування індивідуальних планів розвитку.

Функція формування та реалізації системи розвитку персоналу й, відповідно, формування конкурентних переваг управлінських кадрів у ДП «Мілкіленд-Україна» зосереджена у відділі з персоналу, який виступає центральним суб'єктом HR-менеджменту. Одним із ключових напрямів кадрової роботи є організація професійного навчання та підвищення кваліфікації працівників. Професійна підготовка кадрів на підприємстві системно здійснюється з 2010 року як безпосередньо на робочому місці (внутрішньовиробниче навчання), так і поза ним (зовнішні курси, тренінги, стажування), що відображено у відповідних статистичних даних (табл. 3.12) і свідчить про поступове інституціоналізуванню розвитку персоналу як стратегічного напрямку діяльності підприємства.

Таблиця 3.12

Навчання і підвищення кваліфікації персоналу ДП «Мілкіленд-Україна»

| Найменування | 2018 | 2019 | 2020 | 2021 | 2022 | 2023 |
|--|------|------|------|------|------|------|
| Всього працівників, які підвищили кваліфікації, пройшли підготовку і перепідготовку: | 10 | 19 | 25 | 29 | 37 | 45 |
| менеджери середньої ланки | 7 | 10 | 15 | 20 | 22 | 30 |
| менеджери вищої ланки | 3 | 9 | 10 | 9 | 15 | 15 |
| Підвищили кваліфікацію всього: | 10 | 19 | 25 | 29 | 37 | 45 |
| в навчальних закладах | 10 | 15 | 20 | 24 | 30 | 30 |
| на підприємстві | 0 | 4 | 5 | 5 | 7 | 10 |
| Пройшли професійну підготовку та перепідготовку: | 4 | 7 | 10 | 10 | 15 | 20 |

Джерело: побудовано автором на основі даних підприємства

На основі даних табл. 3.12 можна констатувати, що за шість років із моменту запровадження систематичного професійного навчання персоналу на ДП «Мілкіленд-Україна» спостерігається стійка позитивна динаміка кількості працівників, які проходять підвищення кваліфікації. Це свідчить про послідовне формування на підприємстві інституційної практики інвестування в людський капітал і орієнтацію на довгостроковий розвиток компетенцій персоналу.

Перепідготовка менеджерів середньої ланки протягом останніх трьох років здійснювалася на договірних засадах із консалтинговою компанією ТОВ «Прометей», що дало змогу залучити зовнішню експертизу та сучасні управлінські підходи. Для цієї категорії управлінців додатково організовувалися спеціалізовані тренінгові програми, спрямовані на розвиток soft skills та управлінських компетенцій, зокрема з

тематик: «Командоутворення», «Управління персоналом і процесами», «Ділові переговори». Менеджери вищої ланки, у свою чергу, брали участь у профільних семінарах і науково-практичних конференціях, що сприяло розширенню їх професійного кругозору та інтеграції в сучасний управлінський дискурс.

Система підвищення кваліфікації безпосередньо на підприємстві реалізується через організацію виробничо-економічних курсів, курсів цільового призначення, а також роботу «шкіл передових прийомів і методів праці», де відбувається трансляція кращих практик та накопиченого досвіду. Фінансове забезпечення цих заходів, структура та динаміка витрат на навчання персоналу докладно відображені в табл. 3.13.

Таблиця 3.13

Професійне навчання персоналу ДП «Мілкіленд – Україна» за 2018-2023 роки

| Рік | Кількість працівників, які пройшли навчання і підвищення кваліфікації | Витрати на навчання та підвищення кваліфікації, тис. грн. в рік |
|--------|---|---|
| 2018 | 10 | 18 |
| 2019 | 19 | 42 |
| 2020 | 25 | 61 |
| 2021 | 29 | 73 |
| 2022 | 21 | 68 |
| 2023 | 35 | 86 |
| Всього | 138 | 348 |

Джерело: побудовано автором на основі даних підприємства

Аналіз даних табл. 3.13 свідчить про послідовне зростання обсягів фінансування заходів з професійного навчання персоналу на ДП «Мілкіленд-Україна». Така динаміка дає підстави стверджувати, що керівництво підприємства розглядає інвестиції в розвиток людського капіталу як стратегічний ресурс, очікуючи відповідної віддачі у вигляді підвищення результативності праці, якості управлінських рішень та зміцнення конкурентних позицій. Зростання витрат на навчання опосередковано підтверджує позитивне сприйняття ефективності цих заходів, оскільки за умов обмеженості фінансових ресурсів підприємство, як правило, нарощує вкладення лише в ті напрями, які демонструють практичну корисність для його розвитку.

Динаміка витрат на професійний розвиток працівників наочно відображена на рис. 3.5, що дає можливість візуально простежити тенденції зміцнення освітньо-кваліфікаційного потенціалу персоналу та посилення орієнтації підприємства на довгострокову модель зростання.



Рис. 3.5. Динаміка витрат на навчання та підвищення кваліфікації управлінського персоналу ДП «Мілкіленд-Україна».

Джерело: побудовано автором на основі даних підприємства

Відповідно до даних, наведених на рис. 3.5, витрати ДП «Мілкіленд-Україна» на професійне навчання персоналу демонструють майже рівномірну тенденцію до зростання впродовж аналізованого періоду. Така динаміка зумовлена, з одного боку, збільшенням кількості працівників, залучених до програм підготовки, підвищення кваліфікації та перепідготовки, а з іншого – підвищенням вартості освітніх та консалтингових послуг. Це свідчить про свідоме нарощення інвестицій у розвиток людського капіталу як одного з ключових чинників підвищення конкурентоспроможності підприємства.

Для оцінювання результативності навчання на ДП «Мілкіленд-Україна» запроваджено спеціальну внутрішню систему оцінки. Її сутність полягає в тому, що співробітник після проходження тренінгу або іншого навчального заходу зобов'язаний підготувати індивідуальний план застосування отриманих знань і навичок у своїй професійній діяльності. У цьому плані обґрунтовуються можливі напрями покращення робочих результатів, підвищення ефективності процесів чи якості управлінських рішень; документ подається на розгляд безпосередньому керівникові. Такий підхід дає змогу не лише оцінити практичну корисність навчання, а й генерувати нові ідеї щодо удосконалення діяльності підрозділів та підприємства загалом.

Важливим елементом післятренінгового супроводу є також поширення знань усередині організації: працівник, який пройшов навчання, проводить презентацію ключових отриманих результатів для інших членів команди. Це

потребує глибшого осмислення матеріалу, вміння структурувати інформацію, виокремлювати пріоритетні аспекти, пов'язувати нові знання з наявними бізнес-процесами та адаптувати їх до рівня сприйняття колег. Відтак навчання набуває мультиплікативного ефекту, трансформуючись із індивідуального розвитку у колективне професійне зростання.

Ефективність безперервного навчання значною мірою залежить від рівня залученості й мотивації персоналу. Керівництво ДП «Мілкіленд-Україна» цілеспрямовано формує сприятливий освітній і психологічний клімат, реалізуючи заходи з підвищення мотивації до розвитку: практикується довгострокове планування кар'єри, регулярне обговорення індивідуальних професійних перспектив, удосконалення компенсаційного пакета. У міру зростання професійної майстерності та внеску працівника у результати діяльності підприємства зростає й його «ринкова вартість», що посилює зацікавленість персоналу в підвищенні власної кваліфікації.

Узагальнюючи, можна констатувати, що на підприємстві сформовано системний підхід до розвитку управлінського персоналу, який поєднує інвестиції в навчання, механізми оцінювання результативності, інструменти довгострокової мотивації. Конкретні напрями та форми реалізації політики розвитку управлінських кадрів на ДП «Мілкіленд-Україна» узагальнено в табл. 3.14.

Вплив розвитку персоналу і задачі які вирішуються в процесі розвитку

| Шляхи впливу | Задачі які вирішуються в процесі розвитку персоналу | Для співробітника |
|--|--|---|
| Забезпечення високих стандартів виконання роботи | Важливе завдання навчання і розвитку персоналу - розробка стандартів і навчання їх виконання. Щоб результат роботи завжди відповідав високим стандартам, необхідно провести серйозну роботу по створенню і поширенню стандартів роботи. | Для працівника в компанії це є стандарти дуже легко працювати в системі, так як існує чітке уявлення про те, що очікується від його роботи.. |
| Посилення і підготовка персоналу для майбутніх завдань і проектів | Як правило, розробляються короткострокові та довгострокові (на 5-10 років) плани компанії. Щоб забезпечити якісне виконання задуманого, треба заздалегідь визначитися в тому, які людські ресурси будуть потрібні | Визначені плани дають забезпечують персоналу впевненість у своїх силах, віру в успіх. |
| Збереження знань, know-how, навичок, досвіду | Зараз знання, інформація набувають все більшої цінності, тому підприємство не може ризикувати, довіривши знання і інформацію тільки одній людині.. У зв'язку з цим у багатьох компаніях створюються спеціальні програми збереження знань: передача знань і досвіду, навчання колег, написання положень та інструкцій, ротация кадрів усередині і між підрозділами. | Визнання співробітника як експерта в певній сфері бізнесу, дає можливість власної реалізації в якості наставника, тренера. |
| Планування штату і кар'єри, підготовка майбутніх лідерів | Планування кар'єри, розвиток майбутніх менеджерів також є хорошим засобом забезпечення майбутніх потреб компанії в кадрах, відмінним способом захисту бізнесу від ризику втрати співробітника, створення атмосфери здорової конкуренції. Рекомендується все-таки повідомляти співробітників про можливості їх кар'єрного зростання, що є потужним стимулом в їх розвитку | Нові можливості, реалізація свого потенціалу, впевненість у завтрашньому дні, здорова конкуренція і стимулювання розвитку, бачення майбутнього. |
| Створення атмосфери, яка сприяє творчому мисленню, стимулюючий здорову конкуренцію; пошук нових рішень | Компанія, яка постійно навчається, де навчання і розвиток персоналу займає важливе місце, де керівники вищої ланки активно беруть участь в процесі і цікавляться професійним ростом своїх співробітників, де заохочується ініціатива і особисте лідерство - в такій компанії люди набувають гарну звичку постійно розвиватися, читати нову літературу, ставити під сумнів звичний уклад, пропонувати шляхи до вдосконалення, шукати, думати, аналізувати і обговорювати. Постійне навчання і розвиток тримає в тонусі весь колектив, не дає йому застоюватися. | Можливість впливу на загальний результат, відповідальність, особисте лідерство, самореалізація, усвідомлення власної значущості. |
| Підтримка корпоративної культури | Стандарти і культура спілкування в колективі, співпраці і партнерства, зворотного зв'язку виховуються роками, але дають дуже хороші результати. Навчання і розвиток тут грають важливу роль. Що вкладається в нового співробітника з перших днів його роботи, які цінності, принципи, стандарти йому прищеплюються, то і буде потім в значній мірі визначати його / її результати. Як то кажуть, «що посієш, те й пожнеш». | Справедливість і відкритість, робота в середовищі однодумців, єдині цінності і принципи, повагу і довіру. |
| Підготовка нового співробітника | На жаль, але ринок завжди лімітований і буває важко знайти ідеального кандидата, який би відповідав всім вимогам. Набагато частіше доводиться поступатися при виборі кандидатів деякими менш важливими якостями і приймати як факт необхідність його навчання і розвитку на робочому місці. | Підтримка з перших днів, впевненість. |
| Мотивація персоналу | Можливості навчання та розвитку в опитуваннях думок співробітників отримують дуже високу оцінку, є одним з визначальних критеріїв при пошуку роботи. Ті компанії, які інвестують кошти і зміло керують навчанням і розвитком, відзначають значний вплив цих програм на підвищення рівня задоволеності співробітників, поліпшення морально-психологічного клімату в колективі, зменшення плинності кадрів. | В більшості своїй люди навчаються з великим ентузіазмом. Тому, робота в компанії, де людина постійно розвивається і набуває для себе «додаткову» цінність, дуже важлива і цікава для нього. |
| Створення конкурентних переваг | Легко скопіювати технології, процеси, системи або нову ідею. Набагато важче скопіювати команду однодумців, ефективно взаємодіють.. Постійно розвиваючи персонал компанія стимулює співробітників створювати ідеї, знаходити нестандартні рішення і походи в вирішенні поставлених завдань. У таких компаніях, як правило, працює багато команд з представників різних функціональних груп з управління проектами. | Затребуваність, самореалізація, творчість, повагу і визнання, можливість працювати в колективі професіоналів, гордість за свій результат, колектив, компанію. |

Джерело: побудовано автором на основі даних підприємства

Для оцінювання результативності розвитку управлінського персоналу, який є безпосереднім носієм конкурентних переваг ДП «Мілкіленд-Україна», було здійснено анкетне опитування працівників, залучених до управлінської діяльності.

Результати анкетування засвідчили наявність низки проблем, що безпосередньо впливають на ефективність управлінської праці. Зокрема, 81% респондентів зазначили відсутність реальної можливості відкрито обговорювати з вищим керівництвом проблемні питання, які виникають у процесі виконання посадових обов'язків. Ще 75% опитаних наголосили на необхідності істотного поліпшення системи зворотного зв'язку з топ-менеджментом підприємства. Це свідчить про недостатню комунікаційну відкритість управлінської вертикалі та потребу в посиленні партнерської моделі взаємодії між різними рівнями менеджменту.

Проблематика оцінювання результатів праці управлінців також виявилася досить гострою 67% опитаних вказали на невідповідність між реальним трудовим внеском та рівнем оплати праці. Водночас 56% респондентів вважають, що могли б працювати значно ефективніше за умови систематичного навчання та професійного розвитку. Отже, формування конкурентних переваг управлінського персоналу безпосередньо пов'язане з удосконаленням системи мотивації, оцінювання результатів праці та створенням дієвої, структурованої системи підвищення кваліфікації.

У 2023 р. на підприємстві було розроблено й упроваджено комплекс внутрішніх та зовнішніх програм навчання для працівників, що обіймають ключові посади. Враховуючи перехід ДП «Мілкіленд-Україна» на міжнародні стандарти фінансової звітності, частину ресурсів спрямовано на організацію вивчення англійської мови без відриву від виробничого процесу. Окрім того, для нових співробітників запроваджено завершення обов'язкових онлайн-програм із опанування необхідних навичок, що забезпечує стандартизацію базового рівня компетентностей.

Підвищення кваліфікації та перепідготовка менеджерів різних рівнів розглядаються як основні передумови якісного виконання управлінських функцій. Диференціація вимог до знань, умінь і навичок з огляду на специфіку функціональних обов'язків зумовлює потребу у багаторівневих, модульних програмах розвитку, орієнтованих на окремі цільові групи управлінців. У цьому контексті підвищення рівня конкурентних переваг управлінського персоналу

набуває статусу стратегічного завдання, від реалізації якого залежить довгострокова конкурентоспроможність підприємства загалом.

Узагальнюючи результати, можна стверджувати, що зростання конкурентних переваг персоналу є базовою умовою досягнення стратегічних цілей ДП «Мілкіленд–Україна» та забезпечення стійких позицій підприємства на ринку.

Висновки до розділу 3

У третьому розділі кваліфікаційної роботи магістра здійснено комплексний аналіз управлінського персоналу ДП «Мілкіленд–Україна», оцінено рівень його конкурентних переваг та охарактеризовано діючі інструменти й механізми формування та розвитку цих переваг на підприємстві.

На основі штатного розпису сформовано структуру персоналу, відповідно до якої переважаючу частку становлять працівники, віднесені до категорії «спеціалісти» (економісти, бухгалтери, юристи, інженери, адміністратори тощо). У 2023 р. відбулося розширення штату: додатково прийнято трьох фахівців, одного технічного працівника та трьох робітників. Це свідчить про зростання обсягів робіт і підвищення потреби підприємства в трудових ресурсах, насамперед у кваліфікованих кадрах, що забезпечують виконання складних управлінських та аналітичних функцій.

Проведений SWOT-аналіз дав змогу ідентифікувати ключові сильні та слабкі сторони системи управління персоналом, а також окреслити можливості та загрози зовнішнього середовища. На підставі аналізу вікової структури встановлено, що ядро управлінського персоналу становлять працівники віком 35-45 років – найпродуктивніша група з погляду управлінської ефективності, поєднання професійного досвіду та здатності до подальшого навчання.

Оцінка освітньо-кваліфікаційної структури засвідчила, що 96,15% персоналу мають вищу чи базову вищу освіту, що відповідає вимогам до сучасного управлінського та аналітичного персоналу. Аналіз стажу роботи показав, що найбільша частка працівників близько 30% має стаж 3-5 років, ще 28,46% – від 5 до 10 років, а 20% – понад 20 років. Така структура свідчить про відносну стабільність кадрового складу та сформованість колективу, у якому поєднуються досвідчені працівники з тривалим стажем і фахівці середньої вікової групи, здатні до інновацій. Гендерний аналіз показав істотне

переважання жінок – 79,67%, що зумовлено специфікою виду діяльності та організацією бізнес-процесів.

Динаміка руху персоналу засвідчує помірну змінюваність кадрів: у 2023 р. було прийнято 9 осіб та звільнено 2 за власним бажанням, унаслідок чого середньооблікова чисельність зросла на 7 працівників. Показники загального обороту робочої сили дещо підвищилися, однак коефіцієнт плинності кадрів залишився на нульовому рівні, що свідчить про відсутність звільнень з причин, пов'язаних із порушенням трудової дисципліни чи невідповідністю займаній посаді.

Результати обчислення інтегрального показника конкурентних переваг управлінського персоналу свідчать, що в цілому вони коливаються в межах середнього та низького рівнів, що вказує на недостатнє використання потенціалу управлінців для підвищення ефективності діяльності підприємства. Разом із тим, за підсумками оцінювання встановлено, що найвищі значення інтегрального показника спостерігаються за особистою та соціальною складовими конкурентних переваг. Найбільш відчутний прогрес зафіксовано за такими параметрами, як компетентність, здатність до ефективної взаємодії з керівниками різних рівнів, сприйняття конструктивної критики, самокритичність та відповідальність за доручену справу.

Система професійного навчання на ДП «Мілкіленд–Україна» функціонує з 2018 р. і реалізується як на робочому місці, так і поза ним. Відділ по роботі з персоналом координує підвищення кваліфікації, перепідготовку менеджерів різних рівнів, організацію внутрішніх і зовнішніх тренінгів та участь у семінарах і конференціях. В останні роки перепідготовка менеджерів середньої ланки здійснюється за договорами з консалтинговою компанією ТОВ «Прометей», зокрема за напрямками «Командоутворення», «Управління», «Ділові переговори». Менеджери вищої ланки систематично залучаються до галузевих семінарів та професійних форумів.

Аналіз витрат на навчання персоналу показав їх стабільне зростання упродовж досліджуваного періоду, що свідчить про усвідомлену інвестиційну політику підприємства у сфері розвитку людського капіталу. Керівництво розглядає витрати на підвищення кваліфікації не як поточні витрати, а як довгострокові вкладення, спрямовані на підвищення ефективності діяльності та зміцнення конкурентних позицій підприємства.

Важливим доповненням до професійного розвитку є заходи з підвищення мотивації та формування сприятливого організаційно-психологічного клімату. ДП «Мілкіленд-Україна» впроваджує внутрішні та зовнішні програми навчання для ключових робочих місць, розширює мовну підготовку – навчання англійської мови без відриву від виробництва, застосовує онлайнві програми введення в посаду для нових працівників.

У підсумку можна відзначати, що навчання та розвиток персоналу, окрім прямого впливу на фінансові результати та рентабельність, генерують низку важливих нефінансових ефектів: сприяють розкриттю творчого та професійного потенціалу працівників, зміцненню згуртованості колективу, поліпшенню соціально-психологічного клімату, підвищенню лояльності до підприємства та розширенню його ринкових можливостей. Усе це формує підґрунтя для подальшого зростання конкурентоспроможності ДП «Мілкіленд–Україна» та забезпечення стійкого розвитку в довгостроковій перспективі.

РОЗДІЛ 4

ШЛЯХИ ТА НАПРЯМИ РОЗВИТКУ УПРАВЛІНСЬКОГО ПЕРСОНАЛУ НА ОСНОВІ ЙОГО КОНКУРЕНТНИХ ПЕРЕВАГ ДП «МІЛКІЛЕНД - УКРАЇНА»

4.1. Стратегія розвитку управлінського персоналу з урахуванням його конкурентних переваг

Механізм формування нових конкурентних переваг підприємства ґрунтується на результативній взаємодії умов його функціонування з сукупністю чинників, що визначають рівень і структуру ресурсного потенціалу. До таких чинників належать, зокрема, інтелектуальний капітал, накопичений досвід і знання персоналу, специфічні компетенції та унікальні навички, конкурентні можливості, досягнуті ринкові позиції та репутаційні надбання тощо [25, с. 247].

У межах кадрової політики першочергового значення набуває формування стратегії управління персоналом, яка має бути узгоджена зі загальною стратегією розвитку підприємства та забезпечувати кадрову підтримку її реалізації.

Стратегічне управління персоналом доцільно розглядати як цілеспрямований вплив на процес формування конкурентоспроможного трудового потенціалу з урахуванням прогнозованих трансформацій у зовнішньому та внутрішньому середовищі. Такий підхід покликаний забезпечити здатність підприємства адаптуватися до змін, зберігати стійкість, нарощувати свій потенціал і досягати стратегічних цілей у довгостроковому періоді [30].

Відповідно, стратегія розвитку управлінського персоналу має бути безпосередньо прив'язана до обраного типу корпоративної або ділової бізнес-стратегії підприємства: кожному варіанту загальної стратегії відповідає специфічний варіант стратегії управління персоналом, що узагальнено подано у табл. 4.1.

Взаємозв'язок стратегії підприємства та стратегії управління персоналом

| Тип стратегії | Стратегія управління персоналом | Складові стратегії управління персоналом |
|---|---|--|
| <p>Підприємницька стратегія характеризується орієнтацією на реалізацію проєктів із підвищеним рівнем фінансового ризику за умов мінімізації формальних процедур та управлінських дій. Ключовий акцент робиться на оперативному задоволенні вимог замовника та максимально швидкій реалізації найближчих заходів, навіть за відсутності ґрунтовного їх опрацювання та глибокого аналітичного обґрунтування.</p> | <p>Пошук і залучення працівників-новаторів, ініціативних, контактних, з довготривалою орієнтацією, готових ризикувати, не бояться відповідальності. Важливо, щоб провідні співробітники не змінювалися</p> | <p>Відбір і розстановка персоналу: пошук людей, здатних йти на ризик і доводити справу до кінця. Винагороди: на конкурентній основі, неупереджені, по можливості задовольняють смакам працівника. Оцінка: ґрунтується на результатах, не надто жорстка. Розвиток особистості: неформальне, орієнтоване на наставника. Планування переміщень: в центрі - інтерес службовців. Підбір робочого місця, відповідного інтересам працівника</p> |
| <p>Стратегія динамічного зростання рівень ризику є нижчим, ніж у разі підприємницької стратегії, натомість посилюється увага до збалансування поточних цілей та формування передумов для довгострокового розвитку. Політика підприємства, регламенти й процедури формалізуються та закріплюються у внутрішніх документах.</p> | <p>Співробітники повинні бути організаційно закріплені, володіти гнучкістю в умовах, що змінюються, бути проблемно-орієнтованими і працювати в тісній співпраці з іншими</p> | <p>Відбір і розстановка персоналу: пошук гнучких і вірних людей, здатних ризикувати. Винагороди: справедливі. Оцінка: ґрунтується на чітко обумовлених умовах. Розвиток особистості: акцент на якісному зростанні рівня і області діяльності. Планування переміщень: враховуються реальні сьгоднішні можливості та різноманітні форми службового просування.</p> |
| <p>Стратегія прибутковості передбачає збереження досягнутого рівня прибутковості та фінансової стабільності. Інвестиційна активність обмежується, ініціювання нових проєктів скорочується, можливе тимчасове призупинення розширення штату.</p> | <p>Орієнтується на критерії кількості і ефективності в області персоналу, терміни - короточасні, результати - при відносно низькому рівні ризику і мінімальному рівні організаційної закріпленості співробітників</p> | <p>Відбір і розстановка персоналу: надзвичайно жорсткі. Винагороди: ґрунтуються на заслугах, старшинство і внутрішньо організаційні уявлення про справедливість. Оцінка: вузька, орієнтована на результат, ретельно продумана. Розвиток особистості: акцент на компетентність в області поставлених завдань, експерти - у вузькій області</p> |
| <p>Ліквідаційна стратегія застосовується у випадках, коли перспективи відновлення ефективної діяльності як вкрай низько. Основними управлінськими пріоритетами стають поступовий продаж активів, мінімізація можливих збитків, скорочення персоналу та згортання операційної діяльності,</p> | <p>Орієнтована на потребу в працівниках на короткий час, вузької орієнтації, без великої прихильності підприємства</p> | <p>Набір малоймовірний через скорочення персоналу. Оплата: заснована на заслугах, повільно зростаюча, без додаткових стимулів. Оцінка: сувора, формальна, засноване на управлінських умовах. Розвиток особистості: обмежена, засновані на службовій необхідності. Просування: ті, хто має необхідні навички, мають і можливість просування</p> |
| <p>Стратегія кругообігу (циклічна). Основне - врятувати підприємство. Заходи щодо скорочення витрат і персоналу здійснюються з метою вижити найближчим часом і знайти стабільність на тривалу перспективу. Досить пригнічений моральний стан персоналу</p> | <p>Працівники повинні бути гнучкими в умовах змін, орієнтуватися на великі цілі і далекі перспективи</p> | <p>Потрібні різнобічно розвинені працівники. Оплата: система стимулів і перевірка заслуг. Оцінка: по результату. Навчання: великі можливості, але ретельний відбір претендентів. Просування: різноманітні форми</p> |

Джерело: побудовано автором

Проектування нових конкурентних переваг здійснюється на основі систематичного моніторингу вже наявного конкурентного потенціалу підприємства. У ході такого моніторингу ідентифікуються переваги, що вичерпали свій ресурс або перебувають на стадії спаду, та приймається управлінське рішення щодо їх заміщення більш стійкими й результативними характеристиками, сформованими з урахуванням поточного та перспективного попиту, а також параметрів ринкового середовища. Послідовність етапів формування нових конкурентних переваг подано на рис. 4.1.

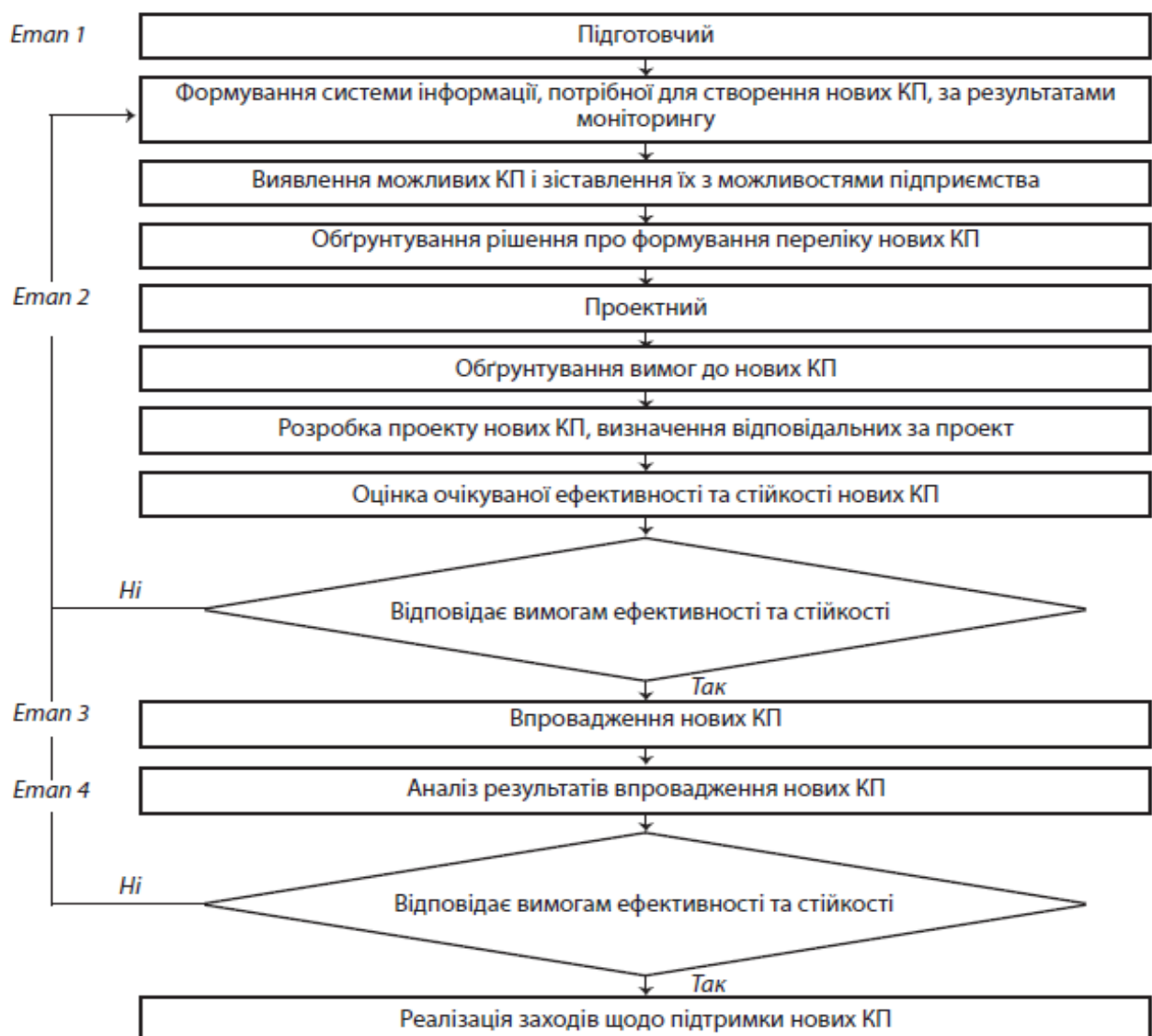


Рис. 4.1. Послідовність етапів розробки стратегії формування нових конкурентних переваг [24].

На підготовчому етапі відбувається аналіз інформації, необхідної для формування нових конкурентних переваг, отриманої у процесі моніторингу рис. 4.2.



Рис. 4.2. Послідовність етапів розробки стратегії формування нових конкурентних переваг [36].

Інформаційне забезпечення процесу формування нових конкурентних переваг на основі результатів моніторингу охоплює кілька взаємопов'язаних блоків. По-перше, це дані про життєві цикли уже сформованих конкурентних переваг, які дають змогу своєчасно ідентифікувати момент, коли окрема перевага вичерпує свій потенціал, переходить у фазу спаду й практично не підлягає відновленню, що об'єктивно зумовлює потребу у запровадженні нових джерел конкурентоспроможності. По-друге, ключове значення має інформація про актуальні ринкові вимоги та запити споживачів, оскільки в умовах ринкової економіки саме споживач формує «правила гри», а перевагу отримує те підприємство, яке найбільш повно адаптує свою діяльність до його очікувань. По-третє, необхідною складовою є аналітичні відомості щодо конкурентних переваг підприємств-конкурентів і виявлення їхніх вразливих позицій, що створює підґрунтя для розроблення таких нових переваг, які ще не використовуються суперниками й дозволяють цілеспрямовано послаблювати їхні ринкові позиції.

Наступним кроком підготовчого етапу є виокремлення потенційних нових конкурентних переваг на основі узагальнення зазначеної інформації та зіставлення їх із реальними можливостями підприємства. При цьому обов'язково враховується система обмежень, які можуть перешкоджати запровадженню тієї чи іншої конкурентної переваги: дефіцит фінансових, матеріальних чи інформаційних ресурсів; недостатня кількість працівників необхідної кваліфікації; неможливість

придбання потрібних ресурсів за прийнятними цінами; потреба у технологіях, що ще не розроблені або є надмірно дорогими; висока інтенсивність конкурентної боротьби; чинні законодавчі обмеження та етичні вимоги тощо. Якщо потенційна конкурентна перевага відповідає ресурсному, кадровому й технологічному потенціалу підприємства, ухвалюється рішення про включення її до переліку таких, що підлягають формуванню; за відсутності такої відповідності її реалізація визнається недоцільною або неможливою [30, с. 34].

Крім того, нові конкурентні переваги мають бути узгоджені зі стадією життєвого циклу інтегрованої системи конкурентних переваг підприємства (ЖЦСКП) і відповідати стратегічній потребі в їх оновленні. Третім кроком у межах підготовчого етапу виступає формалізоване обґрунтування управлінського рішення (рис. 4.3) щодо формування остаточного переліку нових конкурентних переваг, рекомендованих до впровадження.



Рис. 4.3. Послідовність обґрунтування вибору переліку нових конкурентних переваг, що підлягають формуванню [27].

Сформований перелік нових конкурентних переваг охоплює сукупність усіх потенційно можливих для підприємства переваг з урахуванням їх ранжування за ступенем значущості для досягнення стратегічних цілей, очікуваним рівнем ефективності, стійкістю результатів у разі впровадження, а також відповідністю обраній конкурентній стратегії розвитку. На проектному

етапі деталізуються вимоги до кожної конкурентної переваги: насамперед задаються цільові орієнтири показників ефективності та стійкості, які мають перебувати у найбільш прийнятному (оптимальному) інтервалі значень.

У межах цього етапу розробляється проект нової конкурентної переваги, у якому чітко фіксуються всі залучені до її формування фахівці, їх функціональні обов'язки, зона відповідальності та послідовність дій у процесі реалізації відповідних заходів. Наступним кроком здійснюється попередня (прогнозна) оцінка очікуваного рівня ефективності та стійкості нових конкурентних переваг у рамках розробленого проекту.

Перевірка відповідності нової конкурентної переваги реальним можливостям підприємства ґрунтується на комплексному аналізі внутрішнього та зовнішнього середовища, що дозволяє ідентифікувати сильні та слабкі сторони, а також потенційні можливості й обмеження для її формування та підтримання. Узгодженість із конкурентною стратегією підприємства визначається шляхом спеціального аналітичного опрацювання, логіка якого відображена на рис. 4.4, і яке дає змогу зробити висновок щодо доцільності включення відповідної конкурентної переваги до остаточного переліку пріоритетних напрямів розвитку.

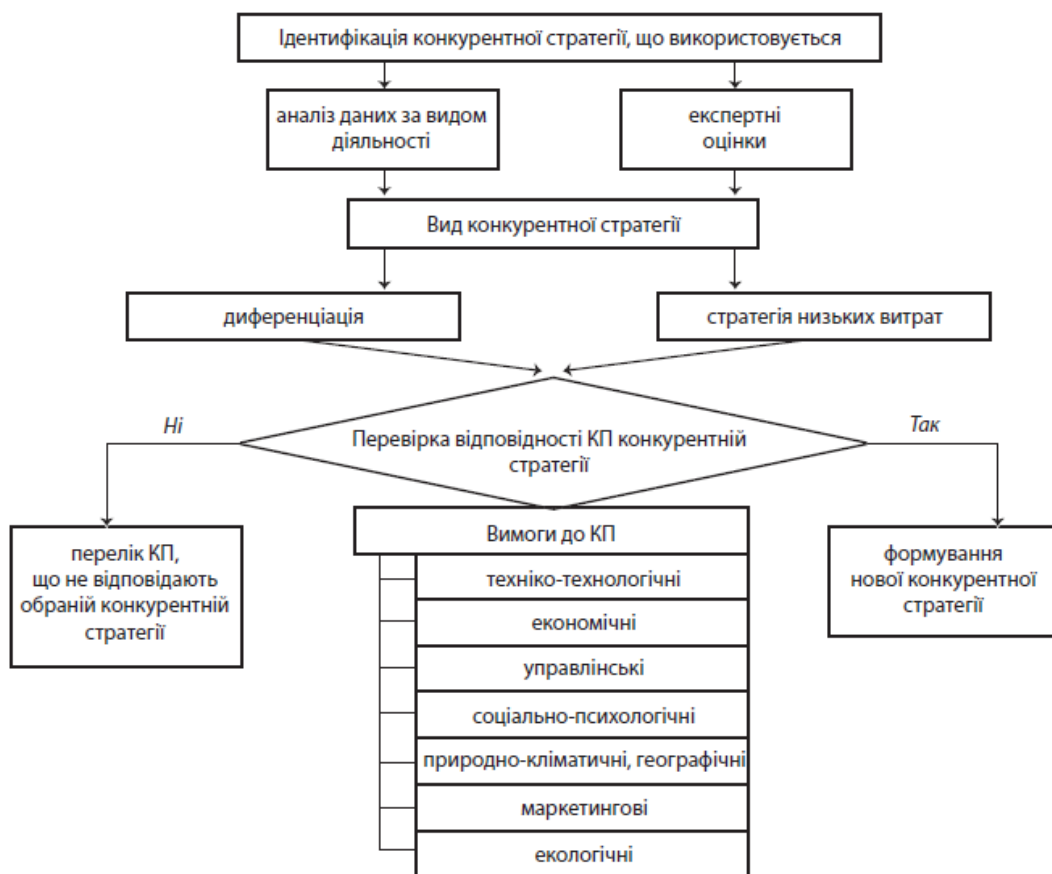


Рис. 4.4. Ідентифікація конкурентної стратегії й перевірка відповідності їй конкурентних переваг [68].

Обґрунтованою видається позиція [12, с. 56], згідно з якою інтенсивність конкурентної боротьби має бути безпосередньо відображена в конкурентній стратегії підприємства, кінцевим результатом реалізації якої виступає використання наявних конкурентних переваг та досягнення високого рівня його конкурентоспроможності. Відповідно у кожному стратегічному напрямі діяльності, узгодженому з обраною конкурентною стратегією, підприємство повинно формувати стійку, довготривалу й захищену систему конкурентних переваг, яка забезпечуватиме збереження і зміцнення його ринкових позицій.

З метою досягнення та підтримання конкурентних переваг перед підприємством постає комплекс завдань, що конкретизують його стратегічні орієнтири. При цьому пріоритетними критеріями виступають: наявність у підприємства суттєвих переваг порівняно з основними конкурентами; можливість підтримувати ці переваги в довгостроковому періоді за умови дії ключових факторів успіху [30]. Аналіз взаємозв'язку конкурентних переваг і конкурентної стратегії доцільно здійснювати крізь призму двох базових стратегічних підходів, запропонованих М. Портером, оскільки в контексті стратегічного фокусування визначальним є не стільки тип (зміст) конкурентної переваги, скільки інтенсивність її прояву, тобто ступінь відмінності за певним параметром від аналогічних характеристик підприємств-конкурентів.

Стратегія лідерства за витратами спрямована на систематичне підтримання та нарощення переваги підприємства за рівнем витрат порівняно з конкурентами й використання цього потенціалу для встановлення нижчих цін на продукцію, розширення своєї частки ринку та отримання додаткового прибутку. Натомість реалізація стратегії диференціації передбачає надання продукції підприємства одного чи кількох унікальних, значущих для споживача атрибутів, які підвищують її привабливість порівняно з аналогами конкурентів. Конкурентна перевага в цьому разі виникає тоді, коли споживачі відчутно віддають перевагу саме тим характеристикам товару, які забезпечуються підприємством, що дотримується стратегії диференціації.

Таким чином, множина можливих конкурентних переваг розглядається крізь призму характеру формувальних факторів. Чітке формулювання вимог до конкурентних переваг залежно від обраного варіанта конкурентної стратегії дає

змогу ідентифікувати, які з уже наявних у підприємства переваг узгоджуються з прийнятою стратегічною моделлю, а які потребують подальшого формування чи посилення. Узагальнення ключових вимог до конкурентних переваг за кожною з базових стратегій подано в табл. 4.2.

Таблиця 4.2

Вимоги до конкурентних переваг при використанні базових конкурентних стратегій

| Група факторів, на яких базується конкурентна перевага | Вимоги, пропоновані до конкурентної переваги при використанні стратегії | |
|--|--|--|
| | економії на витратах | диференціації |
| персонал | використання дешевої робочої сили достатньої кваліфікації | залучення висококваліфікованих фахівців, як правило, при високій оплаті їх праці |
| нормування | всі операції й елементи виробничого процесу жорстко нормовані | не має суттєвого значення |
| характер постановки цілей і завдань | перед кожним співробітником ставиться певне завдання й чітко позначено шлях його вирішення | ставиться тільки мета, а знайти шлях її досягнення входить в обов'язки працівників (робота творча) |
| графік роботи | твердий, контролюється час початку й закінчення роботи | гнучкий, працівник відповідає за кінцевий результат незалежно від кількості відпрацьованих годин |
| контроль | здійснюється постійно на кожному етапі виробничого процесу й за кожною операцією | об'єктом контролю є кінцеві результати, проміжний контроль, як правило, зведений до мінімуму |
| управлінський апарат | роздутий, чисельність керівників визначається необхідністю постійного контролю на кожному етапі виробництва | мінімальний |
| структура управління | підприємство розподілено на велику кількість підрозділів, кожен з яких вузько спеціалізований й виконує невелику частину роботи, при цьому відсутній прямий взаємозв'язок з іншими відділами | структура управління адаптивна, кількість підрозділів невелика, всі відділи працюють у тісному взаємозв'язку |
| психологічні установки в колективі | тверда дисципліна, розгорнута система заохочень і штрафів | сприятливий психологічний клімат, що забезпечує можливість творчої роботи |

Джерело: побудовано автором на основі [51].

Застосування стратегії лідерства за витратами передбачає, що перед кожним працівником чітко формулюється конкретне завдання та алгоритм його виконання. Результативність і швидкість виконання покладених функцій безпосередньо визначають узгодженість і успішність усього виробничо-господарського процесу. Для забезпечення безперебійної роботи формується розгалужений управлінський апарат, який здійснює постійний контроль за проходженням кожного етапу

виробництва з метою мінімізації ризику збоїв. Організаційна структура зазвичай поділена на значну кількість відносно автономних підрозділів, що відповідають за вузькі ділянки робіт, при цьому горизонтальні зв'язки між ними є обмеженими або опосередкованими [33, с. 50].

За умови реалізації стратегії диференціації, особливо її сфокусованого варіанта, працівникам, як правило, окреслюють переважно кінцевий результат, тоді як пошук оптимальних шляхів його досягнення є сферою їхньої професійної відповідальності. Таким чином, перед підприємством постає складне завдання – на основі використання висококваліфікованого персоналу, сучасних технологій та наукових інновацій створити продукт, який за своєю споживчою цінністю істотно відрізняється від пропозицій конкурентів і задовольняє нові або латентні потреби ринку. Організаційна структура в цьому випадку має бути гнучкою, адаптивною, з високим рівнем взаємодії між підрозділами, що забезпечує комплексне виконання всього спектра робіт. Важливою складовою є завершальний етап контролю якості – тестування та апробація нової продукції. Лише за умови позитивного сприйняття товару споживачами, їхньої задоволеності його характеристиками можна стверджувати про набуття підприємством реальних конкурентних переваг [30].

Психологічний клімат у колективі має бути орієнтований на підвищення продуктивності праці, формування відчуття професійної та моральної задоволеності працівників, що у підсумку сприяє зростанню результативності діяльності підприємства. Для компаній, які реалізують стратегію мінімізації витрат, критично важливими є суворі трудові дисципліна, регламентованість процесів, чітке дотримання технології, а також гнучка система матеріального й нематеріального стимулювання та санкцій, оскільки якість продукції та безперервність виробничого процесу є ключовими чинниками успіху. Натомість стратегія диференціації потребує атмосфери, що сприяє творчості, ініціативності, генерації нових ідей, оскільки саме креативний підхід персоналу до виконання своїх функцій є головною передумовою розроблення унікальних товарів і послуг. Чим вагоміший внесок працівників у створення інноваційного продукту, високо оціненого споживачами, тим більш стійкими та значущими стають конкурентні переваги підприємства.

Стратегія розвитку управлінського персоналу ДП «Мілкланд-Україна» спрямована на формування професійно спроможного, лояльного та результативного управлінського корпусу, що прямо кореспондує зі стратегічними орієнтирами

компанії. Розвиток підприємства, освоєння нових програм і напрямів діяльності обумовлюють необхідність поповнення штату обдарованими, амбітними та перспективними фахівцями, здатними долучатися до розроблення стратегічних проєктів, впроваджувати інновації, брати на себе підвищену відповідальність і працювати на досягнення вимірюваних результатів.

Важливу роль у реалізації цих завдань відіграє процедура «Підбір, найм, адаптація персоналу», за якою дирекція з персоналу оперативно здійснює відбір кандидатів, що відповідають вимогам до посад і володіють необхідними компетенціями. Одним із ключових каналів формування кадрового резерву є залучення студентів-практикантів, які проходять виробничу та переддипломну практику у структурних підрозділах підприємства. У процесі практики вони мають можливість продемонструвати рівень теоретичної підготовки, набути первинних практичних навичок, ознайомитися з реальними умовами виробництва й одночасно зарекомендувати себе як потенційні молоді спеціалісти. За інформацією керівника відділу кадрів, у 2023 році практику на підприємстві пройшли 154 студенти, що істотно більше порівняно зі 103 особами у 2022 році. Це свідчить про активізацію роботи з молодіжним кадровим резервом та посилення взаємодії з освітніми закладами.

У межах корпоративної культури компанія систематично відзначає кращих працівників, підкреслюючи їхні трудові досягнення, високу результативність діяльності та розвинені професійні компетентності. Це сприяє зміцненню мотивації, формуванню позитивного іміджу роботодавця й посиленню корпоративної ідентичності. Персонал підприємства залучений до безперервного професійного розвитку: упродовж 2022 року було розроблено й упроваджено нові формати навчання для фахівців і робітників усіх філій ДП «Мілкіленд-Україна».

Стосовно управлінського персоналу слід відзначити, що керівники філій пройшли навчання за спеціалізованою програмою «Розвиток управлінського персоналу» на базі Міжнародного інституту менеджменту (МІМ-Київ), що дало змогу поглибити їхні знання в галузі сучасних концепцій менеджменту, лідерства, стратегічного управління та командоутворення. Крім того, у 2023 році частина керівників компанії опанувала інноваційні підходи до оцінювання та добору персоналу, взявши участь у навчанні на базі «Перформія СНД» за напрямом «Як успішно наймати персонал». Це дозволило удосконалити інструментарій кадрового

менеджменту, зокрема щодо виявлення потенціалу кандидатів, оцінки їхньої мотивації та відповідності корпоративним цінностям.

Отже, можна констатувати, що компанія цілеспрямовано й послідовно реалізує політику розвитку та навчання персоналу, розглядаючи людський капітал як ключовий чинник довгострокової конкурентоспроможності.

4.2. Підвищення ефективності організації робочого часу персоналу на основі проведення курсу «Тайм-Менеджмент»

Нами на ДП «Мілкіленд-Україна» здійснено аналіз організації робочого часу, орієнтований на виявлення проблемних зон та специфіки його використання управлінським персоналом. Враховуючи стратегічну мету посилення конкурентних позицій персоналу, було прийнято управлінське рішення щодо впровадження оновлених, більш досконалих інструментів тайм-менеджменту як елемента формування конкурентних переваг.

Під управлінням часом (тайм-менеджментом) ми розуміємо впорядковану сукупність методів та процедур раціональної організації робочого часу, спрямованих на оптимізацію виконання поточних завдань, проєктів і календарних подій. Аналіз специфіки використання робочого часу в ДП «Мілкіленд-Україна» було побудовано на поєднанні двох методичних підходів:

1. виявлення відносного обсягу втрат робочого часу за допомогою методу моментних спостережень;
2. визначення фактичного внеску працівників у результативність діяльності підприємства на основі автоматизованого обліку робочого часу.

У межах моніторингу процесу впровадження концепції тайм-менеджменту особливу увагу приділено аналізу результативності використання робочого часу керівником економічного відділу як ключовою управлінською ланкою. За інформацією, наданою керівником економічного відділу ДП «Мілкіленд-Україна», за результатами моментних спостережень встановлено, що в середньому протягом робочого дня структура витрат часу має такий вигляд: обслуговування робочого місця – близько 30 хв; підготовчо-заклучні операції – орієнтовно 24 хв; виконання основних функціональних обов'язків – 3 год 36 хв; допоміжна діяльність – 1 год 28

хв; втрати робочого часу – 2 год; перерви на відпочинок та особисті потреби – 1 год 12 хв. Відповідна структурна схема використання робочого часу керівника економічного відділу відображена на рис. 4.5.



Рис. 4.5. Розподіл робочого часу персоналу ДП «Мілкіленд-Україна».

За результатами проведених вимірювань встановлено, що фактична завантаженість працівника виконанням основних функціональних обов'язків у середньому становить близько 58% загальної тривалості робочого дня. Водночас частка невиробничих витрат робочого часу є надмірною та коливається в межах 25–34%, що свідчить про наявність істотних організаційних та регламентаційних втрат.

З урахуванням отриманих результатів зроблено висновок про те, що керівник економічного підрозділу використовує свій робочий час недостатньо раціонально, насамперед через невиконання в повному обсязі попередньо запланованих завдань. За підсумками аналізу було прийнято управлінські рішення, спрямовані на удосконалення організації праці та впровадження заходів з оптимізації структури витрат робочого часу персоналу.

Оцінювання повноти використання трудового потенціалу доцільно здійснювати за показниками середньої кількості відпрацьованих днів і годин одним працівником за досліджуваний період, а також за рівнем використання фонду робочого часу. Відповідні розрахунки і динаміка зазначених показників наведені в табл. 4.4.

Аналіз використання робочого часу працівників

ДП «Мілкланд-Україна» в 2022-2023 рр.

| Показник | 2022 | 2023 | | Відхилення | |
|--|--------|--------|--------|---------------|-----------|
| | | План | Факт | від 2022 року | від плану |
| Середньорічна чисельність робітників (ЧР) | 123 | 135 | 130 | 7 | -5 |
| Відпрацьовано днів 1 робітником за рік (Д) | 220 | 225 | 215 | -5 | -10 |
| Відпрацьовано годин 1 робітникам за рік (Ч) | 1716 | 1755 | 1612,5 | -103,5 | -142,5 |
| Середня тривалість робочого дня (П), год | 7,8 | 7,8 | 7,5 | -0,3 | -0,3 |
| Загальний фонд робочого часу (ФРВ), люд.-год | 211068 | 236925 | 209625 | -1443 | -27300 |

Джерело: побудовано автором на основі даних підприємства.

Відповідно до даних табл. 4.4 встановлено, що у 2023 р. загальний фонд робочого часу зменшився порівняно з 2022 р. на 1443 людино-години. Одночасно зафіксовано скорочення середньої тривалості робочого дня відносно як планового значення, так і показника попереднього року – на 0,03 год. Додатково зменшилася середня кількість днів, відпрацьованих одним працівником: на 5 днів порівняно з фактичним рівнем 2022 р. та на 10 днів – відносно планового показника.

Таким чином, загальні показники використання фонду робочого часу у 2023 р. погіршилися як у порівнянні з попереднім роком, так і з плановими орієнтирами. Невиконання плану за фондом робочого часу зумовлене насамперед скороченням середньої тривалості робочого дня та зниженням кількості відпрацьованих одним співробітником днів.

Вплив факторів на його зміну можна встановити способом абсолютних різниць: скорочення фонду робочого часу за рахунок скорочення чисельності працівників розраховується за формулою:

$$\text{ФРВ}_{\text{чр}} = (\text{ЧР}_{\text{ф}} - \text{ЧР}_{\text{пл}}) * \text{Д}_{\text{пл}} * \text{П}_{\text{пл}} \quad (4.1)$$

$$\text{ФРВ}_{\text{чр}} = (135-130)*225*7,8 = 8775 \text{ год.}$$

Скорочення фонду робочого часу за рахунок кількості відпрацьованих одним працівником днів розраховується за формулою:

$$\text{ФРВ}_{\text{д}} = \text{ЧР}_{\text{ф}} * (\text{Д}_{\text{ф}} - \text{Д}_{\text{пл}}) * \text{П}_{\text{пл}} \quad (4.2)$$

$$\text{ФРВ}_{\text{д}} = 130*(215-225)*7,8 = -10140 \text{ год.}$$

Скорочення фонду робочого часу за рахунок тривалості робочого дня розраховується за формулою:

$$\text{ФРВ}_{\Pi} = \text{ЧР}_{\phi} * \text{Д}_{\phi} * (\text{П}_{\phi} - \text{П}_{\text{пл}}) \quad (4.3)$$

$$\text{ФРВ}_{\Pi} = 130 * 215 * (7,5 - 7,8) = -8385 \text{ год.}$$

Як свідчать результати проведених розрахунків, наявний трудовий потенціал підприємства використовується недостатньо ефективно. У середньому один працівник відпрацював лише 215 днів замість запланованих 225, що зумовило понадпланові цілоденні втрати робочого часу на рівні 10 днів на одного працівника, або 1300 людино-днів у цілому. За умови середньої тривалості робочого дня 7,8 год це відповідає 10 140 людино-годинам недовикористаного часу. Додатково зафіксовано суттєві внутрішньозмінні втрати: за день вони становили 0,3 год, а в сукупності за всі відпрацьовані дні – 8385 год. Загальний обсяг втрат робочого часу склав 18525 год, що відповідає 8,8% фонду робочого часу ($18525 / 209625 * 100\%$).

Виявлені недоліки у використанні робочого часу зумовили необхідність удосконалення системи тайм-менеджменту на ДП «Мілкіленд-Україна» шляхом запровадження комплексного корпоративного стандарту з управління часом. Запропоновано реалізувати спеціальний проєкт, спрямований на впровадження технологій тайм-менеджменту на всіх рівнях управління підприємства. Основні організаційні заходи передбачають:

- 1) проведення навчання з тайм-менеджменту для вищої ланки керівництва;
- 2) розроблення корпоративного стандарту управління часом з його інтеграцією в систему менеджменту за стандартами ISO 2000, яка впроваджується на підприємстві;
- 3) формування системи поетапного навчання для всіх категорій персоналу, що забезпечить застосування принципів тайм-менеджменту як на управлінському рівні, так і на рівні виконавців.

У цьому контексті запропоновано запровадити додаткову професійну програму підвищення кваліфікації «Корпоративний тайм-менеджмент. Персональний тайм-менеджмент», орієнтовану на розвиток і поглиблення компетентностей, необхідних працівникам для ефективного виконання управлінських функцій у ДП «Мілкіленд-Україна», а також на посилення їхніх конкурентних переваг.

Мета програми полягає в удосконаленні професійних компетентностей управлінського персоналу, необхідних для результативної управлінської діяльності в умовах зростання вимог до продуктивності праці та якості прийняття рішень.

Основні завдання програми передбачають:

- формування в працівників структурних підрозділів цілісного, поглибленого розуміння завдань реалізації ключових напрямів кадрової політики;
- розвиток готовності та здатності персоналу до ефективної службової взаємодії, заснованої на дотриманні вимог до кадрової політики ДП «Мілкіленд-Україна»;
- створення сучасної навчально-методичної бази підвищення кваліфікації персоналу з використанням інноваційних освітніх технологій, у тому числі електронного навчання.

Цільова аудиторія програми – вище керівництво, керівники структурних підрозділів ДП «Мілкіленд-Україна», а також фахівці, зараховані до кадрового резерву на керівні посади у територіальних підрозділах.

Вимоги до слухачів включають:

- наявність освітнього рівня, достатнього для виконання професійних функцій у відповідному структурному підрозділі;
- базові знання з сучасного менеджменту;
- орієнтування в правовій системі України, розуміння принципів функціонування органів влади та специфіки їх взаємодії;
- володіння основами діловодства та ділової комунікації;
- здатність до самостійного навчання;
- уміння працювати з універсальним та спеціалізованим програмним забезпеченням, базами даних, електронною поштою, що застосовуються в ДП «Мілкіленд-Україна».

У результаті опанування програми слухачі мають здобути професійні компетентності, які забезпечують ефективне самостійне розв'язання виробничих завдань за профілем діяльності. Очікуваними результатами є здатність:

- 1) знати та практично застосовувати актуальні нормативно-правові акти, внутрішні регламенти ДП «Мілкіленд-Україна» та інші документи, що визначають діяльність територіальних установ;
- 2) розуміти схеми взаємодії структурних підрозділів, володіти навичками планування та координації їх роботи;

- 3) раціонально розподіляти функції й організувати робочий процес;
- 4) формувати та підтримувати позитивний психологічний клімат у колективі;
- 5) здійснювати ефективну ділову взаємодію з дотриманням норм ділового етикету.

Організаційно-педагогічні умови реалізації програми передбачають обсяг навчального навантаження 24 години. Основною формою теоретичної підготовки є лекційні заняття з використанням активізуючих методів навчання, які стимулюють аналітичне мислення слухачів. Теоретичний матеріал доцільно ілюструвати прикладами з практики територіальних підрозділів ДП «Мілкіленд-Україна» та супроводжувати роздатковими й наочними матеріалами.

На семінарських заняттях передбачається обговорення проблемних питань, а практичні заняття можуть проводитися у форматі круглих столів, рольових і ділових ігор, тренінгів, виїзних занять тощо. Їх зміст спрямований на формування навичок систематизації, аналізу й оцінювання інформації за конкретними напрямками діяльності та підготовку слухачів до самостійного розв'язання професійних завдань. Доцільним є створення умов для вільного обміну думками, підбиття підсумків дискусій викладачем.

Заключне заняття доцільно проводити у формі круглого столу для узагальнення результатів навчання та оцінювання його організації. У навчальному процесі рекомендується застосовувати комп'ютерні навчальні програми, прикладні програмні продукти, відеоматеріали. Навчальні аудиторії мають бути оснащені технічними засобами, що забезпечують доступ до зазначених ресурсів.

Оптимальна чисельність навчальної групи – до 20 осіб із поділом на підгрупи по 8 і більше учасників під час семінарських і практичних занять, що сприяє ефективній груповій роботі.

Система контролю знань передбачає поточний контроль під час практичних занять (усні опитування, комп'ютерне тестування, виконання контрольних робіт тощо), який дає змогу своєчасно виявляти прогалини у знаннях, коригувати методику викладання та надавати адресну допомогу слухачам. Оціночні матеріали для поточного контролю готує освітній центр ІТС-Столиця; слухачів завчасно інформують про процедуру проведення тестування.

Матеріали для підсумкової атестації (у тому числі критерії оцінювання результатів) розробляються окремо. Підсумкова оцінка рівня засвоєння програми здійснюється атестаційною комісією під головуванням заступника директора, відповідального за напрям додаткової професійної освіти. Слухачі, які успішно

пройшли підсумкову атестацію, отримують посвідчення про підвищення кваліфікації встановленого зразка; тим, хто не склав підсумкове тестування, видається довідка про навчання, оформлена освітнім центром ІТС-Столиця.

За результатами аналізу використання робочого часу управлінського персоналу виявлено суттєві непродуктивні втрати, значна частина яких зумовлена зайвими діями при виконанні оперативної роботи, зокрема у взаємодії з клієнтами у відділеннях. У табл. 4.5 узагальнено перелік заходів, спрямованих на усунення таких втрат часу для операційних працівників ДП «Мілкіленд-Україна».

Таблиця 4.5

**Усунення втрат часу працівників
ДП «Мілкіленд - Україна» в результаті зайвих рухів**

| Приклади зайвих рухів | Усунення втрат часу |
|--|--|
| <ul style="list-style-type: none"> - пошук файлів на комп'ютері; - пошук документів в картотеці (архіві); - нераціональне ізація робочого місця; - нерозуміння програмного забезпечення. | <ul style="list-style-type: none"> – стандартизувати папки для документів, висувні ящики і шафи, – як можна ширше застосовувати колірне кодування; – розташовувати документи (файли) таким чином, що б полегшити звернення до них; – розташовувати офісне обладнання таким чином, щоб скоротити кількість пересувань по офісу. |

Джерело: побудовано автором на основі даних підприємства.

Для фахівців та головних топ-менеджерів сучасних компаній повсякденною реальністю стає неухильне зростання обсягу робіт і кількості паралельно розв'язуваних завдань, а також постійна потреба пошуку додаткових часових ресурсів для реалізації проєктів, спрямованих на безперервний розвиток організації. За таких умов однією з ключових передумов підвищення результативності діяльності підприємства є інституціоналізація системи тайм-менеджменту та її інтеграція в практику управління.

З метою мінімізації втрат робочого часу, формування у працівників стійких навичок раціонального використання власного часу та часу підлеглих (делегування повноважень, планування, вибудовування пріоритетів, уміння конструктивно відмовляти, подолання неефективних часових витрат) пропонується організувати спеціалізований тренінговий курс «Тайм-менеджмент». Зазначений тренінг розглядається як стартовий елемент системного нарощування ефективності компанії через цілеспрямований розвиток компетентнісного потенціалу персоналу.

Реалізація таких освітніх заходів потребує укладання договору з профільною тренінговою організацією та адаптації наявних програм підвищення кваліфікації до специфіки завдань ДП «Мілкіленд-Україна». Передбачається, що курс із тайм-менеджменту буде реалізовано на базі навчально-освітнього центру ІТС-«Столиця», з яким підприємство вже має позитивний досвід співпраці. У межах цього центру можливо пройти навчання за програмою «Тайм-менеджмент. Організація часу», що передбачає прослуховування восьми занять тривалістю по 3 години. Вартість одного заняття для групи становить 3000 грн. З огляду на те, що оптимальна чисельність групи не повинна перевищувати 15 осіб, прийнято рішення сформувати дві навчальні групи. Кошторис витрат, пов'язаних із реалізацією проекту впровадження корпоративного стандарту управління часом у ДП «Мілкіленд-Україна», наведено в табл. 4.9.

Відповідно до умов договору між ДП «Мілкіленд-Україна» та освітнім центром ІТС-«Столиця» оплата праці зовнішнього тренера здійснюється окремо від вартості курсу і становить 300 грн за одну годину проведення занять.

Таблиця 4.9

Кошторис витрат на реалізацію проекту вдосконалення корпоративного стандарту з управління часом ДП «Мілкіленд - Україна»

| Назва статті витрат на реалізацію програми | Розрахунок витрат | Сума, грн |
|--|---|---------------|
| Оплата за договором за проведення курсу | 1зан*3 год | 3000 |
| - 1 група 10 осіб | 3000 * 8 зан. | 24000 |
| - 2 група 10 осіб | 3000 * 8 зан. | 24000 |
| - 3 група 15 осіб | 3000 * 8 зан. | 24000 |
| - 4 група 15 осіб | 3000 * 8 зан. | 24000 |
| Оплата проїзду тренера | 2 тренера*8 занять*50 грн.*2 | 1600 |
| Організація питної та мінеральної водою (по 1 пляшки 0,5 л.) кожному учаснику | 1 пляшка 0,5*52 учасника * 18,5 грн *8 днів | 7696 |
| Кава-брейк з випічкою (вафлі, печиво, тістечка і т. п.), вибором чаю, кави. | 52 особи * 130 грн | 6760 |
| Придбання канцелярських товарів для 52-ох учасників тренінгу | 52 особи * 60 грн | 3120 |
| Заробітна плата працівника який підготовлює і прибирає приміщення до і після Брейк -кави | 8 днів * 4 групи * 60 грн | 1856 |
| Всього | | 120032 |

Джерело: розраховано автором

Таким чином витрати на проект складуть 120032 грн.

Фінансування запропонованого проекту передбачається здійснювати за рахунок материнської компанії, для якої впровадження подібних ініціатив має стратегічне значення.

Підвищення результативності діяльності дочірніх структур та їх філій безпосередньо трансформується у зміцнення фінансових результатів групи в цілому, що, своєю чергою, підсилює ринкові позиції материнської компанії та збільшує її прибутковість.

Реалізація даного проєкту, орієнтованого на управлінський персонал, дасть змогу забезпечити зростання продуктивності праці, мінімізувати непродуктивні втрати робочого часу, а також сформувати у працівників цілісне, системне бачення завдань щодо реалізації ключових напрямів кадрової політики підприємства. Одночасно передбачається посилення готовності (здатності) персоналу до ефективних службових взаємовідносин, що ґрунтуються на дотриманні встановлених стандартів службової поведінки та корпоративної етики.

Зважаючи на виявлені недоліки в організації робочого часу, одним із цільових результатів впровадження тренінгової програми є суттєве скорочення втрат робочого часу. З цією метою було здійснено прогнозування структури робочого дня економіста, яке узагальнено у табл. 4.10.

Таблиця 4.10

Планова фотографія робочого дня економіста ДП «Мілкіленд - Україна»

| № | Вид роботи | Початок роботи | Кінець роботи | Тривалість, хв. | % | Індекс |
|----|--|----------------|---------------|-----------------|------|--------|
| 1 | Прихід та підготовка робочого місця | 9:00 | 9:10 | 10 | 1,8 | ПЗ |
| 2 | Перевірка пошти | 9:10 | 9:25 | 15 | 2,7 | ОП |
| 3 | Розмова з головним економістом | 9:25 | 9:35 | 10 | 1,8 | ПЗ |
| 4 | Ознайомлення з поточною інформацією | 9:35 | 10:15 | 40 | 7,3 | ДД |
| 5 | Розмова з головним бухгалтером | 10:15 | 11:05 | 50 | 9,1 | ОП |
| 6 | Телефонна розмова з особистих питань | 11:05 | 11:15 | 10 | 1,8 | ВПД |
| 7 | Підготовка до наради | 11:15 | 12:00 | 45 | 8,2 | ДД |
| 8 | Нарада | 12:00 | 13:10 | 70 | 12,7 | ОП |
| 9 | Перерва | 13:10 | 13:20 | 10 | 1,8 | ПВ |
| 10 | Складання звіту | 13:20 | 14:00 | 40 | 7,3 | ОП |
| 11 | Обідня перерва | 14:00 | 15:00 | 60 | 10,9 | ПВ |
| 12 | Робота з документами | 15:00 | 15:40 | 40 | 7,3 | ОП |
| 13 | Прийом телефонних дзвінків від інших філій | 15:40 | 16:10 | 30 | 5,5 | ОП |
| 14 | Перерва | 16:10 | 16:20 | 10 | 1,8 | ПВ |
| 15 | Робота з документами | 16:20 | 17:25 | 65 | 11,8 | ОП |
| 16 | Робота з персоналом | 17:25 | 17:35 | 20 | 3,6 | ОП |
| 17 | Розкласти звіти і документи по папках, покласти папки по місцях, вимкнути комп'ютер, прибрати робоче місце | 17:35 | 17:55 | 20 | 3,6 | ОМ |
| | Завершення роботи, відключення техніки, порядок на робочому місці. | 17:55 | 18:00 | 5 | 0,9 | ОМ |

Джерело: розраховано автором на основі звітності підприємства

Категорії робочого часу нами позначено відповідними індексами:

ОМ – обслуговування робочого місяця;

ПЗ – підготовчо-завершальний час;

ОП – час основної роботи; ;

ПВ – перерви на відпочинок і особисті потреби;

ДД – допоміжна діяльність;

ВПД – втрати часу через порушення трудової дисципліни.

Таким чином розподіл робочого часу після проведеного тренінгу буде виглядати так рис. 4.6.



Рис. 4.6. Розподіл робочого часу персоналу ДП «Мілкіленд - Україна» після проведення тренінгу «Тайм - менеджмент».

Джерело: побудовано автором на основі таблиці 4.10.

У підсумку результати впровадження запропонованої програми дають змогу наочно продемонструвати її дієвість, оскільки ключовою ціллю тренінгу було формування в працівників навичок свідомого планування робочого часу та його максимально раціонального використання в інтересах підприємства. За відгуками співробітників і представників керівної ланки зафіксовано відчутне підвищення рівня організованості та ефективності використання робочого часу завдяки застосуванню інструментів контекстного планування, що дало змогу зменшити непродуктивні витрати часу та підвищити результативність виконання функціональних обов'язків.

Проект удосконалення системи тайм-менеджменту орієнтовано передусім на управлінський персонал ДП «Мілкіленд-Україна», який здійснює координаційний та регулюючий вплив на діяльність інших філій. Очікується, що підвищення рівня їх професійної та організаційної компетентності сприятиме зростанню ефективності управлінських рішень, активізації роботи щодо розширення партнерських зв'язків з постачальниками та споживачами, а також посиленню здатності оперативно реагувати на зміни зовнішнього середовища. Відповідно прогнозується, що внаслідок реалізації заходів з розвитку управлінського персоналу обсяги виробництва, а отже й дохід підприємства, у перший рік зростуть орієнтовно на 4%. З огляду на це доцільним є перехід до формування прогнозного звіту про фінансові результати, розрахунок показників якого доцільно здійснювати із застосуванням експертних методів (табл. 4.11).

Таблиця 4.11

Прогнозна фінансова звітність ПАТ «Чернігівський молокозавод»

| Стаття | 2023 рік | Прогноз | Відхилення | |
|--|----------|---------|----------------|-------------|
| | | | Абсолютне; +/- | Відносне; % |
| Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг) | 143425 | 149162 | 5737 | 4 |
| Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг) | 119474 | 120744 | 1270 | 1,06 |
| Валовий прибуток | 23951 | 28418 | 4467 | 18,65 |
| Інші операційні доходи | 732 | 732 | 0 | 0,00 |
| Адміністративні витрати | 6994 | 11226,9 | 4232,9 | 60,52 |
| Витрати на збут | 14215 | 15120,1 | 905,1 | 6,37 |
| Інші операційні витрати | 1773 | 1773 | 0 | 0,00 |
| Фінансовий результат від операційної діяльності: | | | | |
| прибуток | 1701 | 1030 | -671 | -39,45 |
| Інші фінансові доходи | 1 | 1 | | |
| Інші доходи | 3981 | 3981 | | |
| Фінансові витрати | 341 | 1550 | 1209 | 354,55 |
| Втрати від участі в капіталі | 1516 | 0 | -1516 | -100,00 |
| Фінансовий результат до оподаткування: | | | | |
| прибуток | | 3462 | 3462 | |
| збиток | -4649 | | 4649 | -100,00 |
| Витрати (дохід) з податку на прибуток | -239 | 623,16 | 862,16 | -360,74 |
| Чистий фінансовий результат: | | | | |
| прибуток | | 2838,84 | 2049,16 | |
| збиток | -4888 | | | |

Джерело: розраховано автором на основі фінансової звітності та прогнозу

Розроблення прогнозного звіту про фінансові результати передбачає постатейне моделювання показників із попереднім поділом статей на дві групи: автоматично

детерміновані – ті, що змінюються пропорційно до обсягу реалізації продукції (зокрема, частина операційних витрат, пов'язаних із виробництвом та збутом) регульовані – статті, динаміка яких істотно не залежить від зміни обсягів продажу й визначається управлінськими рішеннями (оплата праці окремих категорій персоналу, частина адміністративних витрат, окремі види фінансових витрат тощо).

Побудований прогностичний звіт про фінансові результати дає змогу оцінити трансформацію доходів і витрат за умови зростання чистого доходу від реалізації на 4% та реалізації заходів проєкту, що орієнтований на підвищення ефективності використання робочого часу. Собівартість реалізованої продукції збільшиться на 1,06%, оскільки вже у 2023 р. велася переговorna робота щодо поглинання однієї з молочних ферм Групою «Мілкіленд». Отримання контролю над власною сировинною базою (передусім молоком як основним ресурсом) дасть змогу знизити залежність від зовнішніх постачальників і формувати закупівельну ціну на більш вигідному для підприємства рівні.

Водночас істотного зростання зазнають адміністративні витрати та витрати на збут. Це, передусім, пов'язано з підвищенням рівня оплати праці внутрішніх тренерів та окремих категорій персоналу, що беруть участь у реалізації програми розвитку управлінського персоналу, а також із подорожчанням транспортних послуг, які безпосередньо впливають на логістичну складову витрат на збут. Зростання фінансових витрат зумовлено укладанням нових кредитних договорів і необхідністю обслуговування позикового капіталу, залученого для фінансування проєкту. За результатами прогностичних розрахунків очікується одержання чистого прибутку в розмірі 2838,84 тис. грн.

Узагальнюючи результати, можна стверджувати, що реалізація заходів з навчання та розвитку управлінського персоналу позитивно позначається на фінансово-економічних результатах діяльності підприємства. Після підвищення компетентностей і вдосконалення навичок тайм-менеджменту управлінці більш ефективно організують власну роботу та роботу підлеглих, активніше розширюють мережу ділових контактів з постачальниками та споживачами, що сприяє збільшенню обсягів реалізації продукції. Одночасно підвищення мотивації основних виробничих працівників через посилення нефінансових і фінансових стимулів формує передумови для зростання продуктивності праці та

покращення використання ресурсного потенціалу. Успішність подальшого розвитку підприємства значною мірою залежить від здатності управлінського персоналу професійно застосовувати інструменти тайм-менеджменту, розглядаючи управління часом не як економію робочих годин, а як якісне планування та оптимізацію трудового процесу. Саме зміни основних економічних показників, зокрема продуктивності праці й рентабельності, є інтегрованим результатом запропонованих заходів, що відображається у прогнозних розрахунках (табл. 4.12).

Таблиця 4.12

**Прогнозовані основні показники господарської діяльності ПАТ
«Чернігівський молокозавод»**

| Показник | 2023 | Прогноз | Відхилення | |
|--|--------|---------|-------------------|----------------|
| | | | Абсолютне, +,- | Відносне, % |
| Чиста виручка від реалізації продукції (робіт, послуг) тис грн.. | 143420 | 149162 | 5742 | 4,00 |
| Середньорічна вартість основних засобів, тис. грн. | 32953 | 34152 | 1199 | 3,64 |
| Чистий прибуток , тис грн.. | -4888 | 2838,84 | 7726,84 | -158,08 |
| Собівартість реалізованої продукції | 119474 | 120744 | 1270 | 1,06 |
| Чисельність промислово-виробничого персоналу, осіб | 343 | 335 | -8 | -2,33 |
| Віддача основних засобів, грн. | 4,35 | 4,37 | 0,02 | 0,40 |
| Місткість основних засобів, грн. | 0,23 | 0,23 | 0,00 | -0,45 |
| Озброєність праці основними засобами, | 96,07 | 101,95 | 5,88 | 6,12 |
| Продуктивність праці, тис. грн/особу | 418,13 | 445,26 | 27,13 | 6,49 |
| Рентабельність продукції, % | 20,05 | 23,54 | 3,49 | |
| Рентабельність операційної діяльності, % | 10,42 | 15,18 | 4,76 | |
| Рентабельність продаж, % | 0 | 19,05 | 19,05 | |

Джерело: розраховано автором на основі фінансової звітності та прогнозу

Згідно з даними табл. 4.12, у прогнозному періоді передбачається приріст вартості основних засобів на 3,64%, що свідчить про продовження інвестиційної активності підприємства та орієнтацію на оновлення і модернізацію виробничо-технологічної бази. Водночас заплановано скорочення чисельності персоналу ПАТ «Чернігівський молокозавод» до 335 осіб у зв'язку з поетапною

автоматизацією виробничих процесів, що відповідає сучасним тенденціям підвищення технологічної оснащеності та зменшення трудомісткості операцій.

Прогнозні розрахунки показують покращення ефективності використання основних засобів на 1 грн їх вартості очікується отримання 4,37 грн випуску продукції, що свідчить про зростання віддачі ОЗ та більш раціональне використання виробничого потенціалу. Прогнозоване збільшення продуктивності праці персоналу є індикатором підвищення результативності системи управління, у тому числі завдяки впровадженню інструментів тайм-менеджменту.

Отже, застосування методів управління часом на підприємстві дає змогу сформувати додаткові резерви робочого часу, забезпечити більш чітке визначення цілей та пріоритетів діяльності, підвищити мотивацію персоналу та якість організації праці. У сукупності це сприяє зростанню ефективності роботи як окремих працівників, так і підприємства в цілому.

4.3. Економічне обґрунтування створення корпоративного університету на ДП «Мілкіленд - Україна»

Поширення такої форми організації навчання персоналу, як корпоративний університет (КУ), зумовлено прискоренням змін у внутрішньому та зовнішньому середовищі сучасних підприємств. Бізнес-структури фактично функціонують у режимі постійної трансформації, що охоплює як окремі підрозділи, так і організацію в цілому. Це однаково стосується великих корпорацій, середніх і малих компаній. За таких умов здатність своєчасно адаптуватися до ринкових зрушень безпосередньо залежить від наявності підготовлених, мотивованих і здатних до безперервного навчання фахівців.

Корпоративний університет (КУ) доцільно розглядати як цілісну систему внутрішнього навчання, вибудовану на засадах корпоративної ідеології, єдиної концепції та методології розвитку персоналу, що охоплює всі управлінські рівні – від лінійних спеціалістів до топ-менеджменту. Фактично КУ виступає інструментом стратегічного менеджменту та інтегрованим елементом ключових бізнес-процесів компанії.

До ключових цілей корпоративного університету належать:

- превентивне забезпечення працівників знаннями та навичками, необхідними для ефективного виконання поточних функцій і реалізації довгострокових стратегічних завдань;

- уніфікація та стандартизація навчальних матеріалів відповідно до вимог бізнес-процесів компанії;

- гармонізація корпоративних цінностей із особистими цілями співробітників шляхом інтеграції до навчальних програм дисциплін, пов'язаних із загальнолюдською культурою, цінностями, а також історією становлення та розвитку конкретної компанії;

- формування в організації механізмів безперервного вдосконалення, забезпечення більшої результативності проєктів трансформації, розвитку та зміцнення корпоративної ідентичності.

У практичному вимірі діяльність корпоративного університету спрямовується на розв'язання таких прикладних завдань:

- впровадження сучасних моделей та технологій управління;
- організація системи оцінювання й атестації персоналу та забезпечення зворотного зв'язку;
- адаптація нових менеджерів і збереження ключових (цінних) кадрів;
- розвиток управлінського потенціалу на всіх рівнях;
- професійне навчання й розвиток персоналу (оновлення знань, формування ділових компетенцій, цілеспрямований розвиток певних установок і моделей поведінки);
- підвищення особистої й командної ефективності;
- посилення мотиваційних механізмів;
- розроблення та впровадження корпоративних стандартів;
- збереження та відтворення «культурної спадщини» компанії, зміцнення корпоративної культури.

Функціонування КУ орієнтоване на довгострокове забезпечення потреб підприємства у висококваліфікованих кадрах. Лише в середньо- та довгостроковій перспективі стає можливим реалізувати цілеспрямований розвиток талантів, впровадити стабільний моніторинг якості навчання, коригувати зміст програм та оцінювати результативність діяльності самого корпоративного університету.

У світовій та вітчизняній практиці виокремлюють кілька організаційних моделей КУ:

- альянс з класичним навчальним закладом (університетом, інститутом підвищення кваліфікації тощо);
- партнерство із спеціалізованою консалтинговою / тренінговою компанією;
- створення корпоративного університету як автономної внутрішньої структури підприємства.

Спектр діяльності КУ охоплює: навчання фахівців і менеджерів вищої та середньої ланки; консультування; проведення тренінгів, спрямованих на відпрацювання практичних навичок; підтримку розвитку персоналу через наставництво; управління знаннями (збирання, узагальнення, структуризацію та використання організаційного досвіду) [42, с. 22].

Діяльність корпоративного університету має тісний інституційний зв'язок з вищими органами управління компанії, підрозділами з управління людськими ресурсами, а також службами, що відповідають за розвиток інформаційних технологій. Однією з ключових передумов його ефективності є наявність обґрунтованої методики оцінювання результативності. У якості критеріїв можуть використовуватися:

- приріст обсягів продажу та доходів;
- скорочення витрат (у тому числі завдяки уніфікації управлінських процесів і впровадженню єдиних «м'яких» технологій – управління знаннями, змінами тощо);
- підвищення рівня задоволеності клієнтів;
- покращення якості продукції та послуг;
- оптимізація циклу виконання замовлень;
- зменшення обсягів браку й відходів;
- поліпшення показників безпеки;
- зростання задоволеності персоналу;
- зниження плинності кадрів.

З огляду на те, що розвиток персоналу є суттєвою статтею витрат ДП «Мілкіленд-Україна», доцільним видається впровадження спеціального проекту зі створення корпоративного університету.

Мета створення та функціонування корпоративного університету ДП «Мілкіленд-Україна» – забезпечити нинішніх і потенційних співробітників системними, якісними освітніми програмами, спрямованими на підвищення рівня їх професійної компетентності та формування довгострокових конкурентних переваг підприємства.

Запропонований проект передбачає досягнення таких основних завдань:

- систематизація навчання та впорядкування всіх форм і видів підвищення кваліфікації;
- якісне планування навчальних програм у коротко- та довгостроковому горизонті з урахуванням розвитку всього персоналу та окремих категорій (у тому числі – формування кадрового резерву);
- запровадження єдиного корпоративного стандарту навчання;
- забезпечення працівників якісним навчальним контентом для поглиблення та оновлення знань;
- своєчасне надання релевантної інформації для бізнесу та персоналу щодо можливостей розвитку;
- адаптація навчання до потреб і специфіки конкретної бізнес-структури та її персоналу;
- методичний супровід впровадження нових продуктів і послуг;
- безперервний аналіз і контроль результативності навчання з подальшим коригуванням програм;
- інтеграція корпоративних цінностей у навчальний процес (історичних, культурних, етичних тощо).

Логіку взаємозв'язку між створенням корпоративного університету та розвитком персоналу доцільно представити у вигляді схеми (рис. 4.7), що відображає причинно-наслідкові зв'язки між інвестиціями в навчання, формуванням компетенцій, зміцненням конкурентоспроможності персоналу й підвищенням конкурентних позицій ДП «Мілкланд-Україна» на ринку.

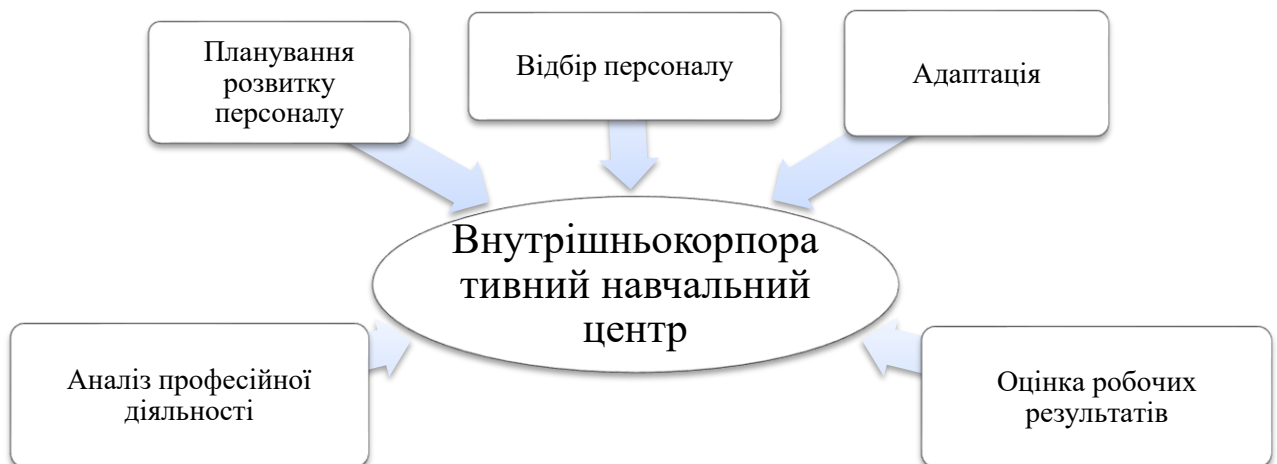


Рис. 4.7. Взаємозв'язок створення корпоративного університету і розвитку персоналу.

Джерело: розроблено автором

Створення організаційної структури «Корпоративний центр» на базі управління персоналом (розвитку персоналу, управління людськими ресурсами) складається з певних етапів, які відображені на схемі 4.8.

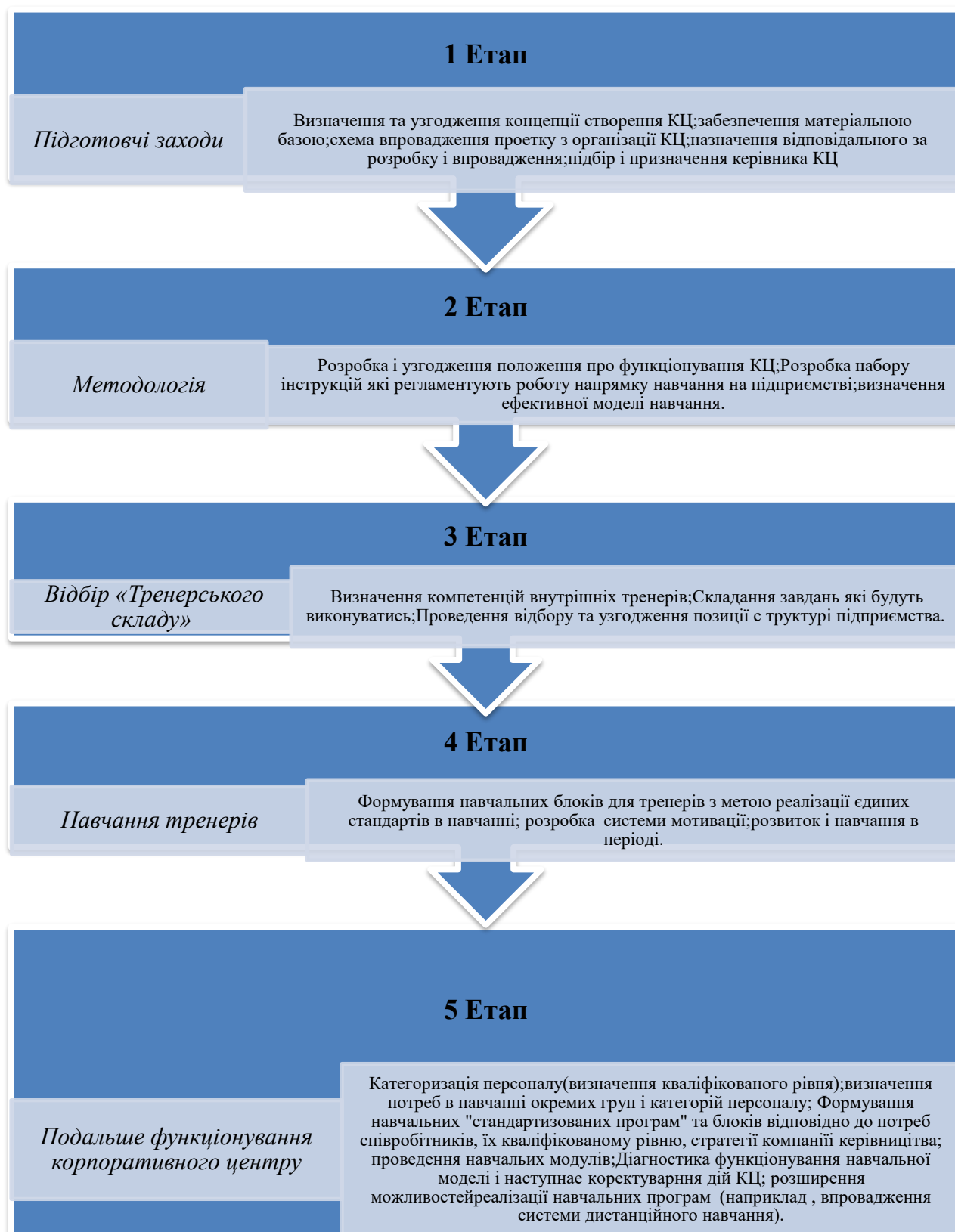


Рис. 4.8. Етапи створення корпоративного університету.

Джерело: розроблено автором.

Для обґрунтованого визначення змісту та найбільш результативних форм і методів навчання, які забезпечуватимуть досягнення як стратегічних цілей підприємства, так і цілей професійного розвитку персоналу, необхідно встановити якісну та кількісну потребу в навчанні за основними категоріями працівників. Формування такої потреби здійснюється в межах системного діагностування персоналу та аналізу вимог до посад, що дозволяє узгодити параметри навчання з потребами бізнесу.

Якісна та кількісна потреба в навчанні визначається за допомогою таких інструментів:

- аналіз інформації, що зберігається у кадровій службі (трудоий стаж, попередній професійний досвід, рівень базової та спеціальної освіти, участь у програмах підвищення кваліфікації, професійних тренінгах тощо).

- щорічна оцінка результатів діяльності (атестація), за підсумками якої формуються індивідуальні плани розвитку, уточнюються цілі, зміст, форми, методи та строки навчання кожного працівника.

- аналіз довгострокових і короткострокових планів підприємства та планів структурних підрозділів із подальшим зіставленням необхідного рівня компетентності персоналу з наявним. На цій основі визначається, які напрями, форми та методи навчання дадуть змогу досягти потрібного рівня кваліфікації та професійної підготовки працівників [89].

- спостереження за процесом праці та виявлення проблем, що знижують ефективність роботи, з подальшим аналізом відхилень від установлених стандартів і регламентів. Виявлені невідповідності виступають сигналами щодо необхідності цільового навчання.

- збір і аналіз заявок на навчання від керівників структурних підрозділів, які безпосередньо фіксують “вузькі місця” у компетенціях підлеглих та ініціюють відповідні освітні заходи.

- робота з кадровим резервом і планування кар’єри, що передбачає визначення потреби в розвиткових програмах для працівників, включених до резерву на керівні посади або ключові функціональні ролі.

- облік організаційних змін, що супроводжуються зростанням вимог до кваліфікації персоналу (впровадження нових технологій, змін у бізнес-процесах, цифровізація, розширення ринків тощо).

– опитування працівників (анкетування, інтерв'ю, фокус-групи) з метою виявлення їх суб'єктивної оцінки власних потреб у навчанні та бар'єрів щодо результативного виконання посадових обов'язків.

З урахуванням встановленої потреби в навчанні постає завдання вибору оптимального формату його реалізації. У цьому контексті доцільно проаналізувати переваги та обмеження використання зовнішніх тренерів і внутрішньокорпоративних тренерів, що дозволить обґрунтувати доцільність впровадження відповідного проєкту в ДП «Мілкленд-Україна» та обрати найбільш економічно й організаційно ефективну модель навчання.

Таблиця 4.11

Порівняльна характеристика зовнішніх і внутрішніх тренерів

| | Внутрішній тренер | Зовнішній провайдер (компанія або фрілансер) |
|-----------------------|--|---|
| Переваги | <ul style="list-style-type: none"> • досконале знання бізнес-процесів компанії; • чітке розуміння специфіки товару, що продається, особливостей клієнтів; • максимальна можливість «польового супроводу» тренінгів; • знання традицій, що склалися навчання в компанії; • володіння техніками, характерними для компанії • Працює у вузькій спеціалізованій області, знає проблеми компанії і розвиває тільки ті компетенції, які необхідні для навчання конкретної аудиторії; • Орієнтований на задоволення потреб компанії: якщо компанія займається продажами, то розвиває навички продажів, і в меншій мірі прагне до особистісного зростання | <ul style="list-style-type: none"> • великий багаж технік і методів за рахунок роботи з різними сегментами бізнесу; • значний і різноманітний тренерський досвід; • експертна позиція по темі; • репутація і відгуки від клієнтів; • привнесення в компанію нових ідей і досвіду інших компаній; • можливість залучення додаткових ресурсів (консультації, супровід та ін.) • Розуміє не тільки ЧОГО вчити, а й ЯК; стежить за появою нових форм і методів навчання • Виступає не тільки в ролі тренера, а й в ролі консультанта, завдання якого не просто навчати, але і допомагати компанії розвиватися; • Не залежить від керівництва компанії, якщо розуміє, що проблеми організації не можуть бути вирішені тренінгом, говорить про це прямо, оскільки не може обіцяти той результат, на який розраховує замовник |
| Слабкі сторони | <ul style="list-style-type: none"> • недостатній статус для навчання керівництва компанії; • часто відсутність профільної освіти та навичок роботи в тренінговому бізнесі; • «замилений погляд» на ситуацію в компанії; • Високий ризик професійного вигорання | <ul style="list-style-type: none"> • недостатньо глибоке занурення в ситуацію компанії; • бюджет послуги необхідно окремо планувати і захищати; • вибір провайдера складний, іноді доводиться проводити тендер |

Джерело: розроблено автором.

З огляду на те, що персонал ДП «Мілкіленд-Україна» представлений переважно висококваліфікованими фахівцями з вищою освітою та накопиченим практичним досвідом, доцільним є формування власного кадрового резерву внутрішніх тренерів. На першому етапі запропоновано відібрати трьох потенційних кандидатів на роль корпоративних бізнес-тренерів із числа працівників, які демонструють високі професійні результати, розвинені комунікативні навички та здатність до навчання інших. Такий підхід дає змогу не лише мінімізувати витрати на залучення зовнішніх консультантів, але й забезпечити відповідність навчального контенту специфіці діяльності підприємства.

Для того щоб новопризначений внутрішній тренер був спроможний ефективно виконувати свої функції та подолати типові труднощі, пов'язані з організацією та проведенням навчальних заходів, передбачено його попереднє проходження спеціалізованих курсів та тренінгових програм. За результатами такого навчання здійснюється розширений зворотний зв'язок: аналізуються типові помилки, сильні сторони, динаміка професійного зростання, надаються індивідуальні рекомендації щодо вдосконалення тренерських і методичних компетенцій. Надалі для внутрішніх тренерів забезпечується консалтинговий супровід, можливість подальшого навчання та спільна робота з профільними експертами у сфері розроблення тренінгових програм і методичних матеріалів.

Логіка та етапність упровадження системи внутрішнього навчання персоналу в ДП «Мілкіленд-Україна» узагальнені та відображені на рис. 4.9, що дає змогу розглядати її як цілісну підсистему в структурі управління розвитком людського капіталу підприємства.



Рис. 4.9. Система внутрішнього відбору та навчання ДП «Мілкіленд - Україна».

Виходячи з даної концепції можемо розрахувати витрати пов'язані з впровадженням даної системи.

Витрати на впровадження внутрішнього навчання в ДП «Мілкіленд-Україна»

| Назва статті витрат на реалізацію програми | Розрахунок витрат | Сума, грн |
|--|--------------------------------|--------------|
| Стандартне офісне обладнання: Заправка картриджа. | – | 500 |
| Канцелярські та витратні матеріали | – | 3000 |
| Транспортні витрати | 3 осіб * 50 грн | 150 |
| Мобільний зв'язок та інтернет | 3 осіб * 350 грн | 1050 |
| Методичні матеріали | 3 осіб * 2000 грн | 6000 |
| Бізнес тренер курс | 3 особи * 5 днів * 4500 грн | 67500 |
| Семінар «Бізнес-тренер» | 3 особи * 3500 грн | 10500 |
| Всього : | | 88700 |

Джерело: розраховано автором.

Отже ми бачимо, що для того щоб обрати потенційних тренерів і навчити їх базовим принципам тренерського мистецтва необхідно витратити 88700 грн. Не дивлячи на таку суму цей проект покликаний скоротити витрати на навчання персоналу в майбутньому із збереженням і підвищенням ефективності.

Для того щоб зрозуміти чи доцільно нам навчати внутрішніх тренерів необхідно розрахувати витрати по проведенню тренінгів за рахунок залучення зовнішніх тренерів.

Для цього розрахуємо бюджет витрат на навчання персоналу чисельністю близько 70 осіб., які планувались на 2026 рік табл. 4.13

Таблиця 4.13

Кошторис витрат по залученню зовнішніх тренерів ДП «Мілкіленд - Україна»

| Назва статті витрат на реалізацію програми | Розрахунок витрат | Сума, грн |
|---|----------------------|--------------|
| Семінар «Результативна управлінська комунікація та технологія переконливого впливу» | | |
| Оплата за договором про проведення семінару з львівською бізнес-школою | 12500 грн | 12500 |
| Витрати на проїзд | 7 осіб * 500 грн * 2 | 7000 |
| Витрати на харчування і проживання | 7 осіб * 1500 грн | 10500 |
| <i>Всього по семінару</i> | | <i>30000</i> |
| Тренінг «Інструменти ефективного управління» | | |
| Оплата тренінгу за договором 1 день = 2800 грн (3 дні * 6 год) | 3 дні * 2500 грн | 7500 |
| Оплата послуг залучених тренерів | 18 год * 500 грн | 9000 |
| Нарахування на зп ЄСВ = 22% | 9000 грн * 22% | 1980 |
| Триденна оренда залу, де буде проходити тренінг із врахуванням кави-брейку | 3 дні * 2700 грн | 8100 |

| Назва статті витрат на реалізацію програми | Розрахунок витрат | Сума, грн |
|--|----------------------------|--------------|
| Придбання канцелярських товарів для 30-ох учасників тренінгу | 30 осіб * 100 грн | 3000 |
| Транспортні витрати на перевезення учасників | 2 мікроавтобуса * 1600 грн | 3200 |
| <i>Всього за тренінг</i> | | 32780 |
| Тренінг «Ефективне управління підлеглими: лідерство, керівництво, командоутворення» | | |
| Оплата за договором за проведення курсу | 5 днів * 4 год | 9500 |
| Заробітна плата працівника -тренера | 20 год * 400 | 8000 |
| Нарахування на зп ЄСВ =22% | 8000 грн * 22% | 1760 |
| Транспортні витрати тренеру | 5 днів*100 грн | 500 |
| Кава -брейк | 26 осіб * 150 грн | 3900 |
| Канцелярські товари | 26 осіб * 100 грн | 2600 |
| <i>Всього по заходу</i> | | 26260 |
| Разом по 3 проектам | | 89040 |

Джерело: розраховано автором.

З огляду на сформований бюджет, встановлено, що сукупні витрати на проведення двох тренінгових програм та одного семінарського заняття для управлінського персоналу ДП «Мілкіленд-Україна» становлять 89040 грн. Водночас слід наголосити, що зазначена сума забезпечує підвищення кваліфікації відносно обмеженої кількості слухачів; для охоплення більш широкого кола працівників обсяги фінансування мають бути, щонайменше, подвоєні.

Разом із тим, оцінка витрат у довгостроковому періоді свідчить про економічну доцільність розвитку системи внутрішнього навчання. Проведення зовнішнього тренінгу у м. Києві для групи в 10-15 осіб у середньому коштує близько 15000 грн (без урахування супутніх витрат на відрядження, проживання тощо), тоді як корпоративний тренер, перебуваючи у штаті підприємства, потенційно спроможний організувати 2-3 аналогічні заходи на місяць, адаптуючи їх зміст до реальних завдань і потреб компанії. Це дає змогу істотно знизити середні витрати на одиницю навчальної послуги та підвищити її практичну релевантність. Відповідно, створення корпоративного університету розглядається як економічно обґрунтований напрям інвестування в людський капітал, зокрема з урахуванням нижчої вартості підготовки внутрішніх тренерів порівняно із систематичним залученням зовнішніх консультантів.

Організація корпоративного університету потребує забезпечення належних організаційно-технічних умов. До базових вимог належать раціональне освітлення навчальних приміщень, ефективна система вентиляції, підтримання комфортного температурного режиму, мінімізація сторонніх шумових та візуальних

відволікаючих чинників, а також можливість трансформації простору (трансформовані меблі, мобільне розміщення столів і стільців) залежно від формату занять (лекція, тренінг, групова робота тощо). Необхідним є також оснащення навчальних аудиторій сучасними меблями та технічними засобами.

Матеріально-технічна база корпоративного університету має включати:

- приміщення – щонайменше одну лекційну залу (місткістю 40-50 осіб), 1-2 тренінгові аудиторії (по 10-15 осіб кожна), а також спеціалізований комп'ютерний клас площею близько 50 м²;

- технічні засоби – персональні комп'ютери, інформаційні та магнітно-маркерні дошки, фліпчарти, інформаційні стенди, мультимедійну та відеотехніку (проектор, екран, відеокамера, аудіосистема), цифрові носії, засоби запису й оцифрування інформації (диктофони, сканери тощо);

- меблеве оснащення – робочі столи для слухачів і комп'ютерів, стільці, спеціальні столики й підставки під апаратуру, шафи для зберігання документації й методичних матеріалів.

З огляду на те, що підприємство вже володіє власним офісним фондом і має досвід проведення конференцій та тренінгів із залученням зовнішніх тренерів у наявних приміщеннях, ключовими етапами впровадження корпоративного університету є: виділення та облаштування окремого приміщення під комп'ютерний клас, дооснащення існуючих аудиторій необхідними технічними засобами та реалізація програми підготовки внутрішніх тренерів. Деталізовані витрати, пов'язані зі створенням корпоративного навчального центру, доцільно відобразити у кошторисі (табл. 4.14), що стане основою для фінансово-економічного обґрунтування проєкту.

Таблиця 4.14

Кошторис витрат на організацію корпоративного університету ДП «Мілкіленд-Україна»

| Назва статті витрат на реалізацію програми | Розрахунок витрат | Сума, грн |
|---|--------------------------|------------------|
| Придбання ноутбуків | 10 ноутбуків * 15000 грн | 150000 |
| Придбання екрану | 1 екран * 3800 грн | 3800 |
| Придбання відео проєкційної установки | 1 проєктор * 17000 грн | 17000 |
| Витрати на придбання 16 стільців | 16 стільців * 900 грн | 14400 |
| Витрати на придбання 10 столів | 10 столів * 1350 грн | 13500 |
| Витрати на придбання 1 офісного столу | 1 стіл * 3300 грн | 3300 |
| Витрати на придбання шафи | 2 шафи * 4000 грн | 8000 |
| Всього витрат | | 210000 |

Джерело: розраховано автором

З огляду на проведені розрахунки, для забезпечення повноцінного функціонування корпоративного університету підприємству необхідно інвестувати кошти в технічне та матеріальне оснащення, що безпосередньо використовуватиметься у процесі підготовки та розвитку персоналу. Загальний обсяг таких капітальних витрат оцінюється на рівні 210000 грн, що охоплює придбання обладнання, засобів візуалізації, оргтехніки та меблів для створення належного навчального середовища.

Разом з тим, реалізація проєкту потребує врахування додаткових витрат, пов'язаних із професійною підготовкою внутрішніх тренерів, придбанням спеціалізованої фахової та методичної літератури, а також формуванням відповідної інформаційно-методичної бази корпоративного університету. Сукупний обсяг зазначених витрат, включно з інвестиціями в оснащення, доцільно узагальнити у зведеному бюджеті витрат, відображеному в табл. 4.15, що слугуватиме основою для подальшого фінансово-економічного обґрунтування доцільності впровадження проєкту.

Таблиця 4.15

Зведений бюджет витрат на організацію корпоративного університету

| Назва статті витрат на реалізацію програми | Сума, грн. |
|---|-------------------|
| Витрати на організацію компютерного класу | 210000 |
| Витрати на навчання внутрішніх тренерів | 88700 |
| Закупівля необхідної літератури | 20000 |
| Поточні не враховані витрати | 12000 |
| Всього витрат | 330700 |

Джерело: розраховано автором.

Згідно з даними табл. 4.15, для реалізації проєкту створення корпоративного університету ДП «Мілкланд-Україна» потребує залучення фінансових ресурсів у розмірі близько 333700 грн. Найбільшу частку в загальному обсязі інвестицій становлять витрати на переоснащення наявних приміщень під навчальні аудиторії та комп'ютерний клас. Наявність власних площ є безумовною перевагою для підприємства, оскільки усуває потребу в оренді зовнішніх приміщень, що дало б суттєве додаткове навантаження на витрати. Водночас здійснені капітальні вкладення створюють потенціал для проведення різноманітних конференцій, тренінгів та освітніх заходів за участю зовнішніх організацій, а також для

позиціонування корпоративного університету як бізнес-школи для інших компаній, що формуватиме додаткові джерела доходу для ДП «Мілкіленд-Україна».

Фінансування зазначеного проєкту передбачається здійснювати за рахунок коштів материнської компанії Групи «Мілкіленд», яка зацікавлена у стратегічному розвитку своїх дочірніх структур і філій. Підвищення результативності праці, зростання якості управлінських рішень та розвиток людського капіталу безпосередньо сприятимуть зростанню прибутковості всієї групи компаній у довгостроковій перспективі. Створення корпоративного університету, у цьому контексті, розглядається не лише як інструмент підвищення кваліфікації персоналу, а й як новий бізнес-напрямок (центр прибутку), здатний генерувати додану вартість.

Оскільки корпоративний університет функціонуватиме як спеціалізований освітній центр, що здійснює повний цикл робіт із підготовки, адаптації, оцінювання та розвитку персоналу, він повинен бути оформлений як відносно самостійний структурний підрозділ із власною організаційною структурою управління. Це зумовлено необхідністю координації роботи з різними категоріями працівників компанії, інтеграції освітніх програм у систему кадрової політики та забезпечення належного рівня управління навчальними процесами. Узагальнену організаційну побудову корпоративного центру ДП «Мілкіленд-Україна» відображено на рис. 4.11.

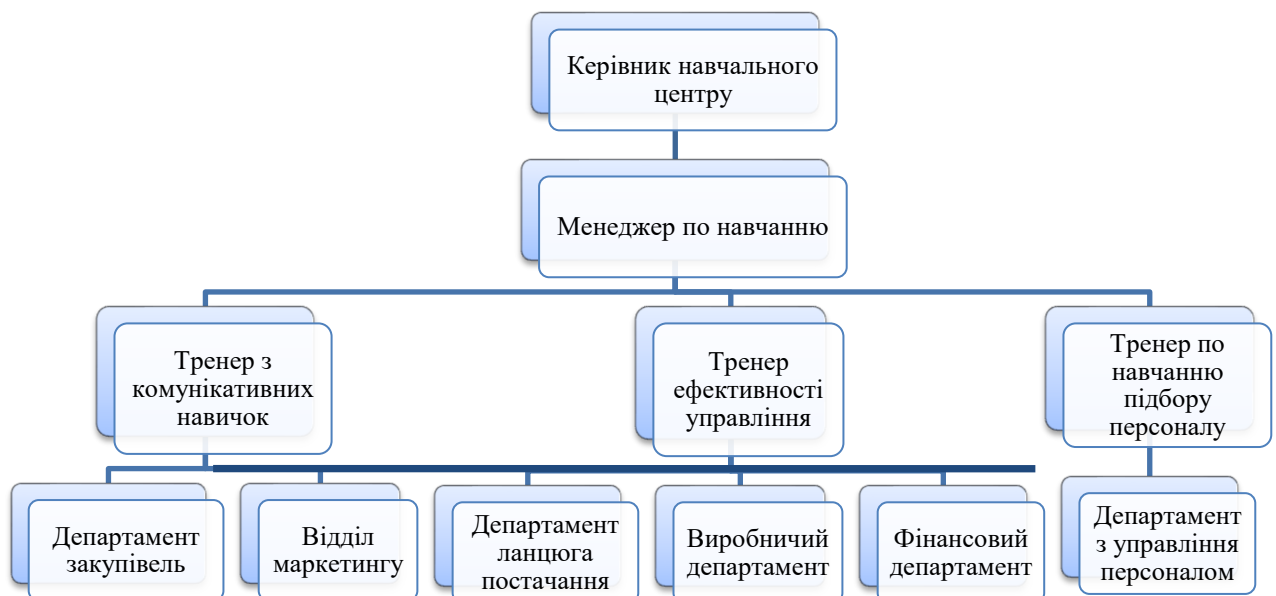


Рис. 4.11. Організаційна структура корпоративного університету.

Запропонована організаційна структура корпоративного університету створює передумови для формування цілісної, взаємопов'язаної системи розвитку персоналу, у якій навчання органічно інтегрується з процедурами оцінювання, мотивації та планування кар'єрного та кадрового зростання. Наявність чітко вибудованої ієрархії та розподілу функцій дає змогу вибудувати замкнений цикл «оцінка – навчання – розвиток – повторна оцінка», що підвищує керованість процесів формування компетенцій та забезпечує їхню відповідність стратегічним цілям підприємства.

Ієрархічна побудова корпоративного університету створює можливості для предметної спеціалізації тренерів за окремими навчальними курсами та напрямками, що, у свою чергу, забезпечує поглиблення змісту програм, підвищення методичної якості тренінгів і семінарів, а також дозволяє одночасно охоплювати значну кількість працівників різних категорій та філій. Така структура є здатною до саморозвитку: вона може генерувати власні навчальні продукти, постійно оновлювати зміст програм під впливом змін у зовнішньому та внутрішньому середовищі й гнучко адаптуватися до поточних і перспективних потреб бізнесу.

Використання внутрішніх тренерів, які добре обізнані зі специфікою діяльності ДП «Мілкленд-Україна», забезпечує максимально високий рівень адаптації навчальних заходів до реальних виробничих, управлінських і комунікаційних завдань. Тренінги будуть орієнтовані не на «абстрактні» кейси, а на вирішення конкретних проблем і ситуацій, характерних для даного підприємства, що підвищує практичну цінність навчання та прискорює трансформацію отриманих знань у реальні результати.

З огляду на масштабність запропонованого проєкту корпоративного університету порівняно з попередніми ініціативами у сфері розвитку персоналу, доцільним є оцінка його впливу на фінансово-економічні результати діяльності підприємства. Виходячи з очікуваного розширення охоплення навчанням (у тому числі залучення виробничого персоналу різних філій) та прогнозованого підвищення продуктивності праці, передбачається зростання чистого доходу підприємства на 7% у перший рік після впровадження проєкту. Таке зростання пов'язується, насамперед, із підвищенням кваліфікації працівників, посиленням їхньої залученості та більш ефективним використанням трудового потенціалу на всіх рівнях управлінської та виробничої ієрархії.

Прогнозна фінансова звітність ПАТ «Чернігівський молокозавод»

| Стаття | 2023 рік | Прогноз | Відхилення | |
|---|----------|----------|----------------|-------------|
| | | | Абсолютне, +/- | Відносне, % |
| Чистий дохід від реалізації продукції (робіт, послуг) | 143425 | 152030,5 | 8605,5 | 6,00 |
| Собівартість реалізованої продукції (робіт, послуг) | 119474 | 121863,5 | 2389,48 | 2,00 |
| Валовий: | | | | |
| прибуток | 23951 | 30167,02 | 6216,02 | 25,95 |
| Інші операційні доходи | 732 | 732 | 0 | 0,00 |
| Адміністративні витрати | 6994 | 12587 | 5593 | 79,97 |
| Витрати на збут | 14215 | 14568 | 353 | 2,48 |
| Інші операційні витрати | 1773 | 1773 | 0 | 0,00 |
| Фінансовий результат від операційної діяльності: | | | | |
| прибуток | 1701 | 1971,02 | 270,02 | 15,87 |
| Інші фінансові доходи | 1 | 1 | 0 | 0,00 |
| Інші доходи | 3981 | 3981 | 0 | 0,00 |
| Фінансові витрати | 341 | 2781 | 2440 | 715,54 |
| Фінансовий результат до оподаткування: | | | | |
| прибуток | | 3172,02 | 3172,02 | |
| збиток | -4649 | | | |
| Витрати (дохід) з податку на прибуток | -239 | 570,96 | 809,9636 | -338,90 |
| Чистий фінансовий результат: | | | | |
| прибуток | | 2601,06 | 2601,06 | |
| збиток | -4888 | | | |

Джерело: розраховано автором на основі фінансової звітності підприємства та прогнозу

Заплановані результати реалізації запропонованого проєкту свідчать, що завдяки системному навчанню персоналу підприємство має потенціал перейти від збиткової діяльності 2023 року до отримання чистого прибутку у розмірі 2601,06 тис. грн. Зростання чистого фінансового результату супроводжуватиметься одночасним підвищенням собівартості продукції, адміністративних витрат та витрат на збут, що є закономірним наслідком розширення обсягів реалізації та активізації комерційної діяльності. Узагальнююча оцінка зміни ключових техніко-економічних параметрів підприємства під впливом впровадження даного заходу наведена у табл. 4.17, що дає змогу простежити комплексний вплив проєкту як на результативність, так і на ресурсну складову діяльності ДП «Мілкіленд-Україна».

**Основні прогнозовані економічні показники господарської діяльності
ПАТ «Чернігівський молокозавод»**

| Показник | 2023 | Прогноз | Відхилення | |
|--|--------|-----------|-------------------|------------|
| | | | Абсолютне, +,- | Відносне,% |
| Чистий дохід від реалізації продукції, тис грн. | 143420 | 152030,5 | 8610,50 | 6,00 |
| Середньорічна вартість основних засобів, тис. грн. | 32953 | 34152 | 1199,00 | 3,64 |
| Чистий прибуток , тис грн.. | -4888 | 2601,06 | 7489,06 | -153,21 |
| Собівартість реалізованої продукції | 119474 | 121863,48 | 2389,48 | 2,00 |
| Чисельність промислово-виробничого персоналу, осіб | 343 | 335 | -8,00 | -2,33 |
| Віддача основних засобів, грн. | 4,35 | 4,45 | 0,10 | 2,34 |
| Місткість основних засобів, грн. | 0,23 | 0,22 | -0,01 | -2,33 |
| Озброєність праці основними засобами, | 96,07 | 101,95 | 5,88 | 6,12 |
| Продуктивність праці, тис. грн/особу | 418,13 | 453,82 | 35,69 | 8,54 |
| Рентабельність продукції, % | 20,05 | 24,75 | 4,70 | |
| Рентабельність операційної діяльності, % | 10,42 | 25,51 | 15,09 | |
| Рентабельність продаж, % | 0 | 19,84 | 19,84 | |

Джерело: розраховано автором на основі фінансової звітності підприємства та прогнозу

З огляду на прогнозований чистий прибуток у розмірі 2601,06 тис. грн, очікується підвищення ефективності використання основних засобів віддача основних засобів зросте на 0,10 грн на 1 грн вартості основних засобів. Відносні показники результативності діяльності підприємства демонструють позитивну динаміку рентабельність продукції збільшується на 4,70 відсоткових пункти, що свідчить про підвищення результативності операційної діяльності та більш раціональне використання виробничих ресурсів. Внаслідок нарощування обсягів реалізації очікується суттєве зростання рентабельності продажу порівняно з 2023 роком, що вказує на поліпшення комерційної складової діяльності підприємства.

Запровадження корпоративного університету на ДП «Мілкіленд-Україна» розглядається як стратегічний інструмент формування і зміцнення конкурентних переваг персоналу. Створення такої інституції забезпечує не лише системне професійне зростання працівників, а й підвищення загальної конкурентоспроможності підприємства у довгостроковій перспективі, оскільки

внутрішня система навчання дає змогу цілеспрямовано розвивати компетенції, знання та управлінські навички відповідно до стратегічних цілей компанії.

Основні переваги функціонування корпоративного університету для ДП «Мілкланд-Україна» можна узагальнити таким чином:

1. Забезпечення високого рівня професійної компетентності персоналу, що формує стійкі конкурентні переваги бізнесу.
2. Зміцнення лояльності й мотивації працівників, зниження рівня плинності кадрів та закріплення ключових фахівців.
3. Виявлення, розвиток і підтримка талановитих працівників із лідерським потенціалом, формування мобільного й якісного резерву керівних кадрів.
4. Виконання функції носія й транслятора корпоративної культури, її розвитку та збереження цінностей компанії.
5. Орієнтація навчальних програм на реальні, специфічні проблеми підприємства, що дає змогу комплексно враховувати динаміку бізнес-процесів, зовнішнього середовища та системи менеджменту.
6. Забезпечення безперервного вдосконалення та підвищення ефективності бізнесу через запровадження сучасних освітніх технологій і методів навчання.
7. Акумулявання, узагальнення та тиражування унікального досвіду й галузевих знань у вузькоспеціалізованих сферах діяльності.
8. Формування «організації, що навчається», в якій процес безперервного розвитку персоналу стає невід'ємним елементом корпоративної стратегії.

Узагальнюючи, корпоративний університет виступає ключовим елементом внутрішньофірмової системи розвитку персоналу, діяльність якого спрямована на реалізацію стратегічних цілей підприємства, посилення його ринкових позицій та зміцнення довгострокових конкурентних переваг. Впровадження цього проєкту, насамперед, впливатиме на зростання виручки за рахунок збільшення обсягів реалізації та підвищення цінової й якісної привабливості продукції, що безпосередньо залежить від рівня професіоналізму, компетентності й активності управлінського та виробничого персоналу. Управлінці ДП «Мілкланд-Україна», виконуючи координаційну й стратегічну функції щодо філій, через участь у різних програмах навчання підвищують власну кваліфікацію, розширюють мережу

взаємодії з постачальниками та споживачами, а корпоративний університет створює можливості для системного розвитку не лише управлінського, а й виробничого персоналу всіх структурних підрозділів підприємства.

Висновок до 4 розділу

На основі сформульованої стратегії розвитку управлінського персоналу ДП «Мілкленд-Україна» встановлено, що підприємство орієнтується на формування професійно підготовленого, згуртованого, лояльного та результативного колективу, що прямо закріплено в стратегічному плані компанії. Відповідно до обраної стратегічної орієнтації та виявлених у процесі аналізу організаційно-управлінських недоліків у даному розділі було обґрунтовано систему заходів, спрямованих на підвищення ефективності використання управлінського персоналу. Вихідні дані підприємства засвідчили недостатньо раціональне використання робочого часу, насамперед через невиконання планових завдань та слабку культуру планування.

Як першочерговий захід запропоновано реалізацію навчального тренінгу з теми «Тайм-менеджмент», оскільки ефективне управління часом розглядається як комплекс методик оптимальної організації робочого дня для виконання поточних завдань, проєктів та календарних подій. Для впровадження цього проєкту передбачено: організацію навчання з тайм-менеджменту для вищого керівництва; розроблення корпоративного стандарту управління часом з інтеграцією до системи менеджменту якості ISO 2000, що впроваджується на підприємстві; створення системи поетапного навчання всіх категорій персоналу з метою застосування принципів тайм-менеджменту на всіх рівнях управління та на рівні виконавців. На основі розрахунків, що враховують чисельність слухачів, вартість навчального курсу та супровідні організаційні витрати, встановлено, що для реалізації проєкту необхідно залучити близько 120032 грн.

Очікуваний ефект від реалізації цього проєкту полягає у підвищенні продуктивності праці, скороченні непродуктивних втрат робочого часу, формуванні у працівників більш глибокого розуміння завдань кадрової політики та розвитку готовності до ефективних службових взаємовідносин, побудованих на дотриманні

вимог службової етики й корпоративних стандартів поведінки. Прогнозується зростання доходу на 4% порівняно зі звітним періодом. На цій основі було здійснено перерахунок основних економічних показників з урахуванням запланованих змін обсяг реалізованої продукції має збільшитися на 5742 тис. грн; чисельність персоналу зменшиться на 8 осіб у зв'язку з подальшою автоматизацією виробничих процесів; продуктивність праці – зросте на 6,49%. Ефективність використання основних засобів також покращується за прогнозними розрахунками на 1 грн вартості основних засобів планується отримувати 4,37 грн виручки. У сукупності це свідчить, що застосування інструментів тайм-менеджменту забезпечує формування додаткових резервів робочого часу, чіткість постановки цілей та пріоритетів, зростання мотивації та підвищення результативності праці.

Другим, більш масштабним проектом удосконалення системи розвитку управлінського персоналу є створення корпоративного університету. Корпоративний університет (КУ) розглядається як цілісна система внутрішнього навчання, вибудована в рамках корпоративної ідеології на основі єдиної концепції та методології, що охоплює всі рівні менеджменту й ключових фахівців. У межах дослідження було проаналізовано переваги й обмеження використання внутрішньокорпоративних тренерів, які становлять основу КУ, порівняно із залученням зовнішніх тренінгових провайдерів. Згідно з кошторисними розрахунками, витрати на підготовку внутрішніх тренерів становлять 88700 грн, витрати на проведення двох тренінгів і одного семінарського заняття із залученням зовнішніх тренерів для ДП «Мілкіленд-Україна» сягають 89040 грн.

З огляду на необхідність забезпечення повноцінної навчальної інфраструктури для функціонування корпоративного університету, було визначено потребу в ресурсах (матеріально-технічній базі, обладнанні, комп'ютерному класі тощо) та розраховано їх вартість, яка становить 210000 грн. З урахуванням витрат на навчання внутрішніх тренерів та інших супутніх видатків загальний бюджет впровадження проекту оцінено приблизно у 330700 грн. Фінансування передбачається здійснювати за рахунок материнської компанії Групи «Мілкіленд», яка зацікавлена у довгостроковому розвитку своїх дочірніх структур і філій, оскільки підвищення ефективності використання трудового потенціалу сприяє нарощенню прибутковості групи в

майбутньому. Створення корпоративного університету водночас означає формування нової бізнес-одиниці, здатної генерувати додатковий дохід через освітні послуги.

Узагальнюючи результати моделювання, можна дійти висновку, що запропонований комплекс заходів є економічно ефективним: підприємство отримує приріст прибутку, покращується якість використання ресурсів, а внаслідок розширення обсягів виробництва формується відносна економія сукупних витрат. З позицій подальшого вдосконалення системи розвитку управлінського персоналу ДП «Мілкіленд-Україна» доцільним є: поступове нарощування витрат на навчання персоналу; поєднання можливостей корпоративного університету з програмами зовнішніх освітніх провайдерів, які мають значний практичний досвід і висококваліфікований кадровий потенціал; посилення акценту на розробленні й реалізації програм навчання для менеджерів середньої ланки та збільшення їх питомої ваги серед слухачів.

Таким чином, система навчання персоналу виступає ключовим інструментом, за допомогою якого керівництво отримує можливість цілеспрямовано нарощувати потенціал людських ресурсів, формувати та підтримувати потрібну організаційну культуру, забезпечувати успішне проведення організаційних змін і досягнення стратегічних цілей підприємства.

ВИСНОВКИ

Узагальнивши теоретичні підходи до трактування сутності розвитку управлінського персоналу, можна стверджувати, що розвиток управлінського персоналу доцільно розглядати як цілісну систему взаємопов'язаних управлінських заходів, яка охоплює формування стратегії і прогнозування потреби в управлінських кадрах, побудову та реалізацію кар'єрних траєкторій, забезпечення професійного зростання, організацію різних форм навчання (тренінги, семінари, стажування), а також планування і підтримку кар'єрного розвитку.

Проведене узагальнення наукових праць показало відсутність єдиної, загально визнаної дефініції категорії «розвиток управлінського персоналу». Водночас аналіз поглядів вітчизняних і зарубіжних науковців дав змогу виокремити два концептуальні підходи – «широке» і «вузьке» розуміння цієї категорії. У широкому сенсі розвиток управлінського персоналу інтерпретується як цільова функція організації щодо забезпечення її життєздатності, спрямована на збереження, накопичення й нарощення управлінського потенціалу підприємства. У вузькому сенсі розвиток управлінського персоналу розглядається як специфічний, доповнювальний до навчання процес, який акцентує увагу на ініціативі самого працівника, передбачає самокерований професійний та особистісний ріст і протиставляється суто нормативним, організаційним або суто формалізованим підходам.

Формуючи систему розвитку управлінців різних рівнів, необхідно враховувати вікові, соціально-психологічні, культурні, національні та інші особливості персоналу, а також забезпечувати безперервність, послідовність і адаптивність процесу навчання. Зі зміною управлінських ролей та рівня відповідальності трансформуються пріоритети щодо форм, методів та інструментів розвитку: від переважно формального навчання до індивідуальних програм, коучингу, наставництва та проектного підходу.

З огляду на те, що конкурентоспроможність підприємства безпосередньо залежить як від конкурентоспроможності його продукції, так і від

конкурентоспроможності персоналу, обґрунтовано, що інвестування у розвиток управлінських кадрів через систему цілеспрямованого навчання сприяє формуванню та зміцненню їх конкурентних переваг. Показано, що конкурентні переваги управлінського персоналу є ключовою передумовою забезпечення майбутньої прибутковості та стійких фінансових результатів підприємства, а їх цілеспрямоване нарощення можливе лише за умови функціонування спеціально сконструйованої системи управління конкурентними перевагами персоналу.

На основі фінансової звітності однієї з найбільших філій ДП «Мілкіленд-Україна» – ПАТ «Чернігівський молокозавод» – було проведено комплексний аналіз основних техніко-економічних показників, оцінено фінансовий стан та результати діяльності підприємства. Зокрема, розраховано показники ліквідності, рентабельності, ділової активності, платоспроможності та фінансової стійкості, а також досліджено структуру витрат.

Установлено, що найбільшу частку в складі основних засобів ПАТ «Чернігівський молокозавод» становлять будівлі й споруди. Водночас унаслідок модернізації основного та допоміжного виробництва, оновлення обладнання, приладів і пристроїв істотно зросла частка машин і устаткування порівняно з попередніми роками. Технічний стан основних засобів у 2023 році покращився – коефіцієнт зносу становив 0,14, коефіцієнт придатності – 0,86.

Аналіз динаміки обсягів виробництва за останні три роки засвідчив лише номінальне зростання виручки на 16 589 тис. грн, що зумовлено насамперед інфляційними процесами та загостренням економічної кризи, підвищенням вартості сировини, матеріалів, палива та послуг, а не реальним зростанням фізичних обсягів виробництва. У 2023 році підприємство отримало збиток у розмірі 4 888 тис. грн, унаслідок чого показники рентабельності набули від’ємних значень. Погіршення показників фондовіддачі у 2023 році порівняно з попередніми роками свідчить про неефективне використання основних засобів.

Аналіз структури оборотних активів показав, що найбільшу питому вагу займає дебіторська заборгованість за товари, що є негативною тенденцією, оскільки свідчить про нарощення обсягів прострочених чи ризикових боргів з боку покупців. Це створює загрозу неповернення коштів і обумовлює

необхідність перегляду кредитної політики підприємства. Частка готової продукції в оборотних активах є незначною через короткі терміни зберігання молочної продукції, що зумовлює потребу в оперативному збуті.

У структурі трудових ресурсів домінує виробничий персонал, що логічно впливає зі спрямованості підприємства на переробку молочної сировини та реалізацію готової продукції. Водночас у 2023 році продуктивність праці в натуральному вимірі знизилася на 17,21% порівняно з 2022 роком і на 32,33% порівняно з 2021 роком, що свідчить про стрімке скорочення обсягів виробництва і створює загрозу подальшої оптимізації чисельності персоналу. Фонд оплати праці зростає, що пов'язано зі збільшенням мінімальної заробітної плати, підвищенням посадових окладів та розширенням обсягів додаткової заробітної плати.

Аналіз фінансових результатів показав, що в 202-2023 рр. дохід від реалізації продукції в цілому зменшився на 11,57%. Витрати на збут за цей період зросли на 42%, що передусім пов'язано зі збільшенням вартості пального та логістичних витрат. Фінансові витрати у 2022 році порівняно з 2021 роком знизились на 72%, що свідчить про тимчасове зміцнення фінансової стійкості та зменшення кредитного навантаження. Проте у 2023 році через активізацію кредитування фінансові витрати знову зросли і досягли 341 тис. грн. Частка власного капіталу у 2023 році збільшилася на 93107 тис. грн порівняно з 2022 роком, водночас обсяг оборотних коштів скоротився на 51,1%. Найкращі показники рентабельності спостерігались у 2021 році. Отже, підприємство істотно втратило конкурентні позиції, що потребує запровадження комплексу заходів щодо зниження собівартості, оптимізації структури витрат і розширення каналів збуту.

Метою випускної кваліфікаційної роботи було дослідження конкурентних переваг управлінського персоналу ДП «Мілкланд – Україна» та обґрунтування напрямів їх підвищення. На початковому етапі було проаналізовано структуру управлінського персоналу за якісними характеристиками: віком, статтю, освітнім рівнем, трудовим стажем.

Результати аналізу засвідчили, що підприємство є високозабезпеченим кваліфікованими кадрами: частка працівників з вищою освітою становить 96,15%. Найбільша частка персоналу 30% має стаж роботи 3-5 років, дещо менший частку 28,46% – стаж від 5 до 10 років, а 20% працівників мають стаж понад 20 років, що пов'язано з наявністю на підприємстві сформованого досвідченого персоналу віком понад 45 років. Така структура свідчить про стабільність колективу та наявність достатнього досвіду для виконання складних завдань. У статевій структурі переважають жінки – 79,67%, що зумовлено специфікою виду діяльності та професійної сфери.

Середньооблікова чисельність персоналу у 2023 році зросла на 7 осіб порівняно з попереднім роком унаслідок прийняття 9 працівників і звільнення 2 осіб за власним бажанням. Для оцінювання конкурентних переваг управлінського персоналу застосовано методику інтегрального показника на основі експертних оцінок. За її результатами встановлено, що сукупний рівень конкурентних переваг управлінських кадрів ДП «Мілкіленд-Україна» відповідає середньому та низькому рівням. Найвищі значення отримано за особистісною та соціально складовими (комунікабельність, відповідальність, здатність працювати в команді, сприйняття критики, самокритичність).

Професійне навчання персоналу в ДП «Мілкіленд-Україна» здійснюється з 2018 року. Навчальні заходи організовуються відділом по роботі з персоналом як безпосередньо на робочих місцях, так і поза ними (зовнішні курси, тренінги, семінари). Витрати на навчання системно зростають, що свідчить про стратегічну орієнтацію керівництва на інвестування в людський капітал. Окрім безпосереднього впливу на зростання прибутку, навчання забезпечує низку важливих нематеріальних ефектів: розкриття потенціалу працівників, поліпшення соціально-психологічного клімату, зміцнення командної взаємодії, зростання частки ринку.

У 2023 році були розроблені внутрішні та зовнішні програми навчання для ключових посад. У зв'язку з переходом ДП «Мілкіленд-Україна» на міжнародні стандарти фінансової звітності було виділено кошти на організацію навчання англійської мови без відриву від виробництва; усі нові співробітники пройшли онлайн-програми з розвитку необхідних професійних навичок.

На підставі аналізу стану й динаміки конкурентних переваг управлінського персоналу виявлено низку проблем, що негативно впливають на результати діяльності підприємства. Однією з ключових проблем є нераціональне використання робочого часу, що призводить до невиконання планових завдань. У зв'язку з цим запропоновано реалізувати проєкт навчального тренінгу «Тайм-менеджмент». З урахуванням чисельності слухачів, вартості програм та сукупних організаційних витрат загальний бюджет проєкту становить близько 120032 грн.

За розрахунками, у результаті впровадження проєкту очікується зростання доходу на 4% порівняно зі звітним роком. На основі цього показника було здійснено прогноз змін основних техніко-економічних параметрів: обсяг реалізованої продукції має зрости на 5742 тис. грн; чисельність працюючих скоротитися на 8 осіб – до 335 осіб унаслідок автоматизації, що сприятиме підвищенню продуктивності праці на 6,49%. Застосування принципів тайм-менеджменту забезпечить формування додаткових резервів робочого часу, чіткість постановки цілей, підвищення мотивації та ефективності трудової діяльності.

Другим, більш масштабним напрямом удосконалення системи розвитку управлінців є проєкт створення корпоративного університету. У межах роботи було порівняно переваги та недоліки внутрішньокорпоративних тренерів (як ключового елемента корпоративного університету) і зовнішніх тренерів. Розрахунок кошторису витрат засвідчив, що навчання внутрішніх тренерів потребує 88700 грн, тоді як залучення зовнішніх тренерів – 89040 грн. Витрати на проведення двох тренінгів і одного семінару із залученням зовнішніх тренерів для ДП «Мілкіленд-Україна» становитимуть 89040 грн.

Підприємство вже має приміщення, придатні для організації лекцій та тренінгів, однак потребує виділення спеціального приміщення під комп'ютерний клас, закупівлі необхідного технічного устаткування та завершення навчання тренерів. Розрахунок відповідних витрат становить 210000 грн. У цілому для впровадження проєкту корпоративного університету необхідно залучити близько 330700 грн.

Фінансування обох проєктів планується здійснювати за рахунок ресурсів материнської компанії Групи «Мілкіленд», зацікавленої в інтенсифікації

розвитку дочірніх підприємств і філій, оскільки підвищення ефективності використання трудового потенціалу безпосередньо впливає на зростання прибутку групи в довгостроковій перспективі. Створення корпоративного університету розглядається також як формування нової бізнес-одиниці, здатної генерувати додатковий дохід за рахунок освітніх послуг.

Оцінка економічної доцільності інвестицій у розвиток персоналу показала, що проєкт «Внутрішній тренер» забезпечує рентабельність на рівні 10,1%, тоді як проєкт «Корпоративний університет» – 2,3% у перший рік реалізації. З огляду на те, що ці показники характеризують лише стартовий етап, за умови досягнення запланованих результатів доцільним є подальший розвиток обох напрямків.

У цілому впровадження запропонованих заходів дає можливість підвищити чистий дохід підприємства, поліпшити показники рентабельності продажів і продукції, оптимізувати структуру й якість використання ресурсів та забезпечити відносну економію сукупних витрат при зростанні обсягів виробництва. Навчання персоналу виступає ключовим інструментом, за допомогою якого керівництво підприємства може цілеспрямовано нарощувати людський капітал, підтримувати необхідний рівень організаційної культури та забезпечувати досягнення стратегічних цілей ДП «Мілкіленд-Україна».

СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Конституція України // Відомості Верховної Ради України. 1996. № 254к/96-ВР, URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/254к/96-вр#Text>
2. Цивільний кодекс України № 435–IV від 16.01.2003 р. Редакція від 18.11.2025. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/435-15#Text>
3. Кодекс законів про працю України. № 322-VIII від 10.12.71 <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/322-08#Text>
4. Податковий Кодекс (із змінами та доповненнями) // www.rada.kiev.ua.
5. Закон України «Про захист економічної конкуренції» від 11 січня 2001 року // <http://zakon.rada.gov.ua>
6. Про професійний розвиток працівників : Закон України від 12 січ. 2012 р. № 4312-VI [Електронний ресурс]. URL: <http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/4312-17>.
7. Адаменко М. В. Розвиток інноваційного потенціалу персоналу підприємства на основі компетентнісного підходу. *Інвестиції: практика та досвід*. 2021. № 16. С. 51–57. DOI: [10.32702/2306-6814.2021.16.51](https://doi.org/10.32702/2306-6814.2021.16.51)
8. Афендікова Н.О. Особливості трудових ресурсів та розвитку ринку праці в Україні / Н.О. Афендікова // *Держава та регіони*. 2006. № 4. С. 16-19.
9. Балабанова Л.В. Організація праці менеджера: [підручник] / Л.В. Балабанова, О.В. Сардак; 2-ге вид., перероб. та доп. К.: Професіонал, 2007. 416 с.
10. Баніт О.В. Професійний розвиток управлінського персоналу в транснаціональних корпораціях: навч.-метод. посібник / О. В. Баніт. Київ: ДКС-Центр, 2017. 122 с.
11. Балабанова Л. В. Стратегічне управління персоналом підприємства : навч. посіб. К. : Знання, 2011. 232 с.
12. Василик, С. К., Прохоровська, С. А., & Агеєва, І. В. (2023). Personnel management and self-management in the organization management system in the conditions of modern challenges. *Scientific Notes of Lviv University of Business and Law*, (38), 16-23. Retrieved from <https://nzlubp.org.ua/index.php/journal/article/view/848>

13. Васюткіна, Н., Самітов, Р., & Колісник, М. (2023). Формування системи розвитку персоналу підприємств на інноваційних засадах в умовах цифровізації економіки. *Сталій розвиток економіки*, (1(46), 31-37. <https://doi.org/10.32782/2308-1988/2023-46-4>
14. Вороніна, В. Л. Стратегія розвитку персоналу в системі стратегічного менеджменту / В. Л. Вороніна, А. В. Горопашна, Д. Е. Стобун // Науковий вісник Ужгородського національного університету : серія: Міжнародні економічні відносини та світове господарство / редкол.: М. М. Король (голов. ред.), М. М. Палінчак, Я. П. Дроздовський та ін. – Ужгород : Видавничий дім "Тельветика", 2021. Вип. 36. С. 46–50. Бібліогр.: с. 49 (12 назв); рез. укр., англ. URL http://www.visnyk-econom.uzhnu.uz.ua/archive/36_2021ua/10.pdf
15. Гавловська Н. І. Стимулювання і мотивація працівників у контексті інноваційного розвитку управлінських систем / Н. І. Гавловська, Є. М. Рудніченко // *Development Service Industry Management*. 2023. № 2. Р. 30-36.
16. Глевацька Н.М. Стратегія забезпечення зростання конкурентоспроможності робочої сили на підприємстві // *Управління людськими ресурсами: проблеми теорії та практики*. К.: КНЕУ, 2005. С. 25–30.
17. Гречаник О. Є. Управління розвитком корпоративної культури персоналу організації / О. Є. Гречаник, Л. Д. Зеленська // *Наукові перспективи*. 2023. Вип. № 1 (31). С. 272–297. URI <https://dspace.hnpu.edu.ua/handle/123456789/10076>
18. Гугул О. Я. Теоретичні засади управління розвитком персоналу / О. Я. Гугул // *Інновація економіка : всеукр. наук.-виробн. журн. Тернопіль : ІКСГП НААН*, 2021. № 6 (44). С. 194–198.
19. Гуменюк Р. П. Система оцінювання для стратегічного планування розвитку управлінського потенціалу підприємства. *Агросвіт*. 2021. № 4. С. 51–56. DOI: 10.32702/2306-6792.2021.4.51
20. Даниленко, О. А. Урахування стадії «життєвого циклу» розвитку організації в системі управління персоналом [Текст] / О. А. Даниленко // *Актуальні проблеми економіки*. 2012. № 5. С. 118-123.
21. Дідур Г. І., Телічко Н. А., Петрів І. М., Солдатова А. В. Формування організаційно-економічного механізму управління розвитком персоналу. *Актуальні проблеми сталого розвитку*. 2025. Т. 2, № 2. С. 25-33 <http://lib.osau.edu.ua/jspui/handle/123456789/5277>

22. Дериховська В. І. Стратегія управління персоналом: її види та особливості // Науковий вісник : зб. наук. пр. Одеса : ОНЕУ, 2021. № 10 (189). С. 37-50.

23. Дериховська В. І. Взаємозв'язок розвитку персоналу та стратегії управління персоналом // Бізнес Інформ. 2021. № 7 (426). С. 341-347.

24. Домчук, О. М., Богуславська, С. І., Кудактін, С. В., Жученко, О. В., & Бондар, Ю. В. (2024). Підбір і розвиток персоналу в умовах трансформацій ринку праці для формування кадрового потенціалу в управлінні кадровою безпекою бізнесу. *Здобутки економіки: перспективи та інновації*, (8). <https://doi.org/10.5281/zenodo.13141387>

25. Доронін А.В. Поведінка персоналу виробничої організації. Оцінка, управління, розвиток : монографія / А.В. Доронін. Х. : ВД «ІНЖЕК», 2008. 320 с.

26. Доронина М. С. Моделі оплати праці персоналу промислових підприємств : монографія / М. С. Доронина, В. С. Лук'янченко. – Донецьк : Юго-Восток, 2006. –278 с.

27. Дрозач М. І. Підвищення професійного рівня персоналу – перспективний шлях до підвищення конкурентоспроможності вітчизняних підприємств / М. І. Дрозач // Ринок праці та зайнятість населення. 2021. № 3. С. 49-52. URL:: http://nbuv.gov.ua/UJRN/rpzn_2021_3_14

28. Жарінова, А. Г. Розвиток інтелектуальних здібностей персоналу як основа стратегічної орієнтації на посилення конкурентних переваг підприємства [Текст] / А. Г. Жарінова // Актуальні проблеми економіки. 2012. № 5. С. 38-46.

29. Жуковський М.О. Трудові ресурси як складова конкурентоспроможності підприємства // Актуальні проблеми економіки. 2007. № 2. С. 54-59.

30. Захарова О. Розвиток теорії інвестування в людський капітал / О. Захарова // Україна: аспекти праці. 2012. № 3. С. 45-51. URL:: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Uap_2012_3_9

31. Загуменна В. Підготовка, перепідготовка та підвищення кваліфікації бібліотечно-інформаційних фахівців у НАКККіМ / Віра Загуменна, Ірина Тимошенко // Вісник Книжкової палати. 2023. № 4. С. 43-44.

32. Зеркаль А. В. Корпоративна культура та комерційна свідомість персоналу – інноваційні напрями розвитку підприємств : монографія. Tallinn: Teadmus OÜ, 2022, 346 с.

33. Іванова І. В. Професіоналізація менеджменту : монографія / І. В. Іванова. К. : Київський національний торговельно-економічний університет, 2006. 695 с.

34. Капустянський П. З. Мотивація праці персоналу сучасних організацій (організаційно-управлінський аспект) : монографія / П.З. Капустянський. К. : Знання України, 2007. 156 с.

35. Капченко Л. М. Підвищення кваліфікації на курсах цільового призначення: науково-методичні рекомендації / за заг. ред. Л. М. Капченка. К. : ПК ДСЗУ, 2011. 30 с.

36. Карамушка Л.М. Формування конкурентоздатної управлінської команди на матеріалі діяльності освітніх організацій : монографія / Л.М. Карамушка, О.А. Філь. К. : ІНКОС, 2007. 268 с.

37. Кіндрацька Г. І., Білик М. С, Загородній А. Г. Економічний аналіз: Підручник / За ред. проф. А. Г. Загороднього. К.: Знання, 2008. 487 с.

38. Коваль Т. І. Професійна підготовка з інформаційних систем майбутніх менеджерів-економістів : монографія / Т. І. Коваль. К. : Ленвіт, 2007. 264 с.

39. Козакевич А. Управління професійним розвитком персоналу підприємства / А. Козакевич, О. Побережна // Прикладна наука та інноваційний шлях розвитку національного виробництва : матеріали II міжнар. наук.-практ. інтернет-конф 17-18 жовтня. 2021 р. – Тернопіль : Крок, 2021. – С. 110-112.

40. Корнієнко В. Наукове спілкування як один із ефективних засобів підвищення професіоналізму / Валентина Корнієнко // Вісник Книжкової палати. 2012. № 7. С. 19-21.

41. Корнієнко О. В. Сутність та структура персоналу підприємства / О. В. Корнієнко // Економічний простір. 2009. № 31. С. 220-230.

42. Корнєщук, В. В. Оцінка, добір та розвиток персоналу соціальної організації на засадах професійної надійності / В. В. Корнєщук, І. В. Маценко // Науковий вісник Ужгородського університету : серія: Педагогіка. Соціальна робота / гол. ред. О. Бартош. Ужгород : Говерла, 2023. №Вип. 2 (53). С. 67-69.

43. Корсунська, М. (2023). Інноваційні технології та методи оцінювання результативності управлінського персоналу у розвитку креативного потенціалу організації. *Економіка та суспільство*, (53). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-53-61>

44. Кравченко В.О. Фактори ефективного стилю керівництва // Вісник соціально-економічних досліджень. Збірник наукових праць. Випуск 25, ОДЕУ, Одеса 2007. С. 178-183.

45. Криворотько І.О. Планування ділової кар'єри персоналу // Формування ринкових механізмів господарювання: міжнар. наук.-практ. конф., 2007 р.: тези доп. Запоріжжя, 2007. Т. 1. С. 32–33.

46. Кубіцький, С. О., Качмар, О. В., & Слюсаренко, К. В. (2025). Innovative intelligent technologies in human resources management: the potential of artificial intelligence in decision-making processes in hrm. *Scientific Notes of Lviv University of Business and Law*, (45), 562-572. Retrieved from <https://nzlubp.org.ua/index.php/journal/article/view/1741>

47. Кузнецов, І. Н. Володар часу: раціональне використання робочого дня [Електронний ресурс] - URL: http://www.elitarium.ru/2005/06/17/vlastelin_vremeni.html

48. Ладунка І.С. Метод оцінювання структури конкурентних переваг управлінського персоналу / В.М. Порохня, І.С. Ладунка// Держава та регіони. Серія: Економіка та підприємництво: науково-виробничий журнал. Запоріжжя: КПУ, 2008. № 2. С. 185-191.

49. Ладунка І.С. Впровадження інтегральної оцінки конкурентних переваг управлінського персоналу // Держава та регіони. Серія: Економіка та підприємництво: науково-виробничий журнал. Запоріжжя: КПУ, 2011. №3. с. 140-143.

50. Лактіонова, О., & Гуменюк, Р. (2021). Людиноорієнтований ціннісний підхід до розвитку управлінського потенціалу підприємства. *Економіка та суспільство*, (23). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-23-18>

51. Левченко О. Сучасна безперервна професійна освіта та підготовка кадрів в Україні: основні проблеми та напрями трансформації в контексті міжнародного досвіду // Україна: аспекти праці. 2006. № 1. С. 30-35.

52. Лугова В. М. Напрями діагностики мотивації управлінського персоналу відповідно до сучасних теорій мотивації / В. М. Лугова, А. О. Чуркін // БізнесІнформ. 2022. № 1. С. 390-397.

53. Лукашенко, М.А. Тайм-менеджмент для керівника / М.А. Лукашенко // Психологія для керівника. 2022. № 4. С.32-41.

54. Лук'янченко Н.Д., Савченко Г.О., Марценюк О.В. Управління розвитку персоналу. Донецьк, ДонНУ, 2006. 239 с.

55. Маркіна І. А., Вороніна В. Л., Філатова К. Є. Менеджмент персоналу в умовах стійкого інноваційного розвитку підприємства. Підприємництво та інновації. 2021. № 17. С. 39-42.

56. Михайлова Л. І. Управління персоналом : навч. посіб. / Л. І. Михайлова. К. : Центр учбової літератури, 2017. 248 с.

57. Мельникова О.А. Особливості праці управлінського персоналу та їх вплив на мотивацію праці [Текст] / О.А. Мельникова// Формування ринкової економіки. 2005. №3. С.385-394.

58. Міненко М. Підвищення кваліфікації управлінських кадрів у розвинених європейських країнах: досвід для України / М. Міненко // Вісн. УАДУ. 2004. № 4. С. 464-470.

59. Мних Є. В. Економічний аналіз діяльності підприємства : підручник / Є. В. Мних. К. : Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2008. 514 с.

60. Ніконенко, У. М., & Милик, А. М. (2025). Науково-методичні рекомендації щодо визначення стратегічних напрямів розвитку управлінського потенціалу підприємства. *Актуальні питання економічних наук*, (10). <https://doi.org/10.5281/zenodo.15187116>

61. Осадча Н.В. Необхідність набуття конкурентних переваг персоналу управління // Держава та регіони. Серія: Економіка та підприємництво. 2002. № 3. С.165-170.

62. Пархоменко Н. А. Середовище стратегічного управління персоналом / Н. А. Пархоменко // Науковий вісник ЛНАУ. 2010. № 17. С. 172–180.

63. Петренко О. О. Адаптивне управління навчанням як основний елемент розвитку персоналу / О.О. Петренко // Актуальні питання теорії та практики менеджменту. Луганськ : ТОВ «Віртуальна реальність», 2010. С. 304-306.

64. Петрова Т. Професійний розвиток працівників: проблеми стимулювання персоналу та заінтересованості роботодавців / Т. Петрова // Україна: аспекти праці. 2010. № 2.- С. 26-34. URL.: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Uap_2010_2_7

65. Порохня В.М. Метод оцінювання структури конкурентних переваг управлінського персоналу / В.М. Порохня, І.С. Ладунка // Держава та регіони. Науково-виробничий журнал. Запоріжжя. № 2, 2008. С. 185–192

66. Перерва, П. Г. Стратегічне управління виробничим потенціалом і підвищення конкурентоспроможності підприємства [Текст] / Д. Коциски, П. Г. Перерва, А. П. Косенко // Вісник Національного технічного університету «ХПІ». – Х. : НТУ «ХПІ». 2010. Випуск 62. С. 137-142.

67. Продіус, О., Афанасенко, М., & Лемешко, М. (2024). Напрями удосконалення системи управління персоналом в умовах воєнного стану. *Економіка та суспільство*, (61). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-61-100>

68. Рашитова Н. Системи добору й підготовки персоналу : закордонний досвід / Н. Рашитова // Актуальні проблеми державного управління : зб. наук. пр. / ред. кол. : С. М. Серьогін (голов. ред.) [та ін.]. Д. : ДРІДУ НАДУ, 2008. Вип. 4 (34). С. 239-242.

69. Романюк Л. М. Теоретичні аспекти стратегічного управління підприємством та його персоналом / Л. М. Романюк // Наукові праці КНТУ : Економічні науки. 2010. Вип.17. С. 210-218.

70. Теоретичні основи конкурентної стратегії підприємства : Монографія / За заг. ред. д-ра екон. наук, проф. Ю. Б. Іванова, д-ра екон. наук, проф. О. М. Тищенко. Харків : ВД «ІНЖЕК», 2006. 384 с.

71. Усатенко О.В., Грошелева О.Г. Теоретичні аспекти оцінки конкурентоспроможності управлінського персоналу // Економічний вісник Національного гірничого університету. №3. Дніпропетровськ: РВК НГУ. 2005. С.80-86.

72. Ушкальов В. В. Теоретичні та методичні засади оцінки ефективності розвитку персоналу / В. В. Ушкальов, М. П. Мартіянова // Ефективна економіка. 2021. № 5. <https://repository.hneu.edu.ua/handle/123456789/25597>

73. Савченко В. А. Управління розвитком персоналу : навч. посіб. / В. А. Савченко. К. : КНЕУ, 2002. 351 с.

74. Савченко Н. Д. Управлінський персонал: критерії оцінювання і ефективності: робота на здобуття кваліфікаційного ступеня бакалавра : спец. 073 - менеджмент / наук. кер. В. В. Мартинець. Суми : Сумський державний університет, 2024. 56 с. URI: <https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/96412>

75. Сваб Л. І. Мотиваційні аспекти відтворення, розвитку та використання трудового потенціалу вітчизняних підприємств / Л. І. Сваб // Бюлетень ЗСТУ. 2010. № 2 (52). С. 303-306.

76. Семендяк, В. (2022). Менеджмент персоналу підприємства та його формування. *Економіка та суспільство*, (41). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-41-53>

77. Семикіна М. В. Конкурентоспроможність персоналу підприємства : теорія і практика регулювання : монографія / М. В. Семикіна, О. О. Смірнов. Кіровоград : КОД, 2008. 208 с.

78. Семикіна М. В. Мотивація ефективної зайнятості: проблеми, тенденції, вибір стратегії : монографія / М. В. Семикіна, Н. А. Іщенко, М. О. Родіонова. Кіровоград : КОД, 2009. 200 с.

79. Скібіцька Л.І. Тайм-менеджмент [навч. посіб. для студ. екон. вузів] / Л.І.Скібіцька. К.: Кондор, 2009. 528 с.

80. Совік Л.Є. Моніторинг в системі організаційного менеджменту // *Економіка і підприємництво* 2012,но. 6, с. 402-404.

81. Стадник, В. В. Системне забезпечення мотивації інноваційного розвитку підприємницьких структур: моногр. [Текст] Хмельницький: ХНУ, 2009. 272 с.

82. Стрехова, С. В. Взаємозв'язок і взаємообумовленість елементів системи управління персоналом [Текст] / С. В. Стрехова // *Актуальні проблеми економіки*. 2012. № 5. С. 225-233.

83. Філатов В. М. Методика реалізації управлінської кар'єри в умовах формування проектних структур / В. М. Філатов, Т. С. Черкашина // *Економіка : проблеми теорії і практики. Збірник наукових праць*. 2010. Випуск 260. Том VI. – С. 1456–1463.

84. Фріман, І. М. Управління інвестиціями в розвиток людського капіталу як фактор підвищення конкурентоспроможності промислового підприємства / І. М. Фріман, К. Ф. Ковальчук // *Проблеми економіки*. 2011. № 3. С. 71-74

85. Хміль Ф. І. Управління персоналом: Підручник для студентів вищих навчальних закладів / Ф. І. Хміль. К. : Академвидав, 2006. 488 с.

86. Черкашина Т. С. Конкурентно-цільовий метод участі управлінського персоналу в прибутках підприємства / Т. С. Черкашина // Матеріали Всеукраїнської науково-практичної конференції «Економічний розвиток України в сучасному просторі та часі» : Збірник статей. Х. : ФОП Павленко О. Г. 2010. С. 477–482.

87. Чорна Л. О., Піщик О. В., Матяш О. Ю. Еволюційний розвиток управлінського потенціалу підприємства. Економіка та держава. 2021. № 4. С. 59–63. DOI: 10.32702/2306-6806.2021.4.59

88. Чумаченко О. В. Проблеми визначення категорії «Управлінський персонал підприємства» та його класифікація / О. В. Чумаченко, Т. С. Шульгіна // Сталий розвиток економіки : [всеукр. наук.- виробн. журнал]. 2016. № 2. С. 57-62.

89. Шевченко, І., Кубіцький, С., & Кубіцький, Ю. (2024). Вплив ефективного управління розвитком персоналу на конкурентоспроможність підприємства. *Економіка та суспільство*, (62). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-62-56>

90. Шимановська-Діанич Л. М. Управління розвитком персоналу організації: теорія і практика : монографія / Л. М. Шимановська-Діанич. Полтава : ПУЕТ, 2012. 462 с.

91. Якимова, Н., Марценюк, О., & Мойсеєва, В. (2021). Удосконалення системи розвитку персоналу на підприємстві. *Економіка та суспільство*, (32). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-32-5>

92. Piwowar-Sulej K. Human resources development as an element of sustainable HRM – with the focus on production engineers. *Journal of Cleaner Production*. 2021. Vol. 278. URL: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S095965262034053>.

ДОДАТКИ

| | | | |
|---|---|---------------------------|------------|
| Підприємство | ПУБЛІЧНЕ АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО "ЧЕРНІГІВСЬКИЙ МОЛОКОЗАВОД" | Дата (рік, місяць, число) | 2024.01.01 |
| Територія | | за ЄДРПОУ | 00447971 |
| Організаційно- правова форма господарювання | Акціонерне товариство | за КОАТУУ | 7410100000 |
| Вид економічної діяльності | Перероблення молока, виробництво масла та сиру | за КОПФГ | 230 |
| Середня кількість працівників | 343 | за КВЕД | 10.51 |
| Адреса : | вул. Р. Люксембург, 14, м. Сквиря, Київський, Київська область, 0900, Україна, 0462678489 | | |
| Одиниця виміру: | тис.грн. без десяткового знака | | |
| Складено (зробити позначку "v" у відповідній клітинці): | | | |
| за положеннями (стандартами) бухгалтерського обліку | v | | |
| за міжнародними стандартами фінансової звітності | | | |

**Баланс (Звіт про фінансовий стан)
на 31.12.2023 р.**

Форма № 1

Код за ДКУД

1801001

| Актив | Код рядка | На початок звітнього періоду | На кінець звітнього періоду |
|--|-----------|------------------------------------|-----------------------------------|
| 1 | 2 | 3 | 4 |
| I. Необоротні активи | | | |
| Нематеріальні активи: | 1000 | 2 | 2 |
| первісна вартість | 1001 | 20 | 20 |
| накопичена амортизація | 1002 | 18 | 18 |
| Незавершені капітальні інвестиції | 1005 | 0 | 0 |
| Основні засоби: | 1010 | 27675 | 38231 |
| первісна вартість | 1011 | 127708 | 44406 |
| знос | 1012 | 100033 | 6175 |
| Інвестиційна нерухомість: | 1015 | 0 | 0 |
| первісна вартість | 1016 | 0 | 0 |
| знос | 1017 | 0 | 0 |
| Довгострокові біологічні активи: | 1020 | 0 | 0 |
| первісна вартість | 1021 | 0 | 0 |
| накопичена амортизація | 1022 | 0 | 0 |
| Довгострокові фінансові інвестиції: які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств | 1030 | 1896 | 380 |
| інші фінансові інвестиції | 1035 | 0 | 0 |
| Довгострокова дебіторська заборгованість | 1040 | 228683 | 301590 |
| Відстрочені податкові активи | 1045 | 0 | 0 |
| Гудвіл | 1050 | 0 | 0 |
| Відстрочені аквізиційні витрати | 1060 | 0 | 0 |
| Залишок коштів у централізованих страхових резервних фондах | 1065 | 0 | 0 |
| Інші необоротні активи | 1090 | 0 | 0 |
| Усього за розділом I | 1095 | 258256 | 340203 |
| II. Оборотні активи | | | |
| Запаси | 1100 | 3849 | 3868 |

| | | | |
|---|-------------|---------------|---------------|
| Виробничі запаси | 1101 | 2691 | 2680 |
| Незавершене виробництво | 1102 | 69 | 150 |
| Готова продукція | 1103 | 442 | 205 |
| Товари | 1104 | 647 | 833 |
| Поточні біологічні активи | 1110 | 0 | 0 |
| Депозити перестраховування | 1115 | 0 | 0 |
| Векселі одержані | 1120 | 0 | 0 |
| Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги | 1125 | 80077 | 95664 |
| Дебіторська заборгованість за розрахунками: за виданими авансами | 1130 | 45878 | 30445 |
| з бюджетом | 1135 | 994 | 1903 |
| у тому числі з податку на прибуток | 1136 | 0 | 0 |
| з нарахованих доходів | 1140 | 0 | 0 |
| із внутрішніх розрахунків | 1145 | 0 | 0 |
| Інша поточна дебіторська заборгованість | 1155 | 2913 | 483 |
| Поточні фінансові інвестиції | 1160 | 0 | 0 |
| Гроші та їх еквіваленти | 1165 | 1400 | 383 |
| Готівка | 1166 | 5 | 45 |
| Рахунки в банках | 1167 | 1395 | 338 |
| Витрати майбутніх періодів | 1170 | 0 | 0 |
| Частка перестраховика у страхових резервах у тому числі в: | | | |
| резервах довгострокових зобов'язань | 1181 | 0 | 0 |
| резервах збитків або резервах належних виплат | | | |
| резервах незароблених премій | 1183 | 0 | 0 |
| інших страхових резервах | 1184 | 0 | 0 |
| Інші оборотні активи | 1190 | 0 | 0 |
| Усього за розділом II | 1195 | 135111 | 132746 |
| III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття | 1200 | 0 | 0 |
| Баланс | 1300 | 393367 | 472949 |

| Пасив | Код рядка | На початок звітного періоду | На кінець звітного періоду |
|--|-------------|-----------------------------|----------------------------|
| I. Власний капітал | | | |
| Зареєстрований (пайовий) капітал | 1400 | 498 | 498 |
| Внески до незареєстрованого статутного капіталу | 1401 | 0 | 0 |
| Капітал у дооцінках | 1405 | 0 | 0 |
| Додатковий капітал | 1410 | 0 | 0 |
| Емісійний дохід | 1411 | 0 | 0 |
| Накопичені курсові різниці | 1412 | 0 | 0 |
| Резервний капітал | 1415 | 125 | 125 |
| Нерозподілений прибуток (непокритий збиток) | 1420 | 38785 | 49945 |
| Неоплачений капітал | 1425 | 0 | 0 |
| Вилучений капітал | 1430 | 0 | 0 |
| Інші резерви | 1435 | 0 | 0 |
| Усього за розділом I | 1495 | 39408 | 50568 |
| II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення | | | |
| Відстрочені податкові зобов'язання | 1500 | 0 | 0 |
| Пенсійні зобов'язання | 1505 | 0 | 0 |
| Довгострокові кредити банків | 1510 | 0 | 0 |
| Інші довгострокові зобов'язання | 1515 | 8113 | 12348 |
| Довгострокові забезпечення | 1520 | 980 | 1438 |
| Довгострокові забезпечення витрат персоналу | 1521 | 0 | 0 |
| резерв довгострокових зобов'язань; (на початок звітного періоду) | 1531 | 0 | 0 |
| Інвестиційні контракти; | 1535 | 0 | 0 |
| Призовий фонд | 1540 | 0 | 0 |
| Резерв на виплату джек-поту | 1545 | 0 | 0 |
| Усього за розділом II | 1595 | 9093 | 13786 |

| III. Поточні зобов'язання і забезпечення | | | |
|--|-------------|---------------|---------------|
| Короткострокові кредити банків | 1600 | 0 | 0 |
| Векселі видані | 1605 | 0 | 0 |
| Поточна кредиторська заборгованість: | | | |
| за довгостроковими зобов'язаннями | 1610 | 0 | 0 |
| за товари, роботи, послуги | 1615 | 127858 | 151793 |
| за розрахунками з бюджетом | 1620 | 351 | 183 |
| за у тому числі з податку на прибуток | 1621 | 0 | 0 |
| за розрахунками зі страхування | 1625 | 358 | 347 |
| за розрахунками з оплати праці | 1630 | 1207 | 719 |
| за одержаними авансами | 1635 | 179211 | 177348 |
| Поточні забезпечення | 1660 | 0 | 0 |
| Доходи майбутніх періодів | 1665 | 0 | 0 |
| Відстрочені комісійні доходи від перестраховиків | 1670 | 0 | 0 |
| Інші поточні зобов'язання | 1690 | 35881 | 78205 |
| Усього за розділом III | 1695 | 344866 | 408595 |
| IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття | 1700 | 0 | 0 |
| V. Чиста вартість активів недержавного пенсійного фонду | 1800 | 0 | 0 |
| Баланс | 1900 | 393367 | 472949 |

Підприємство ПУБЛІЧНЕ АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО
"ЧЕРНІГІВСЬКИЙ МОЛОКОЗАВОД"

Дата (рік, місяць, число)
за ЄДРПОУ

2024.01.01

00447971

Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід)

за 2023 рік

I. ФІНАНСОВІ РЕЗУЛЬТАТИ

Форма № 2 Код за ДКУД

3

| Стаття | Код рядка | За звітний період | За аналогічний період попереднього року |
|--|-----------|-------------------|---|
| Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг) | 2000 | 143425 | 126831 |
| Чисті зароблені страхові премії | 2010 | 0 | 0 |
| Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг) | 2050 | -119474 | -93527 |
| Чисті понесені збитки за страховими виплатами | 2070 | 0 | 0 |
| Валовий: прибуток | 2090 | 23951 | 33304 |
| Валовий: збиток | 2095 | 0 | 0 |
| Дохід (витрати) від зміни у резервах довгострокових зобов'язань | 2105 | 0 | 0 |
| Зміна частки перестраховиків в інших страхових резервах | 2112 | 0 | 0 |
| Інші операційні доходи | 2120 | 732 | 2977 |
| Дохід від використання коштів, вивільнених від оподаткування | 2130 | 0 | 0 |
| Адміністративні витрати | 2130 | -6994 | -11197 |
| Витрати на збут | 2150 | -14215 | -11717 |
| Інші операційні витрати | 2180 | -1773 | -4616 |
| Витрат від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю | 2181 | 0 | 0 |
| Витрат від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції | 2182 | 0 | 0 |
| Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток | 2190 | 1701 | 8751 |
| Фінансовий результат від операційної діяльності: збиток | 2195 | 0 | 0 |
| Дохід від участі в капіталі | 2200 | 0 | 994 |
| Інші фінансові доходи | 2220 | 1 | 15 |
| Інші доходи | 2240 | 3981 | 480 |
| Дохід від благодійної допомоги | 2241 | 0 | 0 |
| Фінансові витрати | 2250 | -341 | -188 |
| Втрати від участі в капіталі | 2255 | -1516 | 0 |
| Інші витрати | 2270 | -8475 | -4409 |
| Прибуток (збиток) від впливу інфляції на монетарні статті | 2275 | 0 | 0 |
| Фінансовий результат до оподаткування: прибуток | 2290 | 0 | 5643 |
| Фінансовий результат до оподаткування: збиток | 2295 | -4649 | 0 |
| Витрати (дохід) з податку на прибуток | 2300 | -239 | -2075 |
| Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування | 2305 | 0 | 0 |
| Чистий фінансовий результат: прибуток | 2350 | 0 | 3568 |
| Чистий фінансовий результат: збиток | 2355 | -4888 | 0 |

II. СУКУПНИЙ ДОХІД

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

| | | | |
|---|------|-------|------|
| Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460) | 2465 | -4888 | 3568 |
|---|------|-------|------|

III. ЕЛЕМЕНТИ ОПЕРАЦІЙНИХ ВИТРАТ

| | | | |
|----------------------------------|------|--------|-------|
| Матеріальні затрати | 2500 | 110544 | 68893 |
| Витрати на оплату праці | 2505 | 12158 | 11559 |
| Відрахування на соціальні заходи | 2510 | 4294 | 3924 |
| Амортизація | 2515 | 6175 | 2825 |
| Інші операційні витрати | 2520 | 9285 | 4828 |
| Разом | 2550 | 142456 | 92029 |

IV. РОЗРАХУНОК ПОКАЗНИКІВ ПРИБУТКОВОСТІ АКЦІЙ

| | | | |
|--|------|--------|--------|
| Середньорічна кількість простих акцій | 2600 | 332262 | 332262 |
| Скоригована середньорічна кількість простих акцій | 2605 | 332262 | 332262 |
| Чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію | 2610 | -14.71 | Жов.74 |
| Скоригований чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію | 2615 | -14.71 | Жов.74 |
| Дивіденди на одну просту акцію | 2650 | 0 | 0 |