

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ПОЛІСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет економіки та менеджменту
Кафедра менеджменту та маркетингу

Кваліфікаційна робота
на правах рукопису

ЗАБРОДСЬКИЙ Тарас Русланович

УДК 658:331.1 (477.42)

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

Управління формуванням та оцінкою стратегії розвитку персоналу в умовах
ПАТ «ДП ЗКУ ЧЕРНЯХІВСЬКИЙ ЕЛЕВАТОР»

Спеціальність 073 Менеджмент
Подається на здобуття освітнього ступеня «магістр»

ЗАБРОДСЬКИЙ Тарас Русланович

(підпис, ініціали та прізвище здобувача вищої освіти)

Керівник роботи
Кравчук Ірина Ігорівна
доктор економічних наук, професор

Житомир – 2022

АНОТАЦІЯ

Забродський Т. Р. Управління формуванням та оцінкою стратегії розвитку персоналу в умовах ПАТ «ДП ЗКУ ЧЕРНЯХІВСЬКИЙ ЕЛЕВАТОР». – Рукопис.

Ключові слова: управлінська праця, організація управління праці, суб'єкти господарювання, управління, сільськогосподарське підприємство.

Annotation

Zabrodskyi T. R. Management of formation and assessment of the company's personnel development strategy (based on the materials of "CHERNYAHIVSKY ELEVATOR"). - manuscript.

Thesis for obtaining “Master” qualification in specialty 073 Management – Zhytomyr National University, Zhytomyr, 2022.

In this thesis the content of the concept of labor management of an organization is considered; directions of labor management organization are studied; practical recommendations for improving the organization of labor management are provided.

Key words: management, production strategy, business entities, management, agricultural enterprise.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ФОРМУВАННЯМ ТА ОЦІНКИ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМСТВА	6
1.1. Економічний зміст стратегічного управління розвитком персоналу.....	6
1.2. Принципи, функції та моделі стратегічного управління розвитком персоналу.....	8
1.3. Характеристика процесу формування і реалізації стратегії розвитку персоналу на підприємстві	10
Висновки до розділу 1.....	12
РОЗДІЛ 2. ОЦІНКА СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМСТВА ПАТ «ДП ЗКУ Черняхівський елеватор».....	13
2.1. ОРГАНІЗАЦІЙНАХАРАКТЕРИСТИКА ПІДПРИЄМСТВАПАТ «ДП ЗКУ Черняхівський елеватор».....	13
2.2. Аналіз персоналу ПАТ «ДП ЗКУ Черняхівський елеватор».....	14
2.3. Дослідження стратегії розвитку персоналу підприємства ПАТ «ДП ЗКУ Черняхівський елеватор»	20
Висновки до розділу 2.....	22
РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ ФОРМУВАННЯ І ОЦІНКИ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ПЕРСОНАЛУ ПАТ «ДП ЗКУ Черняхівський елеватор».....	23
3.1. Основні проблеми стратегії розвитку персоналу ПАТ «ДП ЗКУ Черняхівський елеватор»	23
3.2. Практичні рекомендації щодо удосконалення стратегії розвитку персоналу ПАТ «ДП ЗКУ Черняхівський елеватор»	25
3.3. Прогнозування результативності удосконалення стратегії розвитку персоналу ПАТ «ДП ЗКУ Черняхівський елеватор».....	28
Висновки до розділу 3.....	32
ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ.....	33
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	35
ДОДАТКИ.....	40

ВСТУП

Актуальність теми. Стратегічне управління персоналом виступає ключовим фактором успішного керування персоналом задля забезпечення розвитку підприємств. Стратегія управління персоналом відбиває довгострокові інтереси суб'єктів господарювання.

Ефективне функціонування підприємства в сучасних умовах господарювання визначається адекватною стратегією ефективного використання і покращення професіоналізму людських ресурсів, що виступає ключовим пойнтом реалізації необхідних функцій системного управління. На думку фахівців, стратегічне управління і концепція управління персоналом можуть підвищити конкурентоспроможність підприємства, створити його додаткові цінності, сформулювати ефективне управління підприємством [2; 37].

Аналіз останніх досліджень. Питання стратегічного управління персоналом порушувалось у роботах як зарубіжних, так і вітчизняних вчених, серед яких.

Мета роботи полягає в теоретичному та практичному обґрунтуванні формування та оцінки стратегії розвитку персоналу підприємства.

Гіпотеза дослідження заключається в тому, що удосконалення стратегії розвитку персоналу підприємства підвищує ефективність господарської діяльності підприємства.

Для досягнення поставленої мети **було вирішено наступні завдання:**

- розглянути економічний зміст стратегічного управління розвитком персоналу;
- дослідити принципи, функції та моделі стратегічного управління розвитком персоналу;
- провести характеристику процесу формування і реалізації стратегії розвитку персоналу на підприємстві;
- надати організаційну характеристику підприємства ПАТ «ДП ЗКУ Черняхівський елеватор»;
- провести аналіз персоналу ПАТ «ДП ЗКУ Черняхівський елеватор»;
- здійснити дослідження стратегії розвитку персоналу підприємства ПАТ «ДП ЗКУ Черняхівський елеватор»;
- розглянути основні проблеми стратегії розвитку персоналу ПАТ «ДП ЗКУ Черняхівський елеватор»;
- надати практичні рекомендації щодо удосконалення стратегії розвитку персоналу ПАТ «ДП ЗКУ Черняхівський елеватор»;
- здійснити прогнозування результативності удосконалення стратегії розвитку персоналу ПАТ «ДП ЗКУ Черняхівський елеватор».

Об'єктом дослідження є процес стратегічного управління розвитком персоналу.

Предметом дослідження є теоретичні та методичні підходи, практичні рекомендації щодо формування та оцінки стратегії розвитку персоналу підприємства.

Методологічну основу дослідження становлять фундаментальні теоретичні положення класиків менеджменту, праці вчених-економістів, соціологів і психологів, законодавчі та нормативні акти, які регламентують діяльність вітчизняних підприємств у сфері управління персоналом.

При написанні роботи були використані загальнонаукові та спеціальні методи дослідження. Зокрема у роботі використовувались наступні сучасні методи дослідження:

- методи економічного аналізу – використовувалися при оцінці фінансового становища підприємства;
- монографічний метод – використовувався при вивченні передового вітчизняного і зарубіжного досвіду;
- порівняльний аналіз – використовувався при здійсненні порівняння щодо господарської діяльності підприємства та діяльності в області управління персоналом;
- історичний метод дослідження – використовувався для дослідження періодизації етапів розвитку управління персоналом;
- метод теоретичного узагальнення – використовувався для визначення основ формування та оцінки стратегії розвитку персоналу підприємства;
- метод порівняння та побудови системи показників – використовувався використання системи показників в процесі управління персоналом.

Структура роботи. Логічний виклад матеріалів дослідження зумовив структуру роботи, а саме: дипломна робота складається зі вступу, трьох розділів, що поділені на 9 підрозділів, висновків, списку використаних джерел (всього 36 найменування) та додатків. Загальна кількість сторінок складає 59 сторінок, з яких до основної частини належить 30 сторінок.

В першому розділі ми розглянули теоретико-методичні основи формування та оцінки стратегії розвитку персоналу підприємства, у другому розділі ми оцінювали стратегії розвитку персоналу підприємства ПАТ «ДП ЗКУ Черняхівський елеватор», у третьому розділі нами було виявлено шляхи удосконалення формування і оцінки стратегії розвитку персоналу ПАТ «ДП ЗКУ Черняхівський елеватор».

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ФОРМУВАННЯМ ТА ОЦІНКИ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Економічний зміст стратегічного управління розвитком персоналу

Ринкова діяльність кожного підприємства пов'язана з безперервним бажанням зберегти та поліпшити свої позиції, щоб пропонувати якіснішу продукцію, збільшувати обсяги продажів, з примножувати прибуток, подолати та перевершувати своїх конкурентів. Зазначені цілі можуть бути досягнуті на основі організації та управління людськими ресурсами. Основними тенденціями розвитку бізнесу на даному етапі є: здатність швидко приймати непрості і вирішальні рішення, забезпечення раціональності та ефективності дій, здатність ризикувати, недостатня кількість працездатних кадрів, нерівномірний поділ кадрового потенціалу, високий рівень механізації та автоматизації діяльності підприємств в Україні. Таким чином, вищепрописані умови, зокрема тенденції сучасного ведення бізнесу, зумовлюють зміни у змісті праці, методах і прийомах управління персоналом. Однак, на превеликий жаль, всі ці тенденції не беруться до уваги під час ведення бізнесу як в Україні, так і на вітчизняному ринку, що призводить до неможливості конкурувати із світовими представниками бізнесу в критеріях продуктивності, якості прийнятих рішень, інноваційних можливостях, можливостях інвестування тощо. Таким чином, людський потенціал необхідно сприймати як ключовий ресурс для можливості розвитку конкурентноспроможності. До того ж, аналіз наукової літератури не дає чіткого пояснення цієї категорії.

З нашої точки зору, поняття персоналу в сьогоденному ринку раці рахується як непросте поняття. Персонал сучасної організації, крім основних

штатних працівників, може також включати тимчасових працівників, у тому числі тимчасових працівників в особі спеціалізованих лізингових агентств, контрактних сумісників, аутсорсингового керівного персоналу, а також як власників осіб, які беруть участь у бізнесі. Багато рішень, пов'язаних з підвищенням ефективності організаційних операцій, знаходяться у сфері роботи з персоналом [24:56]: розробка кадрових стратегій, їх відбір і розвиток, використання різноманітних методів впливу на характер співробітників, складність і системність організаційно-трудоного управління, витощо. При цьому роботодавці завжди будуть використовувати свої ресурси (кадри, матеріали, фінанси, інформацію тощо) більш ефективно, ніж їх прямі конкуренти на ринку товарів, так і їх непрямі конкуренти на ринку цих ресурсів та інвестицій. використовується для Буде створена система управління, що відповідає на питання, ким і чим потрібно керувати, що використовується і навіщо впливати на людей та робочу поведінку, щоб ефективно використовувати людські ресурси. Виходить, що система управління має містити суб'єкти, об'єкти та профілі поведінки для отримання результатів економічної діяльності.

На думку автора, система управління людськими ресурсами підприємства об'єднує елементи, що виконують функції управління людськими ресурсами, в сукупність з певною структурою, в рамках якої процес управління людськими ресурсами протікає, набуває синергії та досягає цілей. Організація підвищує свою ринкову вартість, забезпечує конкурентоспроможність підприємства, гармонізує інтереси суб'єктів управління персоналом, забезпечує довгостроковий розвиток підприємства та швидку адаптацію до змін довкілля.

На наш погляд, ця категорія має набувати глибшого сенсу, коли йдеться про стратегічне управління персоналом. З одного боку, це управління персоналом, елемент стратегічного управління організацією. Стратегія управління людськими ресурсами має бути деталізована на основі стратегії компанії. Саме в такій ситуації стратегічне управління персоналом описано у працях В. Маслова, Ю. Одегова, С. Шекшного та інших вчених. Однак з іншого боку, Human Resources, як важливий елемент організаційної системи є

самостійним системним суб'єктом. Стратегічне управління системою управління персоналом має бути пов'язане з її функціями розвитку та вдосконалення. Протягом свого життєвого циклу система управління людськими ресурсами проходить певні етапи (створення, розвиток, стабілізація, занепад). На кожному з цих етапів відбуваються суттєві зміни як у системі УЧР загалом, так і в окремих її елементах [30:168].

1.2. Принципи, функції та моделі стратегічного управління розвитком персоналу

З питання використання та розвитку персоналу Ю. З. Залознова [37] пропонує використовувати систему наступних принципів: ефективний розвиток працівників та виробництва, розвиток виробничої демократії, справедливість та збалансована ефективність всіх видів діяльності за рахунок відповідної підготовки кадрів. комплексність, превентивний характер діяльності, страхування ризиків, відповідальність людини за якість та ефективність роботи. Інновації у виробництві та розвитку людських ресурсів та ін.

Разом із цим, відомий науковець Мартиненко В. П. [21] конкретизував основні принципи стратегічного управління розвитком персоналу в сфері менеджменту розвитку промислових підприємств. Так, автор підкреслює значущість системного підходу, важливість кваліфікованості персоналу, ієрархії на підприємстві та необхідності зворотнього зв'язку. Як відомо, така неоднорідність тлумачення принципів менеджменту робить роботу управління менеджера набагато складнішою та, як результат робить вибір стратегій невідповідно до ринкових умов. Безсумнівно, вирішивши подані задачі зробить можливим розробити нові стратегії та моделі розвитку персоналу і, тим часом, полегшити взаємодію об'єкту та суб'єкту. Мартиненко включає принципи адаптивності, науковості, функціональності, інноваційних технологій, двоплановості, комплексного підходу, безперервного розвитку, економічності та відповідальності.

Управління розвитком людських ресурсів - це не разовий процес, а той, який повторюється через певні проміжки часу в залежності від наявності ресурсів, побажань менеджерів та потреби, викликані дією зовнішніх факторів. Тільки за рахунок забезпечення безперервності розвитку можуть бути дотримані умови контролю якості. Це процес єдності, що постійно розвивається, в досягненні цілей співробітників і компанії. Ці припущення справедливі дотримання принципу безперервності.

Конкретний набір функцій визначає, яка робота виконується на тій чи іншій посаді. Функція визначає вид управлінської діяльності незалежно від місця її прояви, тобто підприємства, характеру його діяльності, місця його знаходження, масштабу діяльності і т. д. Можна провести різницю між загальними функціями управління, плануванням, організації, управління, мотивації та контролю. Зосередившись на досліджуваному питанні, якщо ми говоримо про управління, ці функції мають виконуватися всіх рівнях, тоді як у контексті управління розвитком людських ресурсів мене цікавить конкретна функціональність поданого об'єкту.

Управлінню розвитку персоналу притаманні нижченаведені функції. Пропонуємо розглянути їх більш конкретно. Перш за все, важливо правильно визначити пріоритетні компоненти системи розвитку людських ресурсів, пов'язаних із завданнями, які перед собою ставить менеджмент підприємства. По-друге, потрібне визначення фінансових та нематеріальних можливостей підприємства щодо розвитку людських ресурсів та проведення профорієнтаційної роботи серед персоналу на виявлення здатності виконувати конкретні виробничі та управлінські функції. До того ж вкрай важлива розробка та реалізація програм адаптації персоналу та визначення рівня професійної компетентності співробітника та визначення його відповідності займаній посаді (за допомогою кадрової служби компанії або спеціального консультанта) на основі цієї оцінки. Не можемо оминути й той факт, що потрібно проводити безперервну професійну підготовку кадрів з урахуванням початкової професійної підготовки, підвищення кваліфікації, професійної перепідготовки,

курси з професіоналами у сфері тощо. Неменш важливою є розробка та реалізація програм розвитку людських ресурсів, дотримання положень закону про їх розвиток та забезпечення умов для гармонійного розвитку персоналу підприємства.

Говорячи про моделі розвитку кадрів на підприємстві, не можна нехтувати їх стадії становлення, яких всього науковці виділяють п'ять. Перша припадає на кінець 19 – шістдесяті роки 20, коли почали використовувати трудові ресурси. Стадія управління персоналом, вона ж друга стадія розвитку, почалася з двадцятих років 20 століття. Однак вже з п'ятидесятих років 20 століття почали управляти людськими ресурсами. Четверта стадія характеризується управлінням людиною і починається з шістдесятих років 20 століття. І остання, п'ята стадія, характеризується ефективністю менеджменту персоналу і вже розпочалася у 21 столітті.

1.3. Характеристика процесу формування і реалізації стратегії розвитку персоналу на підприємстві

Ми провели детальний аналіз організацій і підприємств на території України і дійшли висновку, що можна простежити, що дедалі частіше запроваджується стратегічне планування. Основні етапи процедури стратегії розвитку персоналу: 1) тісний зв'язок розробки кадрової концепції з безпосередньою місією організації; 2) обґрунтування ключових задач роботи з персоналом; 3) внутрішній та зовнішній аудит; 4) статистична оцінка трудового потенціалу підприємства; 5) ґрунтовний аналіз і розробка кадрової стратегії.

Реалізація стратегії розвитку персоналу – важлива стадія процесу стратегічного управління. Забезпечити планомірну розробку і реалізацію стратегічних планів структурних підрозділів підприємства в цілому і системи управління персоналом виступає важливою ціллю менеджменту організації. Інструментами реалізації кадрової стратегії більшості підприємств є кадрове

планування, плани розвитку персоналу, зокрема його навчання і службового просування, розв'язання соціальних проблем, мотивування і винагорода.

Реалізація стратегії розвитку персоналу включає два етапи: впровадження стратегії і стратегічний контроль за її реалізацією і координація всіх дій за наслідками контролю. Етап впровадження стратегії управління персоналом передбачає розробку стратегічних планів підрозділів системи управління персоналом в цілому; активізацію стартових заходів щодо впровадження стратегії. Мета етапу стратегічного контролю – визначити відповідність (або відмінність) стратегії управління персоналом, що реалізується, стану зовнішнього і внутрішнього середовища; намітити напрямки змін в стратегічному плануванні, у виборі альтернативних стратегій [4].

Отже, одне з важливих завдань управління системою розвитку персоналу – це забезпечити організацію працівниками, які мають необхідні здібності та компетенції, що значною мірою обумовлене моральною та психологічною готовністю особистості до професійної діяльності на відповідному робочому місці чи посаді, а також стійку мотивацію щодо реалізації стратегії діяльності компанії. Ефективна організація управління системою розвитку персоналу в умовах трансформаційної економіки – це інвестиція в один із стратегічно важливих ресурсів підприємства й необхідний фактор підвищення його конкурентоспроможності [4].

Результативно функціонуюча система мотивації розвитку персоналу позитивно впливає на результати діяльності підприємства завдяки виявленню і застосуванню професійного потенціалу працівників, покращенню якісного складу персоналу, скороченню загальних витрат на пошук висококваліфікованої робочої сили завдяки спланованій, послідовній та активній політиці на ринку праці.

Висновки до розділу 1

Узагальнюючи вищесказане, можна зробити наступні висновки: ринкова діяльність кожного підприємства пов'язана з безперервним бажанням зберегти та поліпшити свої позиції, щоб пропонувати якіснішу продукцію, збільшувати обсяги продажів, з примножувати прибуток, подолати та перевершувати своїх конкурентів. Зазначені цілі можуть бути досягнуті на основі організації та управління людськими ресурсами. Основними тенденціями розвитку бізнесу на даному етапі є: здатність швидко приймати непрості і вирішальні рішення, забезпечення раціональності та ефективності дій, здатність ризикувати, недостатня кількість працездатних кадрів, нерівномірний поділ кадрового потенціалу, високий рівень механізації та автоматизації діяльності підприємств в Україні. Таким чином, вищепрописані умови, зокрема тенденції сучасного ведення бізнесу, зумовлюють зміни у змісті праці, методах і прийомах управління персоналом. Однак, на превеликий жаль, всі ці тенденції не беруться до уваги під час ведення бізнесу як в Україні, так і на вітчизняному ринку, що призводить до неможливості конкурувати із світовими представниками бізнесу в критеріях продуктивності, якості прийнятих рішень, іноваційних можливостях, можливостях інвестування тощо. Таким чином, людський потенціал необхідно сприймати як ключовий ресурс для можливості розвитку конкурентоспроможності. До того ж, аналіз наукової літератури не дає чіткого пояснення цієї категорії. Таким чином, поняття персоналу в сьогоdnішньому ринку раці рахується як непросте поняття. Персонал сучасної організації, крім основних штатних працівників, може також включати тимчасових працівників, у тому числі тимчасових працівників в особі спеціалізованих лізингових агентств, контрактних сумісників, аутсорсингового керівного персоналу, а також як власників осіб, які беруть участь у бізнесі. Багато рішень, пов'язаних з підвищенням ефективності організаційних операцій, знаходяться у сфері роботи з персоналом [24:56]: розробка кадрових стратегій, їх відбір і розвиток,

користання різноманітних методів впливу на характер співробітників, складність і системність організаційно-трудоного управління, витощо.

РОЗДІЛ 2

ОЦІНКА СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМСТВА ПАТ «ДП ЗКУ Черняхівський елеватор»

2.1. ОРГАНІЗАЦІЙНА ХАРАКТЕРИСТИКА ПІДПРИЄМСТВА ПАТ «ДП ЗКУ Черняхівський елеватор»

Підприємство ПАТ «ДП ЗКУ Черняхівський елеватор» було створено в 1996 році з метою забезпечення інтересів держави та населення у процесі реформування системи закупівель і використання державних ресурсів зерна та продуктів його первинної переробки на регіональному та загально-державному рівні, а також провадження посередницької і торгівельної діяльності на зерновому ринку. На даний час організаційна інфраструктура компанії представлена централізованою регіонально-розгалуженою мережею, що складається з 120 дочірніх підприємств, з яких 88 – виробничого призначення. Зведені виробничі потужності компанії складають до 7 млн. тонн зерна (24 % від загальної зернової місткості підприємств галузі хлібопродуктів) та виробляти на рік понад 2 млн. тонн комбікормів (19 % потужностей галузі хлібопродуктів), та понад 2 млн. тонн борошна (30 %), майже 300 тис. тонн крупів (37 %). Основними напрямками діяльності підприємства є надання послуг по прийманню, зберіганню та доробці зернових та олійних культур; закупівля зерна у сільгосптоваровиробників та населення; здійснення державних закупівель зерна; виробництво борошна, комбікормів та крупів; організація на орендованих землях власного виробництва сільськогосподарської продукції, насамперед зернових; участь в експорті зерна.

Організаційна структура ПАТ «ДП ЗКУ Черняхівський елеватор» – це лінійно-функціональна модель управління, що розподіляє повноваження і

відповідальність за функціями управління та прийняттю рішень по вертикалі, що дозволяє організовувати управління за лінійною схемою. Склад підприємства: основне виробництво; обслуговуючі підрозділи; апарат управління та інші функціональні підрозділи. Кадрова програма ПАТ «ДП ЗКУ Черняхівський елеватор» спрямована на забезпечення рівня кваліфікації його працівників операційним потребам емітента.

Предметом фінансового аналізу підприємства є його фінансові ресурси, їх формування та використання. Слід відзначити, що інформаційною базою оцінки фінансового стану підприємства є фінансова звітність. Фінансова звітність являє собою систему показників, що відображають інформацію про фінансовий стан організації на звітну дату, а також фінансові результати її діяльності за звітний період [3].

2.2. Аналіз персоналу ПАТ «ДП ЗКУ Черняхівський елеватор»

Персонал – сукупність працівників різних професійно-кваліфікаційних груп ПАТ «ДП ЗКУ Черняхівський елеватор», що зайняті на підприємстві та входять до його облікового складу. Крім облікового складу в досліджуваний період працівники зі статусом зовнішніх сумісників та працюючих за цивільно-правовими договорами не залучались. Штатний персонал є головним ресурсом ПАТ «ДП ЗКУ Черняхівський елеватор», від якості й ефективності використання творчого потенціалу якого багато в чому залежать результати діяльності підприємства та його конкурентоздатність на ринку. Для оцінки забезпеченості банку професійними кадрами проаналізуємо склад та структуру персоналу за 2019–2021 роки.

В таблиці 2.4 наведемо характеристику руху кадрів за 2019–2021 роки.

Таблиця 2.4

Характеристика руху кадрів на ПАТ «ДП ЗКУ Черняхівський елеватор»

Показники	2019	2020	2021	Відхилення			
				+/-		%	
				19/20	20/21	19/20	20/21
Прийнято працівників, люд.	15	59	2	44	-57	293,3	-96,6
Вибуло працівників, люд.	6	8	55	2	47	33,3	587,5
Загальна чисельність персоналу, люд.	260	311	258	51	-53	19,6	-17,04

Як бачимо з таблиці 2.4, плинність кадрів на ПАТ «ДП ЗКУ Черняхівський елеватор» досить висока. Високий рівень плинності кадрів майже завжди вказує на серйозні недоліки в управлінні персоналом й управлінні підприємством взагалі, це свого роду індикатор негараздів, хоча в деяких випадках рівень плинності високий через специфіку виробництва (наприклад, великий обсяг сезонних робіт). Плинність персоналу на порожньому місці не виникає, досвідченому керівнику вона завжди говорить про те, що щось у нього на підприємстві негаразд. На нашу думку, основними причинами високої плинності кадрів на ПАТ «ДП ЗКУ Черняхівський елеватор» можуть бути: незадоволеність рівнем оплати праці; затримки виплати заробітної плати; важкі і небезпечні умови праці; неприйнятний режим роботи; причини особистого характеру. Отже, ПАТ «ДП ЗКУ Черняхівський елеватор» необхідно звернути увагу на розробку заходів, що допоможуть знизити рівень плинності кадрів на підприємстві. Персонал компанії є сукупністю постійних співробітників, які мають необхідну професійну підготовку та/або досвід роботи. Залежно від характеру виконуваних функцій персонал на підприємствах поділяється на чотири категорії: керівники, спеціалісти, службовці та робітники. Проаналізуємо структуру персоналу ПАТ «ДП ЗКУ Черняхівський елеватор» згідно вищенаведених категорій (табл.2.5).

Кадровий склад підприємства ПАТ «ДП ЗКУ Черняхівський елеватор»

Категорії персоналу	2019		2020		2021		Відхилення 19/21	
	особи	%	особи	%	особи	%	особи	доля, %
Керівники	18	38,46	18	5,79	18	6,98	0	0
Спеціалісти	40	15,38	44	14,15	44	17,05	0	0
Службовці	71	27,31	93	29,90	71	27,52	-22	-23,6
Робітники	131	50,38	155	49,84	125	48,45	-30	-19,3
Разом	260	100	311	100	258	100	-53	-17,04

На рисунку 2.1 зобразимо кадровий склад підприємства у 2014 році.

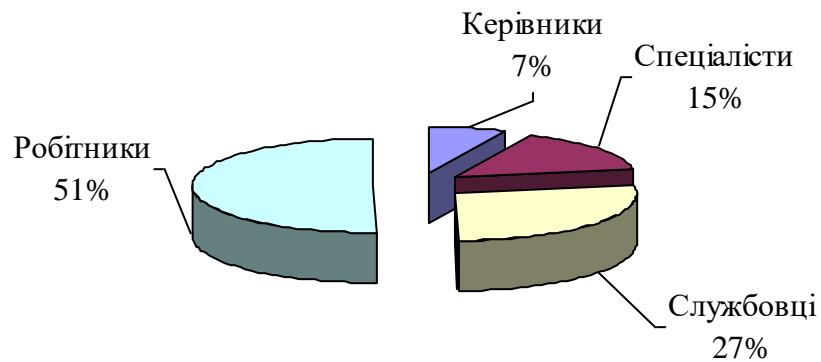


Рис. 2.1. Структура кадрового складу підприємства ПАТ «ДП ЗКУ Черняхівський елеватор» за 2019 рік

Як бачимо, у структурі кадрового складу підприємства ПАТ «ДП ЗКУ Черняхівський елеватор» станом за 2019 рік переважає відсоткова доля робітників, яка складає аж 51%. Однак, вже на рисунках 2.2-2.3 прослідковується тенденція зменшення робітників, і збільшення спеціалістів та службовців. На рисунку 2.2 зобразимо кадровий склад підприємства у 2020 році.

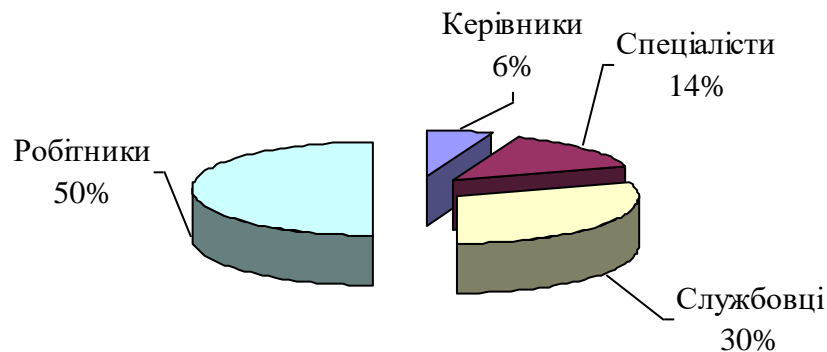


Рис. 2.2. Структура кадрового складу підприємства ПАТ «ДП ЗКУ Черняхівський елеватор» у 2020 році

На рисунку 2.3 зобразимо кадровий склад підприємства у 2021 році.

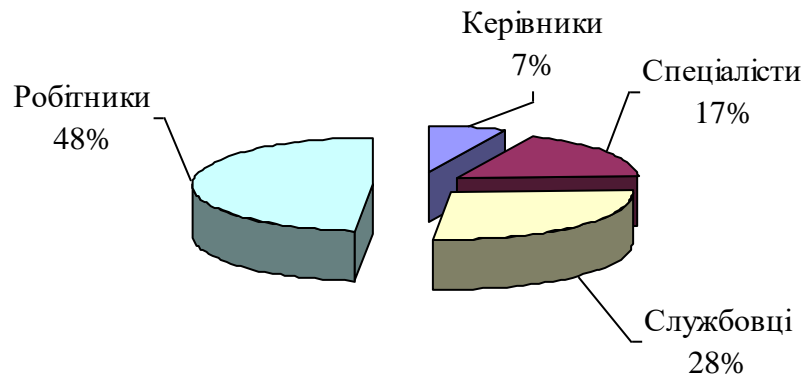


Рис. 2.3. Структура кадрового складу підприємства ПАТ «ДП ЗКУ Черняхівський елеватор» у 2021 році

Відповідно до даних таблиці 2.5 та рисунків 2.1-2.3, чисельність персоналу у 2021 році порівняно з 2019 роком знизилася на 2 особи. Порівнюючи показники 2020 року з показниками 2019 року, ми бачимо, що кількість працівників у поточному році була зменшена на 53 особи. Найбільша частка працівників ПАТ «ДП ЗКУ Черняхівський елеватор» відноситься до категорії «Робітники», що зумовлюється виробничою діяльністю підприємства.

У структурі персоналу ПАТ «ДП ЗКУ Черняхівський елеватор» були виявлені незначні зміни, а саме знизилася кількість робітників та службовців, а саме на 22 та 30 осіб, що є показником підвищення рівня освіченості персоналу ПАТ «ДП ЗКУ Черняхівський елеватор». Проаналізуємо персонал ПАТ «ДП ЗКУ Черняхівський елеватор» згідно рівня освіченості в таблиці 2.6.

Таблиця 2.6

Характеристика персоналу за освітою та віком на ПАТ «ДП ЗКУ Черняхівський елеватор»

Вік	З вищою освітою, осіб		Зі середньою спеціальною освітою, осіб		Із загальною середньою освітою, осіб		Усього, осіб		Частка в загальній кількості, %	
	2019	2021	2019	2021	2019	2021	2019	2021	2019	2021
До 30 років	43	42	27	27	19	26	89	95	34,2	32,9
Від 30 до 45	32	35	34	34	11	8	77	77	29,6	29,8

Продовження табл. 2.5

Від 45 до 55	15	15	22	22	17	13	54	50	20,7	19,3
Понад 55	4	2	4	4	32	30	40	36	15,3	13,9
Разом	94	94	87	87	79	77	260	258	100	100

Як бачимо, на ПАТ «ДП ЗКУ Черняхівський елеватор», у 2016 році, порівняно з 2019 роком, кількість працівників з вищою, середньою спеціальною та загальною середньою освітою була практично стабільною.

Разом з тим, спостерігаються незначні зміни у віковій структурі персоналу. Середній вік на ПАТ «ДП ЗКУ Черняхівський елеватор» у поточному році становить:

$$C. \text{вік}_{2015} = \frac{((21+29)/2)*95 + (30+45)/2*77 + (45+55)/2*50 + (55+65)/2*36}{258} = 38,4$$

Згідно таблиці, найбільшу групу за рівнем освіти склали працівники з вищою освітою, найменшу – загальною середньою освітою, тому досягнутий рівень освіти працівників засвідчив спроможність трудового колективу якісно та в повному обсязі виконувати програму виробничої діяльності та окремі завдання підвищеної складності. Проаналізуємо персонал ПАТ «ДП ЗКУ Черняхівський елеватор» за статтю обраного підприємства в динаміці.

Таблиця 2.7

Характеристика персоналу за статтю на
ПАТ «ДП ЗКУ Черняхівський елеватор»

Категорії персоналу	2019		2020		2021		Відхилення 21/19 +/-		Відхилення 21/19 %	
	ч	ж	ч	ж	ч	ж	ч	ж	ч	ж
Керівники	11	7	11	7	11	7	0	0	0	0
Спеціалісти	24	16	24	20	24	20	0	0	0	0
Службовці	31	40	40	53	36	35	-4	-18	-10	-33,9
Робітники	53	78	56	99	55	70	-1	-29	-1,78	-29,2
Разом	119	141	131	180	126	132	-5	-48	-3,8	-26,6

Вважаємо за доцільне продемонструвати структуру персоналу підприємства за статтю на рис. 2.4, що дозволить представити дані в зручнішому форматі.

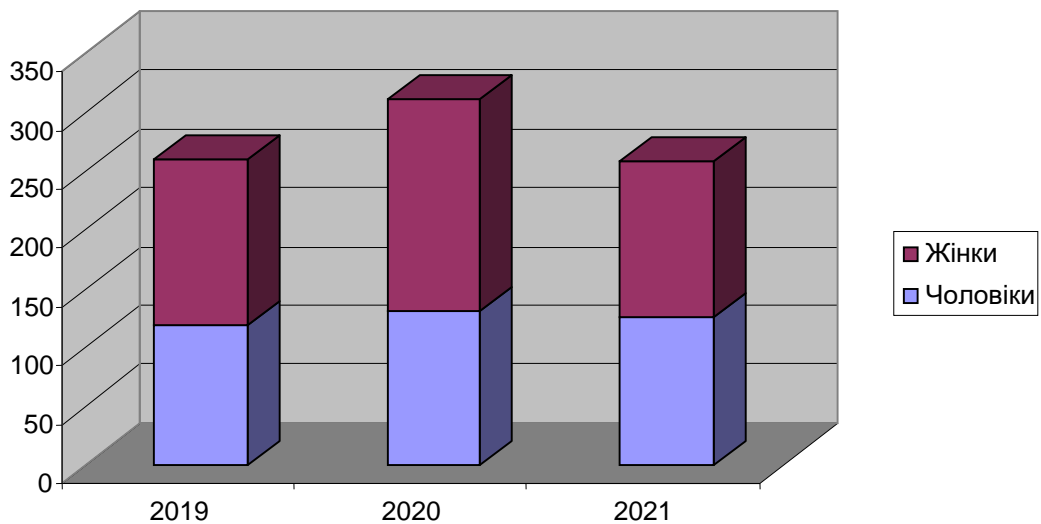


Рис. 2.4. Структура персоналу підприємства за статтю

Таким чином, протягом досліджуваних років, у структурі персоналу підприємства за статтю переважають жінки. Однак, варто зазначити, що жінки відносяться до категорій «Спеціалісти» чи «Службовці», в той час як в категорії «Робітники» переважають набагато чоловіки.

Розрахуємо в даному підрозділі рух кадрів обраного підприємства в динаміці 3-х років.

Таблиця 2.8

Характеристика руху кадрів на ПАТ «ДП ЗКУ Черняхівський елеватор»

Показники	2019	2021	Відхилення	
			+/-	%
1. Середньоспискова чисельність працівників, особи	260	258	-2	-0,76
2. Прийнято на роботу нових працівників протягом року	15	2	-13	-86,6
3. Вибуло працівників	6	55	49	316,6
- з власного бажання, за прогули і т.д.	3	11	8	-66,6
- вихід на пенсію і тд.	3	44	39	1366,6
4. Коефіцієнт обороту:				
- з приймання, %	5,76	0,77	-4,99	-86,6
- з звільнення, %	2,3	21,3	19	326,0
5. Коефіцієнт плинності кадрів, %	1,15	4,26	3,11	270,4
6. Коефіцієнт загального обороту, %	8,07	22,09	14,02	173,7

Коефіцієнт обороту кадрів з прийняття – відношення кількості прийнятих працівників в організацію за певний період до середньооблікової кількості працівників за відповідний період [30].

Як бачимо, у 2021 році була збільшена плинність кадрів персоналу ПАТ «ДП ЗКУ Черняхівський елеватор», що потребує розробки певних заходів.

2.3. Дослідження стратегії розвитку персоналу підприємства ПАТ «ДП ЗКУ Черняхівський елеватор»

Головним принципом соціальної політики ПАТ «ДП ЗКУ Черняхівський елеватор» є створення комфортних умов для праці та відпочинку працівників компанії, підвищення їх соціальної захищеності, покращення трудових та соціальних зв'язків у колективах. Оскільки на даний момент рух кадрів виглядає наступним чином:

Таблиця 2.9

Характеристика руху кадрів на ПАТ «ДП ЗКУ Черняхівський елеватор»

Показники	2019	2021	Відхилення	
			+/-	%
1. Средньоспискова чисельність працівників, особи	260	258	-2	-0,76
2. Прийнято на роботу нових працівників протягом року	15	2	-13	-86,6
3. Вибуло працівників	6	55	49	316,6
- з власного бажання, за прогули і т.д.	3	11	8	-66,6
- вихід на пенсію і тд.	3	44	39	1366,6
4. Коефіцієнт обороту:				
– з приймання, %	5,76	0,77	-4,99	-86,6
- з звільнення, %	2,3	21,3	19	326,0
5. Коефіцієнт плинності кадрів, %	1,15	4,26	3,11	270,4
6. Коефіцієнт загального обороту, %	8,07	22,09	14,02	173,7

Джерело: [розраховано автором на основі власних досліджень]

Підприємству потрібно турбуватися про своїх найманих працівників, оскільки лише працівники здатні підвищити конкурентність підприємства і вивести його на світовий ринок. Таким чином, це має стати пріоритетним завданням керівництва підприємства. На жаль, ПАТ «ДП ЗКУ Черняхівський елеватор» має вищу ланку, яка переконана, що робить все можливе задля виправлення ситуації. На жаль, це далеко від ідеалу. Підприємство ПАТ «ДП ЗКУ Черняхівський елеватор» підтримує та заохочує прагнення працівників до професійного росту та навчання. Проаналізуємо персонал ПАТ «ДП ЗКУ

Черняхівський елеватор» згідно рівня освіченості в таблиці 2.6.

Таблиця 2.6

Характеристика персоналу за освітою та віком на ПАТ «ДП ЗКУ
Черняхівський елеватор»

Вік	З вищою освітою, осіб		Зі середньою спеціальною освітою, осіб		Із загальною середньою освітою, осіб		Усього, осіб		Частка в загальній кількості, %	
	2019	2021	2019	2021	2019	2021	2019	2021	2019	2021
До 30 років	43	42	27	27	19	26	89	95	34,2	32,9
Від 30 до 45	32	35	34	34	11	8	77	77	29,6	29,8
Від 45 до 55	15	15	22	22	17	13	54	50	20,7	19,3
Понад 55	4	2	4	4	32	30	40	36	15,3	13,9
Разом	94	94	87	87	79	77	260	258	100	100

Як бачимо, на ПАТ «ДП ЗКУ Черняхівський елеватор», у 2021 році, порівняно з 2019 роком, кількість працівників з вищою, середньою спеціальною та загальною середньою освітою була практично стабільною.

Існує ряд вимог, на які слід орієнтуватися ПАТ «ДП ЗКУ Черняхівський елеватор» при створенні ефективної системи стимулювання персоналу, а саме:

- преміювання має бути об'єктивним і справедливим, та керівник має брати до уваги всі заслуги працівника;
- має бути план винагород за пророблену роботу, що дозволить працівникам бути впевненим у своєму заробітку;
- сума грошового забезпечення має бути напрям пов'язана із кількістю виконаної роботи працівником;
- грошове преміювання не повинне мати затримок у виплаті.

Досліджуючи персонал підприємства, ми визначили що це сукупність працівників різних професійно-кваліфікаційних груп ПАТ «ДП ЗКУ Черняхівський елеватор», що зайняті на підприємстві та входять до його облікового складу. Крім облікового складу в досліджуваний період працівники

зі статусом зовнішніх сумісників та працюючих за цивільно-правовими договорами не залучались.

Досліджуючи стратегія управління персоналом в першу чергу необхідно визначити стратегію господарства взагалі. Ми можемо виділити такі види корпоративних стратегій: підприємництва, динамічного росту, прибутку, ліквідації, різкої зміни курсу та їх поєднання.

Отже, за напрямом управління розвитком персоналу, як основи мотиваційної діяльності, підприємство повинне:

- створити робочі умови, що базуються на відкритості і повазі та сприяють розкриттю здібностей кожного працівника;
- удосконалювати систему мотивації персоналу, що дозволяє кожному працівнику розраховувати на належну оплату праці та кар'єрне зростання;
- підвищувати соціальну захищеність працівників та надавати можливість навчання.

Реалізація цих напрямів дозволить підвищити вмотивованість персоналу ПАТ «ДП ЗКУ Черняхівський елеватор» до високопродуктивної праці і дозволить підвищити загальний ефект, що виражається у прирості прибутку підприємства.

Висновки до розділу 2

Отже, для дослідження теми роботи ми обрали підприємство ДП ЗКУ «Черняхівський елеватор».

Підприємство введено в експлуатацію пооб'єктно в 1984–1986 роках. ДП ДАК «Хліб України» Черняхівський елеватор засноване у 2012 році. Організаційно-правова форма господарювання – дочірнє підприємство. Підприємство ПАТ «ДП ЗКУ Черняхівський елеватор» входить до складу ДАК «Хліб України», основною метою якого є задоволення потреб населення, установ і підприємств будь-якої форми власності у продовольчому та фуражному зерні, продуктах його переробки, надання послуг зі зберігання, переробки та реалізації сільськогосподарської продукції, провадження посередницької і торгівельної діяльності на зерновому ринку.

Досліджуючи персонал підприємства, ми визначили що це сукупність працівників різних професійно-кваліфікаційних груп ПАТ «ДП ЗКУ Черняхівський елеватор», що зайняті на підприємстві та входять до його облікового складу. Крім облікового складу в досліджуваний період працівники зі статусом зовнішніх сумісників та працюючих за цивільно-правовими договорами не залучались.

Досліджуючи стратегія управління персоналом в першу чергу необхідно визначити стратегію господарства взагалі. Ми можемо виділити такі види корпоративних стратегій: підприємництва, динамічного росту, прибутку, ліквідації, різкої зміни курсу та їх поєднання.

Для визначення стратегії ПАТ «ДП ЗКУ Черняхівський елеватор» ми розглянули внутрішні та зовнішні фактори, що впливають на неї.

РОЗДІЛ 3

ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ ФОРМУВАННЯ І ОЦІНКИ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ПЕРСОНАЛУ ПАТ «ДП ЗКУ Черняхівський елеватор»

3.1. Основні проблеми стратегії розвитку персоналу ПАТ «ДП ЗКУ Черняхівський елеватор»

Проблеми розвитку персоналу хвилюють не тільки керівників різних рівнів, а й заважають жити самому персоналу. Управління персоналом є головним правилом ефективного менеджменту в будь-якій організації.

Дослідивши діяльність ПАТ «ДП ЗКУ Черняхівський елеватор», нами було виявлено основні проблеми стратегії розвитку персоналу (рис.3.1).

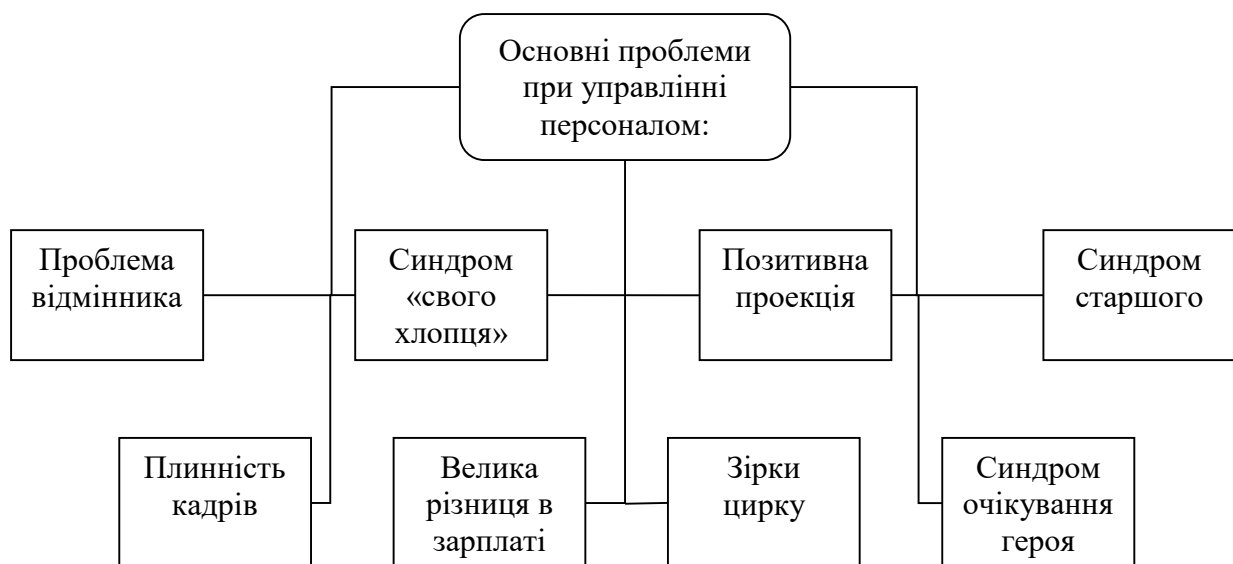


Рис. 3.1. Основні проблеми стратегії розвитку персоналу ПАТ «ДП ЗКУ Черняхівський елеватор»

Зазначені проблеми свідчать про те, що сучасні проблеми управління в ПАТ «ДП ЗКУ Черняхівський елеватор» мають свої правила. Розглянуті вище обставини свідчать про те, що предметом кадрового менеджменту ПАТ «ДП ЗКУ Черняхівський елеватор» виступає ефективність діяльності персоналу.

Хороший керівник постарается виявити всі проблеми управління персоналом, запам'ятати їх, щоб більше не повторювати. Останнім часом все частіше говорять про підвищення ролі персоналу організації в його успішній роботі. Нині ПАТ «ДП ЗКУ Черняхівський елеватор» має проблеми, пов'язані з управлінням персоналом і від того, як вони будуть вирішені, багато в чому залежить майбутнє не тільки цього підприємства, але і всієї української економіки. Перше місце в цьому ряді займає проблема, яка багато в чому пояснює існування решти. Полягає вона в обмеженому розумінні соціальної ролі організації її співробітниками і особливо вищими керівниками. Це призводить до відсутності чітких довгострокових цілей розвитку організації і, як наслідок, до відсутності продуманої стратегії їх досягнення. Нерозуміння різними членами суспільства своєї соціальної ролі і неприйняття відповідальності за свої дії приводять до зіткнення інтересів соціальних груп, що бажають поліпшити своє становище найчастіше не тільки за рахунок інших груп, але і всього суспільства, загалом [36].

Такий стан справ пояснюється, переважно, двома причинами: по-перше, часто персонал все ще розглядають як витрати не як основний ресурс, а ті що треба скорочувати, а правильне управління яким багато в чому визначає успіх діяльності всієї організації, а, по-друге, керівникам часто не зрозумілі мотиви поведінки працівників. Там де переважає «ресурсний» підхід до управління персоналом однак наявні проблеми, пов'язані передусім зі складністю визначення ефекту від вкладених в його розвиток засобів.

Не усвідомлюючи соціальної ролі організації, проблематично належно визначити позитивний соціальний ефект. Крім того, в умовах відсутності чітких орієнтирів розвитку, адміністрація часто зайнята виконанням поточних завдань, а не послідовним втіленням у життя місії та реалізації стратегії підприємства, що

ускладнює здійснення найважливіших заходів, ефект від яких проявляється не миттєво. Друга група проблем, пов'язана зі сприйняттям персоналу в якості основного ресурсу організації, полягає в нерозумінні відмінностей між людськими та іншими видами ресурсів [30].

Специфіка людських ресурсів полягає в емоційно-осмисленій реакції людей на зовнішній вплив, що пояснює різну реакцію співробітників на застосовувані методи управління. Можливість довготривалої співпраці організації та його працівників і здатність останніх до постійного самовдосконалення також є важливими особливостями людських ресурсів, які зумовлюють підвищену увагу до ефективності їх використання [36].

3.2. Практичні рекомендації щодо удосконалення стратегії розвитку персоналу ПАТ «ДП ЗКУ Черняхівський елеватор»

У наукових колах прийнято виділяти дві стратегії розвитку кадрового потенціалу на підприємстві. Перша з них - це так зване ситуаційне навчання, коли для вирішення конкретної проблеми робляться відповідні дії. При цьому є два варіанти – запросити викладачів чи провести корпоративне навчання виключно для працівників цієї компанії. Програма навчання повинна базуватися і складатися безпосередньо під конкретну організацію з урахуванням особливостей її діяльності, корпоративної культури, цілей і завдань.

Щодо другої стратегії, то її прийнято називати системною і полягає вона у створенні підрозділу всередині відділу кадрів, якому доручено створити повноцінну систему навчання працівників за чітко визначеним переліком компетенцій. Тренування всього штату також можливе в рамках внутрішніх заходів та співпраці з консалтинговими компаніями.

Для ПАТ «ДП ЗКУ Черняхівський елеватор» оптимальним буде поєднання цих двох стратегій, тобто створення спеціального підрозділу і проведення системних заходів з розвитку персоналу з одного боку, та участь співробітників

у різних ситуативних тренінгах. При використанні будь-якої із зазначених стратегій можна використовувати різні навчальні програми.

Виявлені в ході аналізу організаційні недоліки вказують на необхідність створення єдиної соціальної служби на ПАТ «ДП ЗКУ Черняхівський елеватор», до обов'язків якої варто включити розвиток та управління соціальною діяльністю, що в свою чергу сприятиме підвищенню лояльності працівників до підприємства. Доброзичливими, комфортними будуть стосунки людей в колективі, коли члени колективу ставитимуться з повагою, симпатією один до одного [7]. Діагностика соціального клімату, упровадження рекомендації щодо його покращення є комплексним інструментом, який здатен гармонізувати ускладнення у процесі здійснення діяльності колективу, припинити породження негативних емоцій, запобігти виникненню перенапруги фізичних і психічних функцій [8].

З метою оптимізації соціального клімату рекомендується запрошення психолога, консультативна робота якого полягає в покращенні соціально-психологічного клімату та недопущенні проблемних ситуацій, що можуть виникнути в колективі. З метою формування та поліпшення соціального клімату в колективі бажано проводити тренінги, за допомогою яких навчали б членів колективу і керівників високій культурі взаємодії та спілкування. Найбільш ефективними є такі форми тренінгів: поведінковий, чутливості, рольовий, відео-тренінг тощо. З метою профілактичної роботи психологу необхідно організувати роботу з кожним членом колективу організації для покращення соціально-психологічного самопочуття кожного окремого співробітника.

В ході нашого дослідження було з'ясовано, що керівництво ПАТ «ДП ЗКУ Черняхівський елеватор» планує витратити певну суму грошей на реалізацію соціальних цілей трудового колективу. Виходячи з того, що цих коштів часто буває недостатньо для задоволення соціальних потреб трудових колективів, необхідно визначити соціальні пріоритети і з урахуванням цих пріоритетів рекомендується планувати соціальні витрати.

ПАТ «ДП ЗКУ Черняхівський елеватор» варто звернути увагу на систему планування соціального розвитку колективу підприємства, що має кілька етапів розробки.

Перша сходинка розробки формує необхідну інформаційну базу. Наукова підготовка здійснюється соціальними службами підприємств чи підрозділами підприємств, які виконують відповідні функції. Забезпечує збір та аналіз інформації, необхідної для подальшого планування соціального розвитку персоналу компанії та вдосконалення загального соціального управління.

Другий етап плану включає стратегічний аналіз загальних соціальних умов та місцевої політики, а також соціального розвитку компанії. До даного етапу розвитку входить аналіз впливу зовнішніх та внутрішніх факторів навколишнього середовища (SWOT-аналіз). Такі дослідження ґрунтуються на аналізі факторів макро- та мікросередовища, що впливають на соціальний розвиток співробітників компанії.

Третій етап розробки має на меті перевірити актуальний рівень розвитку персоналу. Цю функцію можуть виконати як і тести (внутрішні чи зовнішні), так і співбесіда.

На четвертому етапі вибираються та формулюються основні соціальні задачі команди компанії. Всі вони засновані на загальній системі цілей та спрямовані на задоволення соціальних потреб співробітників. Для виявлення цих потреб необхідно використовувати систему показників соціального розвитку колективу компанії, проводити кількісну оцінку і на цій основі знаходити найактуальніші соціальні потреби. Для кожної мети пропонуються стратегії її досягнення.

На наступному етапі здійснюється перевірка правильності розроблених дій та можливості поставлених перед командою цілей. Якщо все йде по плану і виконується коректно, то обговорюється перехід на новий етап і постановка нових, не менш важливих задач перед персоналом підприємства.

Шостий та заключний етап реалізує обрану стратегію соціального розвитку шляхом планування та проведення соціальних заходів на підприємстві ПАТ «ДП ЗКУ Черняхівський елеватор». З вищеприписаної інформації чітко видно, що така стратегія планування потребує конкретного визначення соціальних пріоритетів.

Всім працівникам ПАТ «ДП ЗКУ Черняхівський елеватор» роздано іменну анкету, в якій перераховані всі статті видатків на соціальні потреби, які керівництво планує фінансувати. Навіть якщо співробітник ставить кожній статті однакову кількість балів, або взагалі відмовляється від заповнення анкети, це означає, що він висловив свою думку, тобто. спирається на думку іншої команди. Потім бали, отримані внаслідок анкетування всіх співробітників, підсумовуються за кожною статтею. Таким чином, ви отримаєте список статей витрат і балів, які кожен отримав. Це дозволяє ранжувати статті за критеріями пріоритету.

3.3. Прогнозування результативності удосконалення стратегії розвитку персоналу ПАТ «ДП ЗКУ Черняхівський елеватор»

Найбільший вплив на обсяг чистого прибутку здійснює удосконалення стратегії розвитку персоналу. Виходячи з цього, розрахуємо резерви покриття збитку підприємства за рахунок зниження робочого часу.

Для розрахунку резерву, отриманого за рахунок скорочення робочого дня (3.1):

$$PZ_{\text{ч}} = (Ч * Z_0) + \Phi_c, \quad (3.1)$$

де $PZ_{\text{ч}}$ – резерв, отриманий за рахунок скорочення робочого дня;

$Ч$ – середньорічна чисельність працівників;

Z_0 – середня заробітна плата працівника;

Φ_c – сума відрахувань до соціальних фондів.

З метою економії коштів на оплату праці пропонується скоротити робочий час технічних працівників.

Показники оплати праці робітників ПАТ «ДП ЗКУ Черняхівський елеватор» у 2021 р.

Показник	Усього	Працівники зі скороченим робочим днем
Середньоспискова чисельність працівників	258	6
Фонд оплати праці, тис. грн.	2538000	24,5
Середня заробітна плата 1 працівника, грн.	5529	4087
Відрахування до соціальних фондів, тис. грн.	939060	9100

Резерв, отриманий за рахунок скорочення робочого дня 6 працівників, становить:

$$P_{Зч} = (6 * 4087) + 9100 = 33622 \text{ грн.}$$

При підрахунку резервів зростання прибутку за рахунок можливого зростання об'єму реалізації використовуються результати аналізу випуску і реалізації продукції.

Сума резерву зростання прибутку за рахунок збільшення об'єму реалізації продукції розраховується за формулою:

$$P_{(V)}^{\Pi} = \sum_{i=1}^n \Pi_i \cdot P\Pi_{ki}, \quad (3.2)$$

де $P_{(V)}^{\Pi}$ — резерв зростання прибутку за рахунок збільшення об'єму продукції, грн.;

Π_i — сума прибутку на одиницю і-й продукції, грн.;

$P\Pi_{ki}$ — кількість додатково реалізованої продукції в натуральних одиницях виміру.

Якщо прибуток розрахований на гривню товарної продукції, сума резерву її зростання за рахунок збільшення об'єму реалізації визначається за формулою:

$$P_{(V)}^{\Pi} = PV \cdot \frac{\Pi}{V}, \quad (3.3)$$

де PV — потенційно можливе збільшення об'єму реалізованої продукції, грн.;

Π — фактичний прибуток від реалізації продукції, грн.;

V — фактичний об'єм реалізованої продукції, грн..

Розрахунок можливого об'єму продажів, встановленого за результатами маркетингових досліджень відповідними органами підприємства з урахуванням існуючого темпу приросту та можливостей підприємства дозволив спрогнозувати збільшення доходу від реалізації продукції ПАТ «ДП ЗКУ Черняхівський елеватор» на 15 % в наступному 2021 році.

Найбільшу частину в собівартості продукції ПАТ «ДП ЗКУ Черняхівський елеватор» складають матеріальні витрати. Аналіз структури та складу матеріальних витрат наведено в табл. 3.2

Таблиця 3.2

Склад та структура операційних витрат ПАТ «ДП ЗКУ Черняхівський елеватор»

№ з/п	Показники	Роки						Відхилення 2021р. до 2019 р.		
		2019		2020		2021		+/-	%	п. с.
		Тис. грн.	%	Тис. грн.	%	Тис. грн.	%			
1	Матеріальні затрати	2 080	10,65	2 998	13,4	4 035	13,01	1 955	0,48	2,36
2	Витрати на оплату праці	9 037	46,26	10 642	47,4	15 749	50,77	6 712	0,43	4,51
3	Відрахування на соціальні заходи	3 362	17,21	3 846	17,1	5 528	17,82	2 166	0,39	0,61
4	Амортизація	2 114	10,82	1 687	7,52	1 892	6,099	-222	-0,12	-4,72
5	Інші операційні витрати	2 942	15,06	3 269	14,6	3 818	12,31	876	0,23	-2,75
	Разом	9 118	19535	100	22442	100	31022	100	11487	x

Найбільшу частку у структурі витрат в 2021 р. займають витрати на оплату праці (50,77 %) та відрахування на соціальні заходи (17,82 %). Матеріальні витрати склали всього 13 %, а найменшу частку у структурі витрат займає амортизація (6 %). Відхилення у розмірі матеріальних витрат за останні 3 роки незначні, що, порівняно із значним збільшенням обсягів виробництва та реалізації, є позитивною тенденцією.

Для того, щоб витрати по статтях привести в співставні значення, перерахуємо їх на 1 гривню реалізованої продукції, використовуючи формулу:

$$\frac{\text{Сума}_\text{ витрат}}{\text{Обсяг}_\text{ товарної}_\text{ продукції}} \quad (3.4)$$

Отримані дані зведені в таблиці 3.3

Таблиця 3.3

Витрати на 1 гривню товарної продукції, грн.

Найменування показника	Витрати на 1 грн. товарної продукції, грн..			Відхилення абс.	
	2019 р.	2020 р.	2021 р.	2019/2021	2019/2021
Матеріальні затрати	0,12	0,13	0,09	0,01	-0,04
Витрати на оплату праці	0,53	0,48	0,35	-0,06	-0,13
Відрахування на соціальні заходи	0,20	0,17	0,12	-0,03	-0,05
Амортизація	0,12	0,08	0,04	-0,05	-0,03
Інші операційні витрати	0,17	0,15	0,08	-0,03	-0,06
Разом	1,15	1,00	0,69	-0,15	-0,31

Як показують дані таблиці 3.3, на підприємстві відбувається безперервне зниження собівартості продукції за рахунок зменшення всіх статей затрат у розрахунку на 1 продукції. Всі перелічені показники затрат на 1 грн. товарної продукції зменшились порівняно з попереднім періодом, і являють собою позитивні відхилення від досягнутих у попередньому періоді.

Істотним резервом зростання прибутку є поліпшення якісного складу товарної продукції.

Дотримання технологічної дисципліни, контроль за роботою устаткування і своєчасна його наладка, умови зберігання і транспортування сировини і готової продукції є найважливішими чинниками підвищення якості товарної продукції.

Висновки до розділу 3

Отже, ми можемо визначити, що проблеми розвитку персоналу хвилюють не тільки керівників різних рівнів, а й заважають жити самому персоналу. Управління персоналом є головним правилом ефективного менеджменту в будь-якій організації.

Таким чином, хороший керівник повинен виявити всі проблеми управління персоналом, запам'ятати їх, щоб більше не повторювати.

Останнім часом все частіше говорять про підвищення ролі персоналу організації в його успішній роботі. Нині ПАТ «ДП ЗКУ Черняхівський елеватор» має проблеми, пов'язані з управлінням персоналом і від того, як вони будуть вирішені, багато в чому залежить майбутнє не тільки цього підприємства, але і всієї української економіки. Перше місце в цьому ряді займає проблема, яка багато в чому пояснює існування решти.

Ефективне функціонування будь-якої організації, що спеціалізується на виробництві, насамперед, визначається ступенем розвитку її персоналу. ПАТ «ДП ЗКУ Черняхівський елеватор» – не виняток.

Для підприємств даної сфери розвиток персоналу є особливо актуальним, оскільки рівень виробництва залежить безпосередньо від персоналу. Найважливішим показником роботи будь-якого підприємства є якість та рівень обслуговування обладнання, а він, в свою чергу, залежить від якості роботи персоналу. Таким чином, розвиток персоналу є невід'ємною складовою забезпечення необхідного рівня конкурентоспроможності ПАТ «ДП ЗКУ Черняхівський елеватор».

ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

1. Отже, проведене нами дослідження дозволило виконати поставлені завдання та досягти бажаної мети. Під час проведення дослідження нам було: розглянуто економічний зміст стратегічного управління розвитком персоналу; досліджено принципи, функції та моделі стратегічного управління розвитком персоналу; проведено характеристику процесу формування і реалізації стратегії розвитку персоналу на підприємстві; здійснено організаційну характеристику підприємства ПАТ «ДП ЗКУ Черняхівський елеватор»; проведено аналіз персоналу ПАТ «ДП ЗКУ Черняхівський елеватор»; здійснено дослідження стратегії розвитку персоналу підприємства ПАТ «ДП ЗКУ Черняхівський елеватор»; розглянуто основні проблеми стратегії розвитку персоналу ПАТ «ДП ЗКУ Черняхівський елеватор»; надано практичні рекомендації щодо удосконалення стратегії розвитку персоналу ПАТ «ДП ЗКУ Черняхівський елеватор»; здійснено прогнозування результативності удосконалення стратегії розвитку персоналу ПАТ «ДП ЗКУ Черняхівський елеватор».

2. Таким чином, відмінність стратегічного управління персоналом від просто управління персоналом полягає в тому, що персонал оцінюється як основний ресурс, який дозволяє реалізувати стратегію підприємства; система управління персоналом має свою стратегію розвитку і функціонування; стратегія системи управління персоналом – частина стратегії підприємства; стратегічне управління персоналом передбачає постійний аналіз існуючого стану, його співвідношення із заданими орієнтирами різного роду перспективи (як найближчою, так і значно віддаленою), пошуком шляхів і методів досягнення цільових станів системи управління персоналом з орієнтацією на специфічні особливості поточного і подальших етапів функціонування та розвитку.

3. Запропоновано використовувати комплексну дію специфічних та конкретних функцій, а також загальних принципів, які в сукупності дозволять вирішити проблеми розвитку персоналу в умовах, нестабільності зовнішнього середовища, обмеженості фінансових ресурсів, особливо політико-

законодавчого поля, зниження мотивації персоналу до високопродуктивної праці та соціальної напруженості в суспільстві.

4. Досліджуючи персонал підприємства, ми визначили що це сукупність працівників різних професійно-кваліфікаційних груп ПАТ «ДП ЗКУ Черняхівський елеватор», що зайняті на підприємстві та входять до його облікового складу. Крім облікового складу в досліджуваній період працівники зі статусом зовнішніх сумісників та працюючих за цивільно-правовими договорами не залучались.

5. Досліджуючи стратегія управління персоналом в першу чергу необхідно визначити стратегію господарства взагалі. Ми можемо виділити такі види корпоративних стратегій: підприємництва, динамічного росту, прибутку, ліквідації, різкої зміни курсу та їх поєднання. Для визначення стратегії ПАТ «ДП ЗКУ Черняхівський елеватор» ми розглянули внутрішні та зовнішні фактори, що впливають на неї. Отже, ми можемо визначити, що проблеми розвитку персоналу хвилюють не тільки керівників різних рівнів, а й заважають жити самому персоналу. Управління персоналом є головним правилом ефективного менеджменту в будь-якій організації. Таким чином, хороший керівник повинен виявити всі проблеми управління персоналом, запам'ятати їх, щоб більше не повторювати.

6. Для підприємств даної сфери розвиток персоналу є особливо актуальним, оскільки рівень виробництва залежить безпосередньо від персоналу. Найважливішим показником роботи будь-якого підприємства є якість та рівень обслуговування обладнання, а він, в свою чергу, залежить від якості роботи персоналу. Таким чином, розвиток персоналу є невід'ємною складовою забезпечення необхідного рівня конкурентоспроможності ПАТ «ДП ЗКУ Черняхівський елеватор».

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Азаренкова Г. М. Фінанси підприємств: навч. посіб. для самост. вивчення дисципліни / Азаренкова Г. М., Журавель Т.М., Михайленко Р.М. – 2-ге вид., випр. і доп. – К. : Знання-Прес, 2006. – 287 с.
2. Білецька Н. П. Організація та методика обліку фінансових результатів підприємницької діяльності / Н.П. Білецька // Науковий вісник. – 2008. – №18. – С. 1 – 8.
3. Білик М. Д. Фінансовий аналіз: [навч. посіб.] / М. Д. Білик, О. В. Павловська, Н. М. Притуляк, Н. Ю. Невмержицька. – [2-ге вид., без змін]. – К.: КНЕУ, 2007. – 592 с.
4. Білик М. Д. Фінансові результати діяльності малих підприємств: оцінка та прогнозування: монографія / М.Д. Білик, Т.О. Білик; Міністерство освіти і науки України, Київський нац. університет технологій та дизайну. – К: КНУТД, 2012. – 280 с.
5. Бланк І. А. Управління прибутком: навч. посібник / І.А. Бланк. – К.: Ніка-Центр, 2008. – 544 с.
6. Блонська В. І. Вдосконалення формування та використання прибутку підприємства / В. І. Блонська, О. І. Вужинська // Науковий вісник НЛТУ України. – 2008. – № 18.1. – С. 122–128.
7. Бойчик І. М. Економіка підприємства : [навчальний посібник] / І. М. Бойчик. – К. : Атіка, 2004. – 480 с.
8. Бондарь Н. Н. Экономика предприятия : Учеб. пособие для студентов высш. учеб. заведений. / Н. Н. Бондарь. — К. : МАУП, 2007. — 432 с.
9. Буряковський В. В. Фінанси підприємств : [навч. посібник] / Буряковський В.В., Кармазин В.Я., Каламбет С.В. / За ред. В.В. Буряковського. – Дніпропетровськ : Пороги, 2006. – 246 с.
10. Бутинець Ф. Ф. Бухгалтерський облік / Ф.Ф. Бутинець, Л.В. Чижевська, С. Л. Береза. – Житомир: ЖІТІ, 2000. – 672 с.

11. Вахович І. М. Теоретичні засади формування моделі сталого розвитку суспільства / І. М. Вахович // Науковий вісник Волинського національного університету імені Лесі Українки. – 2009. – № 15. – С. 17-27.

12. Володькіна М.В. Стратегический менеджмент: Учеб. пособ. – К: Знання-Прес, 2002. – 149 с.

13. Вороніна О. О. Аналіз окремих чинників впливу на сталість фінансових результатів підприємств промисловості / О. О. Вороніна // Економіка: проблеми теорії та практики: зб. наук. праць. – Дніпропетровськ: ДНУ, 2007. – Вип. 234. – Т. I. – С. 236 – 244.

14. Вороніна О. О. Складові фінансового результату як обмежуючі границі його визначення / О. О. Вороніна // Економіка: проблеми теорії та практики: зб. наук. праць. – Дніпропетровськ: ДНУ, 2006. – Вип. 218. – Т. III. – С. 769 – 774.

15. Вороніна О. О. Управління фінансовим результатом промислового підприємства: автореферат : спец. 08.00.04 – економіка та управління підприємствами / О.О. Вороніна; Харківський нац. економічний ун-т. – Харків, 2009. – 25 с.

16. Вороніна О. Формалізоване уявлення ефективності управління фінансовим результатом підприємства / О. Вороніна // Зб. тез доповідей П'ятої ювілейної Міжнародної науково-практичної конференції молодих вчених [«Економічний і соціальний розвиток України в ХХІ столітті: національна ідентичність та тенденції глобалізації «], (21-23 лютого 2008 р.). – Тернопіль: Економічна думка, 2008. – Ч. 2. – С. 57–59.

17. Гавкалова Н. Л. Соціально-економічний механізм ефективності менеджменту персоналу: методологія та концепція формування / Н. Л. Гавкалова. Наукове видання. – Харків: Вид. ХНЕУ, 2007. – 400 с.

18. Ганжа Ю. В. Міжнародна практика факторного аналізу прибутку підприємства / Ю.В. Ганжа // Економіка та держава. – 2014. – № 4. – С.35-36.

19. Гетьман О. О. Економіка підприємства: Навчальний посібник для студентів вищих навчальних закладів. / О. О. Гетьман, В. М. Шаповал. – Київ, Центр навчальної літератури, 2006. – 488 с.

20. Греченко Ю. А. Основні теоретичні підходи до визначення поняття прибутку / Ю. А. Греченко // Економіка розвитку. – 2009. – № 4. – С. 58–60.
21. Грифін Р. Основи менеджменту : підручник / Р. Грифін, В. Яцура; наук. ред. В. Яцура, Д. Олесневич. – Львів : Вид-во «БаК», 2001. – 624 с.
22. Дікань Л. В. Складові та основні функції управління фінансовим результатом підприємства / Л. В. Дікань, О. О. Вороніна // Економіка розвитку. – 2014. – № 1 (45). – С. 66–68.
23. Длугопольський О. Розвиток людського капіталу як невід’ємний атрибут функціонування економіки в ХХІ столітті / О. Длугопольський // Світ фінансів. – 2007. – № 1 (10). – С. 168–175.
24. Економіка підприємства : підручник / [Петрович Й. М., Кіт А. Ф., Захарчин Г. М. та ін.] ; за заг. ред. Й. М. Петровича. – [2-ге вид., випр.]. – Л. : Магнолія плюс, Видавець СПД ФО В. М. Піча, 2006. – 580 с.
25. Економічний аналіз : навчальний посібник для студентів вищих навчальних закладів спеціальності 7.050106 «Облік і аудит» / за ред. проф. Ф. Ф. Бутинця. – Житомир : ПП «Рута». – 576 с.
26. Економічний аналіз: [навч. метод. посіб.] / Андреева Г.І. – К., 2008. – 263 с.
27. Єремян О. М. Організація і методологія обліку і аналізу фінансових результатів (наприкладі консервного виробництва України) : автореф. дис. ... канд. екон. наук : 08.06.04 / О.М. Єремян ; Київ. нац. екон. ун-т. – К., 2005. – 17 с.
28. Єщенко П. Економіка перехідного періоду: теоретико- методологічні і методичні підходи // Економіка України. – 2001. – № 5. – С. 52 – 58.
29. Жуковський М.О. Трудові ресурси як складова конкурентоспроможності підприємства / М.О. Жуковський // Актуальні проблеми економіки : наук. економ. журнал. – 2007. – С. 54-59.
30. Залознова Ю. С. Управління персоналом вугільної шахти: оцінка стану та стратегії розвитку: Монографія НАН України. Ін-т економіки промисловості / Ю. С. Залознова. – Донецьк, 2008. – 380 с.

31. Кривов'язюк І. В. Теорія пропорційності функціонування та розвитку соціально-економічних систем / І. В. Кривов'язюк, І. Я. Тишко // Наука й економіка. – 2009. – № 4 (16). – Т. 2. – С. 166-173.

32. Мартиненко В. П. Економічний механізм управління стійким розвитком промислових підприємств / В. П. Мартиненко // Механізм регулювання економіки. – 2004. – № 4. – С. 191-200.

33. Міщенко А.П. Стратегічне управління : навч. посібн. / А.П. Міщенко. – Дніпропетровськ : Вид-во ДУЕП, 2003. – 261 с.

34. Сумець О.М. Стратегія підприємства: Навч. посіб. – К.: ВД «Професіонал», 2005. – 320 с.

35. Туленков В. М. Технологізація управління кадровим потенціалом сучасної організації / В. М. Туленков // Вісник академії праці і соціальних відносин Федерації профспілок України. – 2007. – № 1. – С. 49-59.

36. Управління персоналом : підручник / В.М. Данюк та ін.; за заг. та наук. ред. В.М. Данюка. – К. : Вид-во КНЕУ ім. Вадима Гетьмана, 2013. – 666 с.