

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
КИЇВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ТЕХНОЛОГІЙ ТА ДИЗАЙНУ

Факультет управління та бізнес-дизайну
Кафедра управління та смарт-інновацій

Випускна бакалаврська робота

На тему:

«Аналіз управління персоналом на підприємстві»

Виконав: студент групи: БЗМн 1-19

Спеціальності: 073 Менеджмент

Освітньої програми: Менеджмент

Амал МУРАТОВ

Керівник: к.т.н., доцент

Світлана НЕВМЕРЖИЦЬКА

Київ-2023

КИЇВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ТЕХНОЛОГІЙ ТА ДИЗАЙНУ

Факультет управління та бізнес-дизайну

Кафедра управління та смарт-інновацій

Спеціальність 073 «Менеджмент»

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри УСІ

проф. Касич А.О

01 червня 2023 року

З А В Д А Н Н Я
НА ДИПЛОМНУ БАКАЛАВРСЬКУ РОБОТУ СТУДЕНТУ
Муратову Амалу
(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема роботи Аналіз управління персоналом на підприємстві
2. Науковий керівник роботи Невмержицька Світлана Миколайівна, к.т.н., доц.
(прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання)
затверджені наказом закладу вищої освіти від 08.11. 2022 року № 224-уч
3. Строк подання студентом роботи 01 червня 2023 р.
4. Вихідні дані до роботи Законодавчі та нормативні акти України, статистичні щорічники, підручники, посібники, монографії, фахові наукові видання, словники, дані фінансової та нефінансової звітності підприємства, комплекс економічних показників, організаційна структура управління.

Зміст бакалаврської роботи (перелік питань, які потрібно розробити)

Розділ 1. Теоретичні основи аналізу управління персоналом підприємства.

1.1. Економічний зміст поняття «персонал». 1.2. Зарубіжний досвід управління

персоналом. Розділ 2. Аналіз використання персоналу підприємства на

АТ «Кохавинська паперова фабрика». 2.1. Комплексна характеристика

діяльності АТ «Кохавинська паперова фабрика». 2.2. Дослідження фінансових

результатів та фінансового стану підприємства. 2.3. Аналіз ефективності

управління персоналом. Розділ 3. Розвиток методів управління персоналом

підприємства. 3.1. Персонал в системі стратегічного управління розвитком

підприємства. 3.2. Умови підвищення ефективності управління персоналом

підприємства.

5. Консультанти розділів випускної бакалаврської роботи

Розділ	Прізвище, ініціали та посада Консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв
Вступ	Невмержицька С.М., доцент		
Розділ 1	Невмержицька С.М., доцент		
Розділ 2	Невмержицька С.М., доцент		
Розділ 3	Невмержицька С.М., доцент		
Висновки	Невмержицька С.М., доцент		

6. Дата видачі завдання 08.11.2022 р.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів випускної роботи	Терміни виконання етапів	Примітка про виконання
1	Вступ	01.03 – 20.03.2023	виконано
2	Розділ 1. Теоретичні основи аналізу управління персоналом підприємства	21.03- 15.04.2023	виконано
3	Розділ 2. Аналіз використання персоналу підприємства на АТ «Кохавинська паперова фабрика»	16.04-31.04.2023	виконано
4	Розділ 3. Розвиток методів управління персоналом підприємства	02.05 – 26.05.2023	виконано
5	Висновки	02.05 – 26.05.2023	виконано
6	Оформлення бакалаврської роботи (чистовий варіант)	27.05 – 30.05.2023	виконано
7	Здача бакалаврської роботи на кафедрі для рецензування (за 10 днів до захисту)	до 01.06.2023	виконано
8	Перевірка кваліфікаційної роботи на наявність текстових співпадінь та помилок (за 10 днів до захисту)	до 01.06.2023	виконано
9	Подання випускної роботи на затвердження завідувачу кафедри (за 7 днів до захисту)	до 05.06.2023	виконано

Студент

_____ (підпис)

Амал МУРАТОВ

_____ (ініціали та прізвище)

Науковий керівник
роботи

_____ (підпис)

Світлана НЕВМЕРЖИЦЬКА

_____ (ініціали та прізвище)

Гарант освітньої
програми

_____ (підпис)

Тетяна ЦАЛКО

_____ (ініціали та прізвище)

АНОТАЦІЯ

Муратов А. Аналіз управління персоналом на підприємстві. – Рукопис.

Кваліфікаційна робота бакалавра зі спеціальності 073 – «Менеджмент». Київський національний університет технологій та дизайну, Київ, 2023 рік.

Випускню бакалаврську роботу присвячено дослідженню систем управління персоналом, сформованим на основі аналізу. Вивчено та досліджено теоретичні основи аналізу управління персоналом підприємства. Узагальнено зарубіжний досвід управління персоналом. Проведено аналіз діяльності підприємства з акцентом на персоналу. Обґрунтовано ефективні методи управління розвитком персоналу, а також визначено умови підвищення ефективності управління персоналом.

Ключові слова: управління, персонал, аналіз, зарубіжний досвід, стратегія, ефективність, методи управління, удосконалення.

ABSTRACT

Muratov A. Analysis of personnel management at the enterprise. - Manuscript.

Bachelor's qualifying work on specialty 073 - "Management". Kyiv National University of Technologies and Design, Kyiv, 2023.

The final bachelor's thesis is devoted to the study of personnel management systems formed on the basis of analysis. The theoretical bases of the analysis of enterprise personnel management have been studied and researched. The foreign experience of personnel management is summarized. An analysis of the company's activities was carried out with an emphasis on personnel. Effective methods of personnel development management are substantiated, and the conditions for improving personnel management efficiency are also determined.

Key words: management, personnel, analysis, foreign experience, strategy, efficiency, management methods, improvement.

ЗМІСТ

ВСТУП	5
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ АНАЛІЗУ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА	7
1.1. Економічний зміст поняття «персонал»	7
1.2. Зарубіжний досвід управління персоналом	14
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ВИКОРИСТАННЯ ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМСТВА НА АТ «КОХАВИНСЬКА ПАПЕРОВА ФАБРИКА»	21
2.1. Комплексна характеристика діяльності АТ «Кохавинська паперова фабрика»	21
2.2. Дослідження фінансових результатів та фінансового стану підприємства	29
2.3. Аналіз ефективності управління персоналом	43
РОЗДІЛ 3. РОЗВИТОК МЕТОДІВ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА	52
3.1. Персонал в системі стратегічного управління розвитком підприємства	52
3.2. Умови підвищення ефективності управління персоналом підприємства	58
ВИСНОВКИ	62
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	66
ДОДАТКИ	68

ВСТУП

Актуальність дослідження. Ефективне управління персоналом на даний час є чи не найважливішим елементом управлінської діяльності підприємства. Жодна організація не буде працювати злагоджено якщо керівництвом не приділятиметься достатньо уваги організаційній структурі управління, системі мотивації та соціальному захисту працівників.

Управління підприємством в умовах економічної глобалізації значною мірою пов'язане з ефективною діяльністю його персоналу. Управління персоналом є складником соціального управління, що являє собою розуміння управління людьми та їх колективами. Особливе місце в загальній проблематиці управління персоналом посідає формування дієвої системи управління персоналом на підприємстві, адекватної умовам його функціонування та здатної забезпечувати досягнення цілей діяльності фірми як у короткостроковій, так і в довгостроковій перспективі.

Слід зауважити, що в сучасних умовах ведення господарської діяльності вітчизняними підприємствами істотно змінюється роль працівника, який із пасивного, статистичного виконавця перетворюється на активного учасника не тільки процесу виробництва, а й активно бере участь на всіх рівнях в управлінні організацією, включається у процес прийняття рішень на підприємстві не лише оперативного і тактичного характеру, а й стратегічного значення. Вищих результатів досягають ті підприємства, які краще забезпечені висококваліфікованими кадрами.

На превеликий жаль, недостатній рівень кваліфікації та наявна побудова кадрової політики спричиняють неспроможність підприємства успішно проводити свою діяльність у різних нестабільних економічних умовах. Саме тому для довготривалої та успішної діяльності підприємства актуальним є підвищення ефективності управління його персоналом.

Відповідно тема, присвячена вивченню питань управління персоналом є актуальною та потребує опрацювання.

Метою кваліфікаційної роботи бакалавра є дослідження теоретичних положень та практичних питань формування системи управління ефективністю персоналу на основі всебічного його аналізу.

Виходячи з поставленої мети у роботі будуть вирішуватись ключові завдання:

- розкрити теоретичні основи аналізу управління персоналом підприємства;
- дослідити понятійний апарат системи управління персоналом;
- систематизувати зарубіжний досвід управління персоналом;
- провести комплексний аналіз діяльності АТ «Кохавинська паперова фабрика»;
- проаналізувати ефективність управління персоналом;
- визначити умови розвитку персоналу та підвищення ефективності управління персоналом підприємства.

Предметом є процес формування системи управління персоналом на основні комплексного аналізу його руху та ефективності використання.

Об'єктом дослідження було обрано АТ «Кохавинська паперова фабрика».

Методи дослідження – в процесі виконання кваліфікаційної роботи використано такі методи: аналіз і синтез – для узагальнення інформації та джерел, метод історичного підходу – для відстеження хронології процесів, обробки даних – в процесі систематизації даних підприємства; графічний – для унаочнення аналітичної інформації, порівняльний – для відстеження динаміки та показників конкурентів.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ АНАЛІЗУ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Економічний зміст поняття «персонал»

Людина, з одного боку, є не тільки і не стільки споживачем економічних ресурсів, скільки їх активним творцем. Вона не тільки відтворює себе завдяки навколишньому світу, а й творить довкілля у доступних межах і формах. Цей ресурс не зношується, його ціна не знижується, він навіть не схильний до інфляції – ось наскільки це цінний ресурс.

Людина є ключем до всіх інших ресурсів – грошей, інших людей, товарів і послуг. Оскільки люди живуть скрізь, усіх знають і все роблять, потенціал їх ресурсів необмежений. Завдання в тому, щоб визначити, яким чином використовувати якомога більше людей в якнайкращому поєднанні для якнайбільшої користі суспільству.

Персонал, як ресурс підприємства, – не типовий у системі управління. Причиною того, чому працівники є особливими, полягає в тому, що головним елементом системи управління персоналом є людина – власник робочої сили, людського потенціалу на різних стадіях життєвого циклу.

Персонал – це весь особовий склад підприємства, організації або частина цього складу, включаючи тимчасових, сезонних, позаштатних працівників та працівників за сумісництвом, а також власників підприємства. Багато науковці, ототожнюють такі категорії, як «кадри» та «персонал».

Але поняття «кадри» застосовують, як правило, лише до характеристики штатних працівників підприємства, у той час, як «персонал» охоплює повністю усіх працюючих (штатних, нештатних, сезонних тощо).

Об'єктом кадрової роботи та процесів управління й формування персоналу підприємства виступають безпосередньо його працівники, від

результативності та продуктивності праці яких залежить ефективність, прибутковість й конкурентоздатність діяльності підприємства.

При цьому вчені з різних боків підходять до визначення змісту терміну «персонал підприємства», акцентуючи увагу на тих чи інших його ознаках, що у різні періоди часу відіграють ключову роль у забезпеченні ефективного процесу функціонування промислового підприємства.

Так, І. Бажан вважає, що персонал підприємства доцільно розглядати як «сукупність 14 постійних працівників, які отримали необхідну підготовку та мають досвід практичної діяльності» [20, с. 71]. А на думку Л. Михайлової персонал – це «особовий склад підприємства, організації або частина цього складу, який являє собою групу за професійними чи іншими ознаками» [22, с. 12]. В. Петюх, навпроти, наголошує на тому, що до складу персоналу підприємства належать керівництво, спеціалісти і конкретні виконавці, тобто всі штатні працівники [18, с. 181]. Л. Балабанова та О. Сардак, підтверджуючи цю думку, акцентують увагу на тому, що персонал – це «сукупність працівників підприємства (постійних і тимчасових, кваліфікованих і некваліфікованих), що працюють за найм та мають трудові відносини з роботодавцем» [24, с. 21].

От саме таке широке трактування змісту категорії «персонал підприємства» і буде покладено в основу подальшого дослідження, присвяченого встановленню сутності й етапів процесу формування персоналу промислового підприємства.

Таким чином, «персонал» є ширшим поняттям, аніж кадри. На відміну від кадрів персонал – це частина кадрів і позаштатні працівники, що знаходяться в оперативному управлінні, становлять об'єкт управління [1]

На думку колективу авторів під керівництвом д.е.н., проф. О.Є. Кузьміна, персонал – це «весь склад колективу підприємства.

Працівники організації – це основний (штатний, постійний) склад працівників підприємства» [5, с. 24]. В Економічній енциклопедії визначення трактується так: «Персонал – особовий склад установи, організації, компанії та частина даного складу, що поділяється за особливістю виконуваної роботи» [4].

О.О. Гетьман та В.М. Шаповал розглядають поняття «персонал» як сукупність працівників, що входять до його облікового складу [2].

М. Уорнер і М. Пула вважають, що персонал – це люди зі складною сукупністю людських якостей: професійних, мотиваційних, управлінських, соціальних, психологічних та інших, за яким і відрізняється їх від значних факторів виробництва (сировини, енергії, капіталу) [14]. Хоча А. Кібанов [6, с. 236] під поняттям «персонал» розуміє особовий склад організації, що охоплює всіх найманих працівників, а також власників, які працюють, і співвласників; основною ознакою персоналу він розглядає наявність трудових відносин із працедавцем, що формуються трудовим договором, а саме контрактом.

Таким чином, «персоналом» люди стають під час формування трудових відносин із роботодавцем.

В табл. 1.1 подано різні підходи науковців до визначення сутності поняття «управління персоналом».

Таблиця 1.1

Підходи науковців до визначення сутності поняття «управління персоналом»

Автор	Управління персоналом –
Мочерний С.В. [1, с. 118]	специфічний вид управлінської діяльності, об'єктом якої є колектив працівників підприємства
Грішнова О.А. [2, с.16]	сукупність всіх організаційно-економічних заходів підприємства у сфері навчання персоналу, його перепідготовки і перекваліфікації
Крушельницька О.В. та Мельничук Д.П. [4, с.16]	цілеспрямована діяльність керівного складу організації, спрямована на розробку концепцій, стратегій кадрової політики і методів управління людськими ресурсами
Крушельницька О.В. та Мельничук Д.П.	системний планомірно організований вплив через систему взаємопов'язаних організаційно-економічних і соціальних заходів, спрямованих на створення умов нормального розвитку й використання потенціалу робочої сили на рівні підприємства [4, с. 16].

Основними недоліками в управлінні персоналом є в першу чергу слабка орієнтація на формування іміджу працівників підприємства; неадекватна горизонтальна інтеграція найважливіших функцій управління, таких як набір, оцінка, винагорода і розвиток співробітників; недостатнє залучення лінійних керівників і співробітників до розробки та реалізації стратегічного розвитку управління; неадекватна оцінка успіхів, що гасить ініціативу фахівців з кадрових питань; ігнорування змін в ціннісних орієнтаціях людей, байдуже ставлення до цілей діяльності різних груп і засобів їх досягнення (матеріальне благополуччя, влада, слава; творчість, знання; духовне зростання); слабе поширення управління персоналом, орієнтованого на перспективу і інтеграцію, а також надання саморозвитку своїм працівникам.

Виходячи з уточнених цілей та сутності процесу формування персоналу та враховуючи всі можливі його складові було встановлено доцільність виокремлення шести його основних етапів, що охоплюють всі його процедури [11]:

1) оцінка та планування потреби у персоналі за визначеними вимогами та вихідними виробничими можливостями – встановлення об'єктивної потреби у персоналі за кожним професійно-кваліфікаційним рівнем з урахуванням фактично досягнутих параметрів використання персоналу і перспектив його розвитку, технічних, технологічних й компетентісних стратегічних потреб підприємства, а також обов'язковості здійснення процедур омолодження, підвищення професійного рівня й планування кар'єрного зростання кадрового складу та прогнозованих змін попиту на продукцію, коливань ринкової кон'юнктури;

2) набір, підбір і прийняття персоналу на підприємство – процедура пошуку кандидатів на вакантні посади та робочі місця із залученням всіх можливих джерел і технологій; моніторинг фактичної ситуації, що склалася на регіональному та національному ринках праці; тісна взаємовигідна співпраця з навчальними закладами регіону; проведення на професійній основі відбору з наявних претендентів тих осіб, які найбільшим чином підходять під заявлені

підприємством вимоги і здатні прискорити досягнення стратегічних завдань розвитку підрозділу й підприємства в цілому; документальне оформлення процедури прийняття претендента на вакантну посаду або працевлаштування на вільне робоче місце, обґрунтування плану професійного розвитку з акцентуванням уваги на найбільш значущих компетенцій;

3) адаптація та професійно-особистісна інтеграція прийнятого працівника у трудовий колектив – система заходів, спрямованих на швидку й результативну соціально-психологічну і професійну адаптацію нового працівника у колективі та на підприємстві; запровадження дієвого інституту наставництва; досягнення новим працівником оптимального рівня продуктивності праці, засвоєння й прийняття ним норм морально-етичного кодексу підприємства; запобігання або скорочення негативних деформаційних впливів внутрішніх і зовнішніх змін на трудову поведінку працівника протягом різних етапів його життєвого циклу на підприємстві;

4) становлення й колективне виховання особистості, запровадження безперервного професійного розвитку персоналу – всебічна підтримка особистісного розвитку працівників; запровадження системи безперервного професійного розвитку персоналу у напрямі формування найбільш значущих для посади й перспективного зростання професіонала компетенцій, знань і навичок; обґрунтування доцільних обсягів інвестування у людський капітал; запровадження колективних заходів, спрямованих на згуртування професійних колективів підприємства з метою їх природного перетворення на команду; створення здорового морально-психологічного мікроклімату в колективі;

5) планування й реалізація кар'єрного зростання персоналу – запровадження дієвої системи кадрового резерву, забезпечення його функціонування, актуальності, перспективності та організаційно-управлінської підтримки; розробка плану та процедур кар'єрного зростання для ключових працівників кожного структурного підрозділу підприємства з фінансово-економічним обґрунтуванням вибору конкретних заходів з їх альтернатив;

б) система мотивації праці, спрямована на досягнення високих колективних результатів – обґрунтування мотиваційного профілю працівника підприємства кожного професійно-кваліфікаційного рівня та диференціація мотиваційних й стимулюючих інструментів, що застосовуються у процесі управління персоналом з метою забезпечення високого ступеня задоволеності потреб особистості, зростання лояльності до підприємства та, як наслідок, набуття тенденцій до підвищення економічної складової віддачі від її праці на підприємстві; запровадження системи участі у прибутках.

Кожен з виокремлених етапів має здійснюватися як послідовно, так і одночасно (паралельно), забезпечуючи тим самим безперервність процесу формування персоналу підприємства та створюючи умови для досягнення його ефективності у найкоротший термін (рис. 1.1).



Рис. 1.1 Послідовність реалізації етапів ефективного процесу формування персоналу підприємств

При цьому основною умовою ефективності процесу формування персоналу підприємства слід вважати наближення поведінкових і результуючих характеристик діяльності професійного колективу до ознак стану «команда» на всіх рівнях управління, що буде сприяти досягненню синергетичного ефекту від компетентної взаємодії її учасників та підвищенню якості виконання можливих видів робіт [14].

Водночас слід брати до уваги той факт, що швидкість та результативність проходження людиною етапів процесу формування персоналу промислового підприємства залежить від таких особистісних характеристик, як вік, тип характеру, попередній професійний досвід, освітній і компетентісний рівень тощо.

Ефективність процесу формування персоналу підприємства може бути досягнутою виключно за умови результативного виконання кожного з шести його виокремлених етапів.

Здійснене уточнення сутності та визначення складових процесу формування персоналу промислового підприємства має стати підґрунтям для розробки стратегії його перспективного розвитку, успішність якого буде залежати від ступеня позитивності чи негативності впливу тих чинників, що діють безперервно з внутрішнього та зовнішнього відносно суб'єкта господарювання середовищ. Обізнаність про склад та наслідки дії таких чинників дозволить керівництву завчасно розробляти дієві заходи щодо їх запобігання та використання на користь підприємства.

1.2. Зарубіжний досвід управління персоналом

Вивчення та узагальнення світового досвіду ефективного управління персоналом дасть можливість визначити основні аспекти, які варті уваги вітчизняних економістів-практиків та науковців.

Сьогодні у світовій практиці використовуються декілька основних моделей управління персоналом.

Найбільш поширеною є американська модель. З іншого боку, японська модель управління персоналом користується все більшим впливом внаслідок успіхів японських товаровиробників. Разом з тим, оскільки японська модель багато в чому пов'язана з японською культурою, яка має свої унікальні відмінні особливості, не всі її елементи, в сфері управління персоналом можна з успіхом поширювати на інші країни.

У будь-якому випадку американську і японську модель прийнято розглядати як такі, що знаходяться на різних полюсах, в першу чергу, з точки зору орієнтації на індивідуалізм (США) і колективізм (Японія).

У свою чергу європейська модель також володіє важливими відмінними ознаками [4; 5]. Звичайно, з точки зору ментальності, особливостей розвитку економіки країни, стилю життя, історичного розвитку, та навіть релігійних особливостей для вітчизняних підприємств найбільш близькою буде європейська модель управління персоналом, проте варто також зупинитись на особливостях американської та японської моделей.

Американська філософія бізнесу побудована на традиціях конкуренції та заохоченні індивідуалізму робітників з чіткою орієнтацією на прибуток компанії і залежність власного доходу від нього.

Характерною рисою є чітка постановка цілей і задач, висока оплата персоналу, заохочення споживацьких цінностей, високий рівень демократії в суспільстві, соціальні гарантії [7]. Особливістю системи управління персоналом США є використання найбільш доцільної системи оплати праці, постійна атестація службовців з метою кар'єрного просування, оцінка ефективності організації праці та оснащеності робочих місць працівників. На підприємствах здійснюється постійна оцінка заслуг працівників.

Широке поширення в останні роки в американських корпораціях отримала система "Pay for Performance" – «плата за виконання» (PFP), яка має на увазі використання будь-яких способів оплати праці, при яких винагорода, що одержується працівником, залежить від індивідуальних і групових відмінностей в їх діяльності. Це виражається в системах гнучкої оплати праці, системі змінної оплати тощо [3].

У роботі з персоналом американські компанії важливого значення надають удосконаленню організації і стимулюванню праці. Вони все частіше відмовляються від ієрархічних структур, ліквідовують вертикальні управлінські ланки, розширюють коло відповідальних осіб за виконання виробничих завдань, переміщують повноваження принципово інша форма організації праці

– у межах робочої групи, бригади, які мають певну виробничу самостійність [6]. Американські менеджери традиційно орієнтовані на індивідуальні цінності і результати.

Вся управлінська діяльність в американських компаніях ґрунтується на механізмі індивідуальної відповідності, оцінці індивідуальних результатів, розробки кількісних виражень цілей, які мають короткотерміновий характер.

Управлінські рішення, як правило, приймають конкретні особи і несуть відповідальність за їх реалізацію [2, с. 102-103]. Завдання інтеграції молодих спеціалістів вирішується на підприємстві командою менеджерів. Команда складається з провідного менеджера по інформаційній політиці (*chief knowledge manager*), який збирає дані щодо інформаційних технологій та керує подальшим рухом цих даних; менеджера по навчанню, який відбирає персонал для перепідготовки у відповідності з новими технологіями (*learning manager*) та менеджера інтелектуальних капіталів (*intellectual capital manager*), який об'єднує зусилля перших двох та розраховує ефект від впровадження знань в процес виробництва [3]. Не можемо залишити поза увагою японську практику управління персоналом. Особливість цієї системи полягає у гнучкій системі групової відповідальності за кінцеві результати роботи, стимулювання працівників та система зв'язків здійснюється на горизонтальному рівні. Дана система передбачає першочергове вивчення особливостей працівника, його сильних та слабких сторін, а вже в межах отриманих результатів йому надається посада, визначаються службові обов'язки та оснащується робоче місце.

В Японії не існує традиції розподілу працівників на три категорії (висококваліфікованих, малокваліфікованих і некваліфікованих). Всі робітники в час прийняття їх на роботу є некваліфікованими. Вони обов'язково будуть підвищувати свою кваліфікацію. До того ж, тут немає чіткої межі між інженерно-технічним персоналом і робітниками [2, с. 25-26].

На відміну від методів, застосовуваних американськими фірмами, японські корпорації в більшому ступені використовують відданість компанії.

Досягається це шляхом ототожнення інтересів службовців з інтересами корпорацій. Крім того, значне місце приділяється системі довічного наймання робітників та службовців, системі обліку виробничого стажу і зв'язаної з нею заробітній платі, активному спілкуванню та заохоченню часток, прямих зв'язків, просуванню і ротації кадрів, упору на навчання працівників. Ключовою ідеєю системи є повага до людей. У Японії і вищі посадові особи, і рядові виконавці вважають себе представниками корпорації. І ті й інші організаційні рішення (система пільг, премії при одержанні компанією великого прибутку, оплата більшої частини лікарняних витрат, продаж і здача в оренду житлових будинків працівникам по більш низькій ціні, позики на покупку житлових будинків по більш низькому відсотку, (близько 4-6%) чим у комерційних банків) дозволяють, забезпечувати унікальний психологічний клімат [3].

Головним конкурентом США в боротьбі за економічну першість виступає Японія – «країна Сонця, що сходить». Японський менеджмент показав таку високу ефективність, що сприяв досягненню країною в XXI столітті статусу «лідер світового економічного розвитку» [6]. Японська система управління трудовою діяльністю є колективістською, інноваційно-орієнтованою, соціально-спрямованою, централізованою, горизонтально спеціалізованою, самоконтрольованою [4].

Японська модель передбачає, що керівник повинен бути спеціалістом, що зможе виконувати практично будь-яку роботу. Відповідно під час підвищення кваліфікації цей процес відбувається у іншій сфері діяльності, новій для працівника. В Японії кожен суб'єкт господарювання дуже вибагливо ставиться до підбору нових кадрів. Для країни з незначним рівнем безробіття (близько 1,5-2%) ця проблема є більш актуальною безпосередньо для підприємств, ніж для рівня державного управління. Але практика підбору персоналу в Японії заслуговує на особливу увагу. Саму суть цього процесу можна сформулювати у короткому вислові: «Нам потрібний працівник, як чистий аркуш паперу, а що на ньому повинно бути написано, ми напишемо самі» [6].

Японська філософія менеджменту ґрунтується на традиціях поваги до старших, колективізму, загальної згоди, ввічливості, відданості ідеалам фірми, довічного найму співробітників великих компаній, постійна ротація персоналу, створення умов для ефективної колективної праці [7]. Ось це саме ті критерії, яких дуже не вистачає на вітчизняних українських підприємствах, де практично відсутні культура спілкування в колективі, вболівання за колег та ефективність кінцевих результатів діяльності підприємства. Враховуючи той факт, що в японських фірмах практично відсутня плинність кадрів, вже саме по собі передбачає і високий рівень продуктивності праці, й високий рівень психологічного клімату, й бажання бездефектно та ефективно працювати.

Своєрідною є система участі працівників в управлінні виробництвом, що склалася в Німеччині. Вона включає: спільну участь у наглядових радах фірм представників капіталу й найманої праці; існування «робітника-директора»; виробничі ради на підприємствах, які складаються з робітників. Останні створюються на підприємствах, що мають не менше 5 постійних найманих працівників з правом голосу (вік понад 18 років, стаж роботи не менше 6 місяців).

При цьому роботодавці зобов'язані надавати найманим працівникам і раді підприємства відповідну інформацію, приймати від них запити та пропозиції, вивчати й враховувати думку ради підприємства з питань соціально-економічного розвитку останнього [4, с. 140-147].

Тобто, в Німеччині найбільше уваги приділяється перепідготовці працівників за відповідними профілю роботи працівника програмами, стажуванню; здійснюється постійна перепідготовка окремих категорій персоналу, проводяться тренінги на суміжних посадах; широко використовуються послуги; розроблені на підприємствах посадові інструкції існують не лише на папері, а постійно використовуються в процесі здійснення функціональних обов'язків; використовуються різні види оплати праці в залежності від рівня кваліфікації, досвіду, володіння новими методами роботи, знання іноземних мов тощо.

На підприємствах Франції до рівня працівників приділяється високі вимоги, зумовлені наявністю жорсткої конкуренції. Особливо приділяється увага перепідготовці персоналу: просування по службі можливе лише при постійній перепідготовці та підвищенні знань працівника, навчання всіх без виключення працівників за окремими спеціалізованими на підприємствах програмами, працівники постійно інформуються про стан підприємства та нові внутрішні вакансії.

Основні характеристики існуючих моделей наведено в табл. 1.2.

На італійських підприємствах на півночі країни більшістю підприємств використовуються американські методи формування стратегії персоналом [3]. В південних районах управління персоналом здійснюється без певної системи.

В Італії, практично, “радянська” система відбору та переміщення персоналу на основі суб’єктивних факторів: родинних та товариських зв’язків і т.п. Відсутні стимули, що сприяють підвищенню кваліфікації. Надається перевага адміністративним методам управління, а не методам економіко-соціального характеру [7].

Узагальнюючи досвід формування та управління системами персоналу на підприємствах різних країн авторами складено таблицю узагальнення особливостей моделей управління. Узагальнюючи досвід зарубіжних підприємств можна сформулювати головну ціль системи управління персоналом: забезпечення кадрами, їх ефективне використання, професійний і соціальний розвиток. Зарубіжний досвід зібрав безліч позитивних тенденцій процесу управління персоналом, який однозначно варто використати на практиці іншими підприємствами.

Зарубіжна практика управління персоналом спрямована насамперед на формування ефективно працюючого колективу, який за рахунок високої вмотивованості та професіоналізму буде досягати високих результатів діяльності. Саме тому іноземну практику необхідно використовувати на вітчизняних підприємствах, але водночас не забувати про багаторічний вітчизняний досвід та особливості політичної та економічної ситуації.

Таблиця 1.2

Характеристики моделей управління персоналом

Японія	США	Німеччина	
<p>– оплата праці визначається врахуванням віку, стажу роботи, освіти та здібностей до виконання поставленого завдання; – початкове вивчення сильних і слабких сторін особистості працівника і підбір для нього відповідного робочого місця; – висока залежність працівників від фірми; – система «довічного найму»; – пріоритет колективним формам; – система управління трудовою діяльністю є колективістською, інноваційно-орієнтованою, соціальноспрямованою, централізованою, горизонтально спеціалізованою, самоконтрольованою; – Японська філософія менеджменту ґрунтується на традиціях поваги до старших, колективізму, загальної згоди, ввічливості, відданості ідеалам фірми</p>	<p>– система "Pay for Performance" – «плата за виконання»; – принцип індивідуалізму; – механізм індивідуалізації ЗП; – персонал розглядається як основне джерело підвищення ефективності виробництва; – підбір здійснюється за такими критеріями, як освіта, практичний досвід роботи, психологічна сумісність, уміння працювати в колективі; – орієнтація на вузьку спеціалізацію менеджерів, інженерів, вчених; – практично всі великі та більшість середніх підприємств США здійснюють власні програми навчання.</p>	<p>– спільна участь у наглядових радах фірм представників капіталу й найманої праці; – виробничі ради на підприємствах; – увага приділяється перепідготовці працівників служб персоналу за програмами стажування; – проводяться тренінги на суміжних посадах; – посадові інструкції із збалансованими обов'язками та правами; – використовуються різні види оплати праці в залежності від рівня кваліфікації, досвіду, володіння новими методами роботи, знання іноземних мов і т.п.</p>	
Франція	Великобританія	Італія	Україна
<p>– використання конкурсів під час заміщення різних посад; – зв'язок просування по службі з перепідготовкою та підвищенням рівня знань; – навчання всіх працівників за програмою «Психологія спілкування»; – інформування персоналу про вакансії.</p>	<p>-стандартизована система «Інвестори в людей»; – зобов'язання розвивати усіх співробітників для досягнення стратегічних цілей та завдань; – переглядаються потреби у навчанні та розвитку відповідно до конкурентної стратегії; – проводяться відповідні заходи з підтримки навчання та розвитку серед співробітників;</p>	<p>– на півночі країни використовують американські методи управління персоналом. – у південних районах діє "радянська" система добору персоналу та переміщення кадрів на основі суб'єктивних чинників: родинних та дружніх зв'язків і т. ін.; – відсутні стимули, що сприяють підвищенню кваліфікації</p>	<p>– низька продуктивність праці; – висока плинність кадрів; – несприятливий соціально-психологічний клімат; – відсутня на підприємствах єдина система роботи з кадрами; – персонал не знає про перспективи розвитку підприємства; – відсутність коштів на розвиток персоналу.</p>

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ ВИКОРИСТАННЯ ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМСТВА НА АТ «КОХАВИНСЬКА ПАПЕРОВА ФАБРИКА»

2.1. Комплексна характеристика діяльності АТ «Кохавинська паперова фабрика»

На українському ринку целюлозно-паперової продукції функціонує майже 2,6 тис. підприємств, на яких залучено приблизно 40 тис. працівників. Їхній товарний асортимент містить понад 300 найменувань товарів, що реалізуються і на внутрішньому, і на зовнішньому ринках.

Одним з лідерів ринку туалетного паперу є акціонерне товариство «Кохавинська паперова фабрика». Сучасне найменування Товариства затверджено 19-го березня 2020 року на Загальних зборах акціонерів.

Родоначальником сучасного АТ «Кохавинська паперова фабрика» було відкрите акціонерне товариство «Папірник Прикарпаття».

У 1938 році був побудований Кохавинський целюлозно-паперовий комбінат. У середині 60 років комбінат не тільки повністю забезпечував себе сульфатною целюлозою для випуску паперу, а й 47% загального випуску її направлялись на інші підприємства України.

В березні 2011 року на зборах акціонерів прийнято рішення про перейменування ВАТ «Кохавинська ПФ» у ПАТ «Кохавинська ПФ».

29 квітня 2020 року ПАТ «Кохавинська ПФ» перейменована у АТ «Кохавинська ПФ».

На сьогоднішній день на АТ «Кохавинська паперова фабрика» проведено реконструкцію обладнання, встановлено нову котельню, збільшено асортимент продукції на товари санітарно-гігієнічного призначення. Постійно проводяться роботи над розширенням виробництва, покращенням якості продукції та санітарних умов праці.

АТ «Кохавинська паперова фабрика» проводить свою господарську діяльність згідно статуту, затвердженого рішенням Загальних зборів акціонерів від 19.03.2020 р (протокол №27) та зареєстрованого в установленому законом порядку.

Основними видами діяльності Товариства є: виробництво паперу та картону; виробництво паперових виробів господарсько-побутового та санітарно-гігієнічного призначення; неспеціалізована оптова торгівля; вантажний автомобільний транспорт.

Корпоративне управління АТ "Кохавинська паперова фабрика" спрямоване на забезпечення прав і законних інтересів його акціонерів та інвесторів, а також на збільшення ефективності роботи Товариства.

У своїй діяльності Товариство дотримується наступних принципів корпоративної поведінки:

забезпечення захисту прав акціонерів Товариства методом попереднього врегулювання і вирішення конфліктів їх інтересів;

забезпечення рівного ставлення до усіх акціонерів Товариства, надання кожному з них однаково ефективного захисту у разі порушення їх прав;

своєчасне розкриття інформації про Товариство, у тому числі про фінансове становище, економічні показники, структуру власності і структуру управління;

забезпечення ефективного контролю за фінансово-господарською діяльністю Товариства;

здійснення членами органів управління Товариства своїх обов'язків в інтересах Товариства і усіх акціонерів з дотриманням вимог чинного законодавства України.

Основними підрозділами є паперове виробництво, у якому працює 2 папероробні машини потужністю 39,0 тисяч тон основи паперу в рік, та виробництво СГВП, де працює 9 технологічних ліній по виробництву виробів: 2 лінії по виробництву туалетного паперу без втулки, лінія по виробництву туалетного паперу на втулці, 3 лінії по виробництву рушничків паперових, лінія

по виробництву рушничків паперових, лінія по виробництву серветок паперових та лінія по виробництву втулок паперових.

Основні виробничі підрозділи обслуговуються такими допоміжними підрозділами та дільницями: транспортним цехом, ремонтно-механічною дільницею, електродільницею та господарською дільницею. Основне виробництво забезпечується теплом, яке виробляється власним теплоенергоцехом.

АТ «Кохавинська паперова фабрика» ніяк не може отримати дозволу на будівництво виробничо-складського корпусу на Стрийщині. Товариство хоче запустити у першому півріччі 2022 року новий завод вартістю 27 млн євро, на якому виготовлятимуть туалетний папір, рушники та серветки з нового виду сировини – імпортої целюлози. Компанія є одним із найбільших виробників на Львівщині і у 2020 році сплатила до бюджету майже 11,5 млн гривень податків.

Основні показники виробництва Товариства наведено у таблиці 2.1.

Таблиця 2.1

Основні показники діяльності АТ «Кохавинська паперова фабрика»

№	Показники	2020 р.	2021 р.	2022 р.	Відхилення абсолютне, тис. грн.		Відхилення відносне, %	
					2021 до 2020	2022 до 2021	2021 до 2020	2022 до 2021
1	2	3	4	5	6	7	8	9
1	Папір туалетний, т.	40499	39017	40556	-1482,0	1539,0	96,3	103,9
2	Папір туалетний у рулончиках, тис. шт.	117641	111566	132108	-6075,0	20542,0	94,8	118,4
3	Рушнички паперові, тис. шт.	1950	2040	1718	90,0	-322,0	104,6	84,2
4	Рушнички паперові в аркушах V-V, тис.шт.	17348	18356	20175	1008,0	1819,0	105,8	109,9
5	Рушнички паперові в аркушах ZZ, тис. шт.	254	297	383	43,0	86,0	116,9	129,0
6	Серветки паперові, тис. шт.	365	238	306	-127,0	68,0	65,2	128,6
7	Виробництво теплової енергії, ГКал	36402	34994	35750	-1408,0	756,0	96,1	102,2

Продовження табл. 2.1

1	2	3	4	5	6	7	8	9
8	Використано:							
	макулатури, т.	48942	46018	47857	-2924,0	1839,0	94,0	104,0
	електроенергії, тис. кВт./год.	20499	20124	21038	-375,0	914,0	98,2	104,5
	газу природного, тис.м3	1375	1246	1440	-129,0	194,0	90,6	115,6
	тріска технічна, тис.м3	19,7	21,0	19,0	1,3	-2,0	106,6	90,5
9	Фактичне використання на од. :							
	макулатури на 1 т. паперу, кг	1208	1179	1180	-29,0	1,0	97,6	100,1
	газу природного на 1 ГКал пари, м3	38	36	40	-2,0	4,0	94,7	111,1
	тріски технічної на 1 ГКал пари, м3	0,54	0,60	1	0,1	0,4	111,1	166,7

Наведені дані свідчать про те, що загалом підприємство працювало впродовж 2020 -2022 років досить стабільності. За більшістю найменувань товарної продукції мало місце збільшення обсягів виробництва за натуральними показниками і лише за окремими товарними групами в окремі роки спостерігалось зменшення обсягів виробництва. Пропорційно обсягам виробництва зростали обсяги споживання ресурсів підприємства, причому підприємство поки не вдається зменшити обсяги фактичного використання основних видів ресурсів з розрахунку на одиницю продукції.

У 2021 р. план по виробництву паперу для виробів побутового призначення перевиконано двома папероробними машинами в загальному на 1% - загальний випуск становить 39017т. Досягнені результати є наслідком ефективних капіталовкладень в модернізацію основного виробничого обладнання.

План по виробництву паперу туалетного у рулончиках у 2021 р. недовиконано, тобто вироблено на 6536 тис. шт. менше. Порівняно з 2020 р. у 2021 р. Товариством вироблено паперу туалетного у рулончиках на 6075 тис. шт. менше. У 2021 р. підприємство значно збільшило випуск паперу туалетного у рулончиках «Веселий розмір». Так, вироблено на 425 тис. шт.,

відносно запланованого показника, що на 14,1% більше порівняно з минулим роком.

План по виробництву рушничків паперових у 2021 р. Товариство перевиконало на 6,2%, тобто додатково вироблено 120 тис. шт., що порівняно з минулим роком на 4.6% або на 89 тис. шт. більше.

Також підприємство збільшило виробництво рушничків паперових в аркушах V-V порівняно з плановим показником на 1556 тис. шт., або на 9,3% більше. Порівняно з минулим роком у 2021 р. вироблено на 5,8% більше рушничків паперових в аркушах .

Паперовими машинами у 2021 р. відпрацьовано: ПРМ №1 – 8010 год. та ПРМ №2 -7794 год. На капітальний ремонт ПРМ №1 використано -160 год та на ПРМ №2 використано- 152 год., а на планові попереджувальні ремонти та планові технічні огляди – 336 год. та 243 год. відповідно.

Також у звітному періоді мали місце непланові простої з вини служб, зокрема: енергетичної служби - 15 год. на ПРМ №1 та 7 год. на ПРМ №2; КВП і А - 0 год. на ПРМ №1, та 6 год .на ПРМ №2;

По причині відсутності ринку збуту готової продукції ПРМ№1 простояла 240 год., а ПРМ№2 -560год. Через непланові простої ПРМ №1 не додано 700 т. паперу для виробів побутового призначення та ПРМ №2 – 1073 т.

У 2021 р. також мали місце непланові простої обладнання по виробництву СГВП, зокрема з вини: енергетичної служби - 79 год.; механічної служби - 72 год.; КВП і А - 41 год.; Відсутності ринку збуту - 1776 год.

Вироблена в 2021 р. цехами підприємства продукція: туалетний папір і санітарно-гігієнічні вироби з нього – приймалися відділом технічного контролю для аналізу відповідності вимогам ТУ.

Метою підприємства є забезпечення виробництва продукції у відповідності до вимог чинного законодавства, діючих нормативних документів, гарантування безпеки проведення робіт та відповідності продукції, що виготовляється, вимогам до її подальшого застосування. Тому у

2017 році на АТ «КПФ» було впроваджено систему управління якістю (СУЯ) у відповідності до вимог стандарту ДСТУ ISO 9001:2015 (ISO 9001:2015, IDT). Сертифікат видано органом з сертифікації систем менеджменту корпорації «Міжвідомчий центр сертифікації» 11.12.2017р. Сертифікат виданий на термін 3 роки, кожного року проводиться наглядовий аудит за сертифікованою СУЯ. У 2020 р. проведено повторну сертифікацію на відповідність вимогам стандарту ДСТУ EN ISO 9001:2018 (EN ISO 9001:2015, IDT; ISO 9001:2015, IDT). Сертифікат видано органом з сертифікації систем менеджменту корпорації «Міжвідомчий центр сертифікації» 11.12.2020 р.

Також на підприємстві проводяться внутрішні аудити СУЯ та зовнішні аудити з боку великих торгових мереж (останній проведений 25.09.2019 р. на вимогу ТОВ «Епіцентр К»). Наглядовий аудит з боку Міжвідомчого центру сертифікації проводився на підприємстві у вересні 2021р.

У таблиці 2.2 наведено аналіз впливу факторів (обсягів виробництва та цін на продукцію) на виконання плану у 2020 р. по товарній продукції підприємства.

У 2021 р. підприємство перевиконано план по товарній продукції на 37279 тис. грн., або на 5,9%. Перевиконання плану по товарній продукції відбулось :

за рахунок об'ємів – 5839 тис. грн. а за рахунок зміни середньої ціни отримало 31440 тис.грн.

Перевиконання плану по товарній продукції у 2021 р. відбулось за рахунок рушничків паперових в аркушах V-V на 21999 тис. грн., рушничків паперових – на 4460 тис. грн., паперу туалетного «Веселий розмір» - на 1680 тис. грн., паперу туалетного «Кохавинка» «Велетень» - 4900 тис. грн.

План товарної продукції у 2021 р по паперу для виробів побутового призначення виконано на 12528 тис. грн. За рахунок збільшення об'ємів виробництва підприємство отримало 8907 тис. грн. товарної продукції, а за рахунок зміни середньої ціни отримало 3621 тис. грн.

Таблиця 2.2

Виконання плану по товарній продукції АТ «Кохавинська ПФ» у 2021 р.

Показники	План			Факт			Відхилення		
	кількість, т./тис. шт.	ціна, грн.	об'єм ТП, тис. грн.	кількість, т./тис. шт.	ціна, грн.	об'єм ТП, тис. грн.	всього	за рахунок об'ємів	за рахунок цін
Папір для виробів побутового призначення	8421	11940	100546	9167	12335	113073	12528	8907	3621
внутрішній ринок	1090	11876	12876	1510	12472	18833	5888	4988	900
експорт	7331	11949	87601	7657	12308	94241	6640	3895	2745
Папір туалетний у рулончиках без вт.	112752	2547	287127	105422	2716	286317	-810	-18666	17856
внутрішній ринок	111312	2553	284196	104578	2721	284545	349	-17192	17542
експорт	1440	2035	2931	844	2100	1772	-1159	-1213	54
Папір туалетний "Веселий розмір" 90*125/33	2150	5070	10900	2575	4886	12580	1680	2154	-473
Папір туалетний "Кохавинка" "Велетень" 90*190/60	3200	7869	25179	3569	8428	30079	4900	2904	1996
внутрішній ринок	3140	7843	24627	2758	8094	22323	-2304	-2998	693
експорт	60	9202	552	811	9561	7757	7205	6913	291
Рушнички паперові	1920	23651	45410	2040	24451	49870	4460	2829	1631
внутрішній ринок	1920	23651	2040	2040	24451	49870	4460	2829	1631
експорт									
Рушнички паперові варкушах V-V	16800	9206	154665	18356	9624	176664	21999	14324	7675
внутрішній ринок	7197	9358	67347	7926	9665	76601	9255	6821	2434
експорт	9603	9093	87318	10430	9594	100063	12745	7520	5225
Рушнички паперові варкушах ZZ	600	12850	7710	297	9737	2890	-4820	-3896	-924
Серветки паперові	540	8993	4856	238	9238	2198	-2658	-2717	58
внутрішній ринок	540	8993	4856	238	9238	2198	-2658	-2717	58
експорт									
Всього			636393			673672	37279	5839	31440

План товарної продукції по туалетному паперу у рулончиках без втулки у 2021 р. недовиконано на 810 тис. грн. За рахунок зменшення об'ємів виробництва підприємство недоотримало 18666 тис. грн. товарної продукції, а за рахунок зміни середньої ціни отримало 17856 тис. грн. По паперу туалетному «Велетень» план виконано на 4900 тис. грн, у тому числі за рахунок об'ємів отримано – 2904 тис. грн. , а за рахунок зміни середньої ціни отримало – 1996 тис. грн.

По рушничках паперових в аркушах V-V план по товарній продукції у 2021 р. перевиконано на 21999 тис. грн. За рахунок збільшення об'ємів виробництва підприємство отримало 14324 тис. грн., а за рахунок збільшення середньої ціни отримано 7675 тис. грн. При цьому перевиконання відбулось на 9255 тис. грн. за рахунок реалізації на внутрішньому ринку, та 12745 тис. грн. від реалізації продукції на експорт.

Також великий вплив на виконання плану товарної продукції по паперу туалетному «Кохавинка» «Велетень» 90*190/60 у 2021 р. відбулось за рахунок збільшення об'ємів 2904 тис. грн. та за рахунок збільшення середньої ціни- 1996 тис. грн.

У 2021 р. товарна продукція Товариства склала 673672 тис. грн., що на 5,9% більше порівняно з планом та на 13% - порівняно з минулим роком (табл. 2.3).

Таблиця 2.3

Основні економічні показники діяльності АТ «Кохавинська ПФ»

Показники	2021 р.				2020 р. факт	2021р.до2020 р.	
	план	факт	%	відхилен ня (+,-)		%	відхилен ня(+,-)
1. Товарна продукція у діючих цінах, тис. грн.	636393	673672	105,9	37279	596114	113,0	77558
2. Прибуток від виробленої продукції, тис. грн.	71650	73764	103,0	2114	102690	71,8	-28926
3. Рентабельність продукції, %	12,7	12,3	96,9	-0,4	20,8	59,1	-9
4. Витрати на 1 грн. ТП, коп.	88,7	89,1	100,4	0,3	82,8	107,5	6,25

План по прибутках від виробленої продукції перевиконано на 3%, тобто підприємство додатково отримало 2114 тис. грн. прибутку. У 2021 р. отримано 73764 тис. грн. прибутку, що на 28926 тис. грн. менше ніж у минулому році.

У 2021 р. витрати на 1 грн. товарної продукції склали 89,1 коп., що на 6,3 коп. більше порівняно з минулим роком. Відповідно це вплинуло на зменшення рентабельності продукції у 2021 р.(12,3%) відносно минулого року (20,8%). План по рентабельності у 2021 р. підприємство не виконало.

2.2. Дослідження фінансових результатів та фінансового стану підприємства

Чистий дохід від реалізації продукції АТ «Кохавинська паперова фабрика» у 2021 р. становить 668320 тис. грн., що на 11,7% більше відносно минулого року, але вже в 2022 році цей показник зріс до 798157 тис. грн. (табл. 2.4).

Таблиця 2.4

Структура доходів, витрат і прибутку АТ «Кохавинська ПФ» за 2020-2022 рр.

Показники	2020 р.		2021 р.		2022 р.		Відхилення (+,-)		Відхилення у %	
	сума, тис. грн.	% до доходу	сума, тис. грн.	% до доходу	сума, тис. грн.	% до доходу	2021 до 2020	2022 до 2021	2021 до 2020	2022 до 2021
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
1. Чистий дохід від реалізації продукції	598334	100,0	668320	100,0	798157	100	69986	129837	111,70	119,43
2. Собівартість реалізованої продукції	468563	78,3	565469	84,6	578597	85	96906	13128	120,68	102,32
3. Валовий прибуток	129771	21,7	102851	15,4	119560	15	-26920	16709	79,26	116,25
4. Інші операційні доходи	12947	2,2	481	0,1	2287	0,3	-12466	1806	3,72	475,47
5. Адміністративні витрати	18793	3,1	20858	3,1	25280	3	2065	4422	110,99	121,20
6. Витрати на збут	12789	2,1	14335	2,1	15498	2	1546	1163	112,09	108,11

Продовження табл. 2.4

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
7. Інші операційні витрати	1680	0,3	4938	0,7	1255	0,2	3258	-3683	293,93	25,42
8. Прибуток від операційної діяльності	109456	18,3	63201	9,5	79814	10	-46255	16613	57,74	126,29
9. Інші фінансові доходи	226	0,0		0,0	10	0	-226	10		
10. Інші доходи	625	0,1	10443	1,6	48	0	9818	-10395	1670,88	0,46
11. Фінансові витрати	497	0,1	79	0,0	347	0	-418	268	15,90	439,24
12. Інші витрати	5075	0,8	403	0,1	9899	140	-4672	9496	7,94	2456,33
13. Прибуток від звичайної діяльності до оподаткування	104735	17,5	73162	10,9	69626	9	-31573	-3536	69,85	95,17
14. Чистий прибуток	86076	14,4	59999	9,0	57093	7	-26077	-2906	69,70	95,16

У 2021 р. реалізовано 9163 т. паперу для виробів побутового призначення, що на 1130 т. менше порівняно з минулим роком. При цьому доходу від реалізації паперу Товариство отримало на 3,6 % більше відносно минулого року, що спричинено впливом курсу валют та незначним підняттям цін на продукцію. Також у 2021 р. зменшилась кількість реалізації паперу туалетного в рулончиках без втулки з 111280 тис. шт. у 2020 р. до 104453 тис. шт. У 2021 р. зросла реалізація паперу туалетного «Веселий розмір» на 2306 тис. грн. відносно минулого року, що становить 23,6%.

Чистий дохід від реалізації продукції поступово зростав: в 2021 році на 11,7%, в 2022 році на 19,4%. Зважаючи на той факт, що собівартість в 2021 році зросла на 120% можна відзначити, що загалом склали умови для сповільнення темпів росту прибутку підприємства. Позитивним є те, що підприємство впродовж 2020-2022 років було прибутковим, однак сама величина прибутку в 2021 році зменшилась на 30%, а в 2022 році ще на 5%.

Суттєвих змін у структурі фінансових результатів не відбулось. Переважна більшість статей мають частку, яка впродовж досліджуваного періоду не змінювалась.

Графічно динаміку доходів, собівартості та прибутку підприємства

наведено на рис. 2.1.

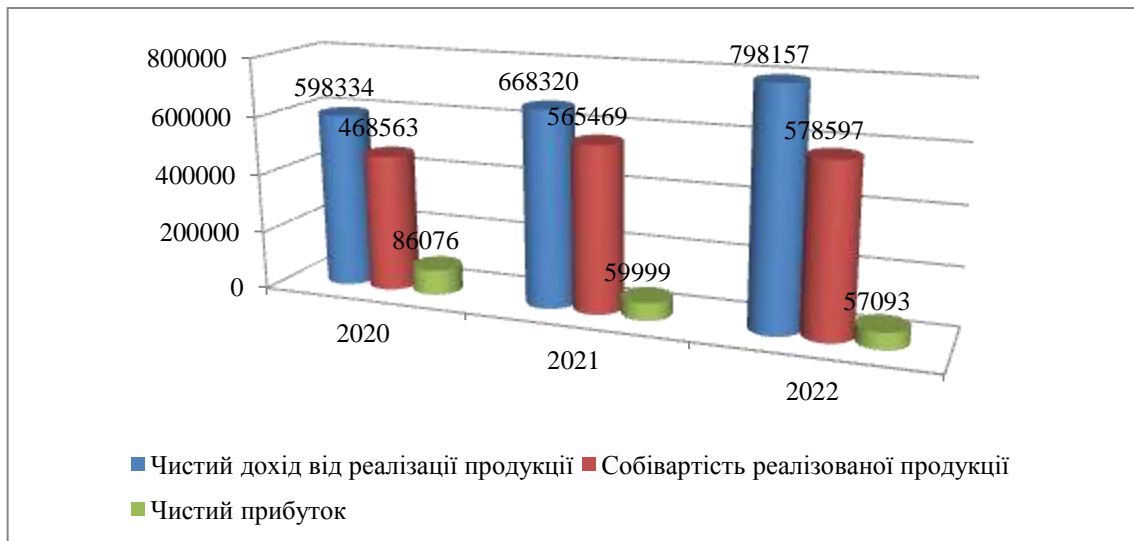


Рис. 2.1 Динаміка основних фінансових результатів АТ «Кохавинська паперова фабрика»

В складі чистого доходу від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг) 99,9% становить дохід від реалізації продукції Товариства.

Рушничків паперових у 2021 р. реалізовано 2036 тис. шт. та отримано дохід 49494 тис. грн., що значно більше минулого року. Ріст становить 3,6%.

Товариство у 2021 р. значно збільшило реалізацію рушничків паперових в аркушах V-V порівняно з минулим роком та плановим показником. Так, у 2021 р. реалізовано рушничків паперових в аркушах V-V 18261 тис. шт., що відносно плану більше на 8,7%. При цьому реалізація рушничків паперових в аркушах V-V на експорт у 2021 р. збільшилась на 8,2% відносно планового показника, а на внутрішній ринок виконані планові показники.

На рис. 2.5 проглядається структура отриманого Товариством доходу від реалізації продукції за основними товарними групами. У 2021 р. 42,3% доходу підприємство отримало від реалізації паперу туалетного у рулончиках без втулки, 26,3% - від реалізації рушничків паперових в аркушах V-V, 16,9% - від реалізації паперу для виробів побутового призначення, 4,4% - від реалізації паперу туалетного «Кохавинка» «Велетень» та 10,0% - від реалізації інших видів продукції.

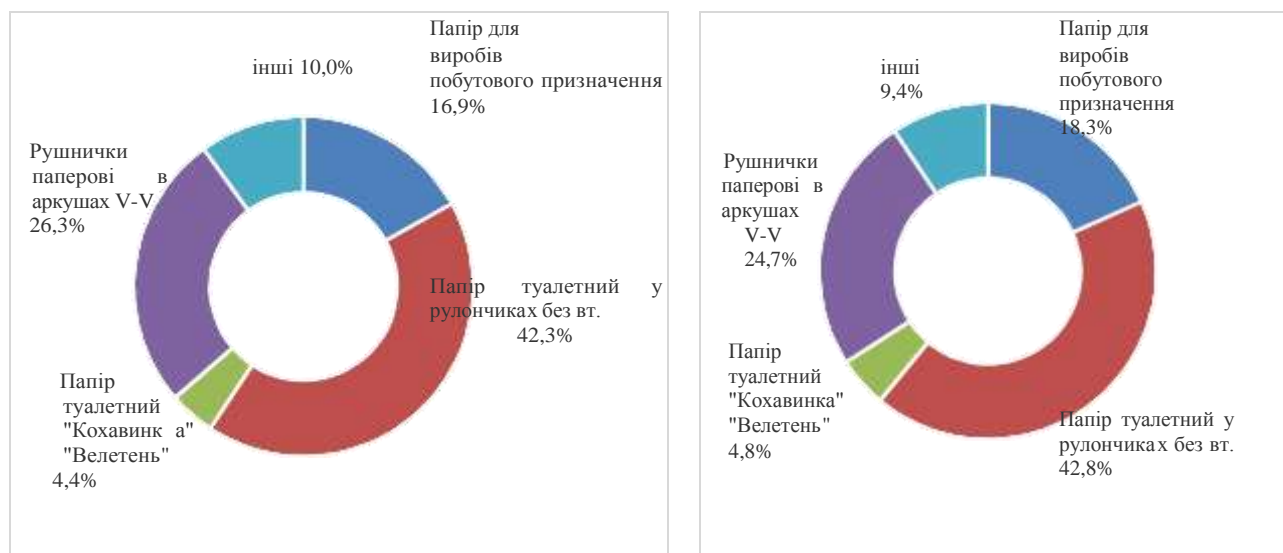


Рис. 2.2. Структура доходу від реалізації продукції за основними товарними групами АТ «Кохавинська ПФ» у 2021 та 2020 рр.

На рис. 2.6 проглядається динаміка доходу від реалізації продукції АТ «Кохавинська ПФ» за 2017-2021 рр.

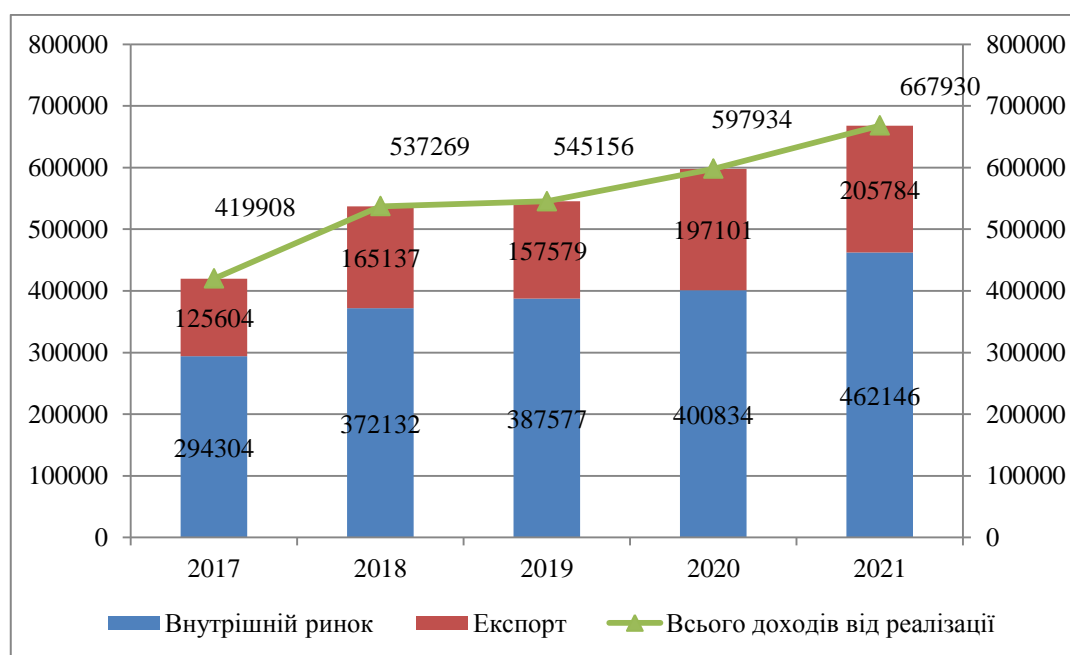


Рис. 2.3. Динаміка та структура доходу від реалізації продукції АТ «Кохавинська ПФ» за 2017-2021 рр.

У 2021 р. чистий дохід від реалізації продукції становить 667930 тис. грн. Реалізація продукції на внутрішньому ринку склала 462146 тис. грн., а на експорт 205784 тис. грн., їх частка в загальному доході від реалізації продукції становить 69% та 31% відповідно.

При збільшенні об'ємів виробництва собівартість реалізованої продукції у 2021 р. також збільшилась з 468563 тис. грн. у 2020 р. до 565469 тис. грн. у 2021 р. Відповідно збільшилась частка собівартості продукції та у 2020 р. становить 84,6% доходу.

Протягом аналізованого періоду як доходи, так і витрати Товариства сформовані за рахунок витрат, отриманих у результаті операційної діяльності. Тому доцільним є аналіз структури операційних витрат (таблиця 2.5).

Таблиця 2.5

Структура операційних витрат АТ «Кохавинська ПФ» за 2020-2021 рр.

Показники	2020 р.		2021 р.		2022 р.	
	сума, тис. грн.	% до підсумк у	сума, тис. грн.	% до підсум ку	сума, тис. грн.	% до підсум ку
Матеріальні затрати	359685	72,6	457874	74,9	641912	78
Витрати на оплату праці	57660	11,6	63345	10,4	77304	9
Відрахування на соціальні заходи	12656	2,6	13908	2,3	16804	2
Амортизація	41197	8,3	45052	7,4	47411	6
Інші операційні витрати	24566	5,0	31199	5,1	41412	5
Разом операційних витрат	495764	100	611378	100	824842	100

Операційні витрати Товариства у 2021 р. склали 611378 тис. грн., що на 23,3% більше відносно минулого року та на 10,7% більше відносно планового їх показника. Основну частку в структурі операційних витрат займають матеріальні затрати. Їх питома вага в загальній структурі собівартості продукції протягом періоду, що аналізується збільшилась. Так, у 2021 р. матеріальні затрати складають 74,9%, витрати на оплату праці – 10,4% від сукупної суми операційних витрат. В складі операційних витрат підприємства зросла величина амортизації з 41197 тис. грн. до 45052 тис. грн. у 2021 р. (рис. 2.4)

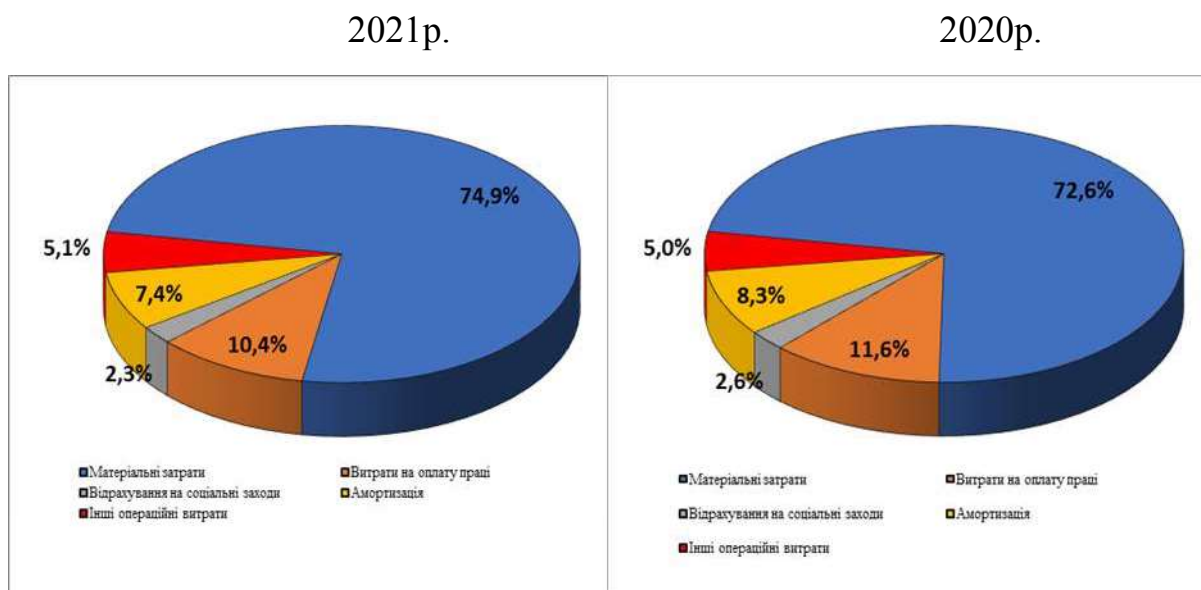


Рис. 2.4. Структура операційних витрат АТ «Кохавинська ПФ» у 2021 та 2020 рр.

Підприємство у 2021 р. отримало 63201 тис. грн. прибутку від операційної діяльності, тобто це менше від запланованої його величини, а також менше порівняно з минулим роком.

У складі чистого доходу від реалізації продукції, товарів, робіт частка отриманого Товариством чистого прибутку у 2021 р. відносно плану зросла з 8% до 9%. Отриманий чистий прибуток підприємства у 2021 р. становить 59999 тис. грн., що на 9275 тис. грн. більше порівняно з планом та на 26077 тис. грн. менше з фактом минулого року.

Наступний етап аналіз фінансового стану це аналіз фінансової стійкості.

Фінансова стійкість в першу чергу характеризує ступінь фінансової залежності підприємства від зовнішніх джерел фінансування і свідчить про його плато- і кредитоспроможність.

Аналізуючи фінансову стійкість необхідно розрахувати комплекс відносних показників. Серед найбільш значущих показників фінансової стійкості вважається коефіцієнт автономії, який показує частку власного капіталу підприємства у загальній сумі коштів, авансованих у його діяльність. Чим вищим є значення цього показника, тим вищим є рівень фінансової стійкості підприємства і тим воно є більш незалежним від зовнішніх джерел

фінансування. Мінімальне (нормативне) значення цього коефіцієнта 0,5. Проте урахувавши перспективи подальшого розвитку бізнесу власники можуть віддати перевагу допустимому зростанню частки позикових коштів, адже це дозволить отримати більший прибуток на одиницю власних фінансових ресурсів.

У табл. 2.6 та на рис. 2.5 наведено розрахунок основних показників, які характеризують фінансову стійкість АТ «Кохавинська ПФ».

Таблиця 2.6

Оціночні коефіцієнти фінансової стійкості

АТ «Кохавинська ПФ» за 2017-2022 рр. (станом на 31 грудня)

Показники	Норматив	2017 р.	2018 р.	2019 р.	2020 р.	2021 р.	2022 р.
1. Коефіцієнт фінансової незалежності	$\geq 0,5$	0,821	0,890	0,873	0,903	0,622	0,519
2. Коефіцієнт загальної заборгованості	$< 0,5$	0,179	0,110	0,127	0,097	0,378	0,481
3. Коефіцієнт маневрування	0,4-0,6	0,251	0,351	0,238	0,222	0,133	0,054
5. Коефіцієнт структури залученого капіталу		0,099		0,526	0,372	0,823	0,755
6. Коефіцієнт реальної вартості основних засобів	0,3-0,5	0,629	0,573	0,727	0,732	0,843	0,850
7. Коефіцієнт інвестування	> 1	1,326	1,540	1,284	1,273	1,098	1,033
8. Коефіцієнт фінансування	> 1	4,595	8,102	6,851	9,306	1,642	1,080
9. Коефіцієнт забезпеченості запасів	$> 0,8$	1,582	2,389	2,055	2,020	1,289	0,527
10. Коефіцієнт фінансової стійкості (I)	-	21,8	12,3	14,6	10,7	60,9	92,6
11. Коефіцієнт фінансової стійкості (II)	≥ 1	5,101	8,102	6,851	9,306	1,642	1,080

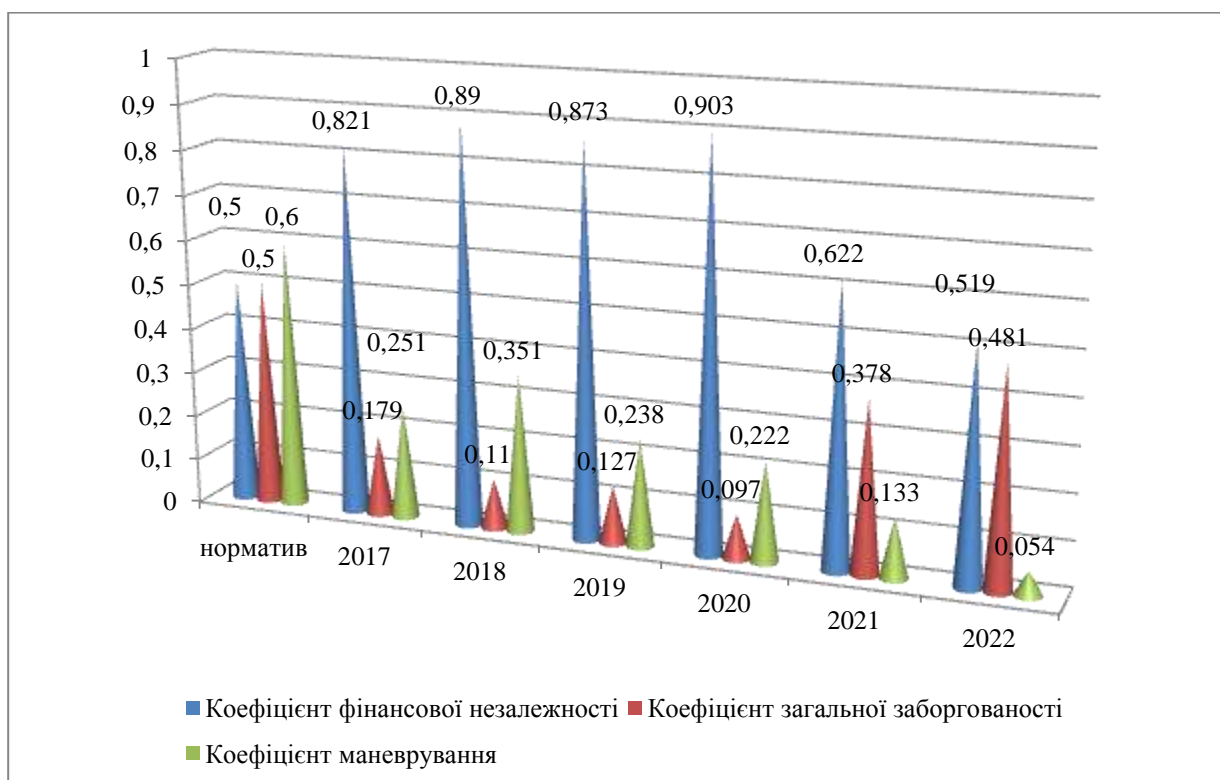


Рис. 2.5. Показники фінансової стійкості АТ «Кохавинська ПФ»

Коефіцієнт фінансової незалежності характеризує частку власників підприємства в загальній сумі капіталу, авансованого в його діяльність. Він у 2021 р. становить – 62,2%. А у 2020 р. Товариство на 90,3% було незалежне від кредиторів, оскільки для здійснення ефективної інвестиційної діяльності залучило кредитні ресурси.

Коефіцієнт загальної заборгованості підприємства протягом аналізованого періоду знаходиться в межах економічно доцільного його значення.

При оптимальному значенні коефіцієнта маневрування власними коштами 0,4 – 0,6, його значення протягом 2017-2021 рр. цієї величини не досягнуло, але це пояснюється специфікою господарської діяльності, яка потребує значної частини вкладення власного капіталу в необоротні активи. У 2017 р. коефіцієнт маневрування власними коштами становив 0,251, а в 2021 р. – 0,133.

Як видно з даних, наведених на рис.6.4, для коефіцієнта характерна

динаміка як зниження, так і зростання. АТ «Кохавинська ПФ» мало найбільшу можливість маневрування власними коштами у 2018 р. при значенні коефіцієнта 0,351. З 2017 р. Товариство здійснює процес накопичення власних оборотних коштів, що позитивно вплинуло на підвищення маневреності власних коштів.

Коефіцієнт структури залученого капіталу вказує на частку довгострокових зобов'язань у складі залученого капіталу. В 2017 р. частка довгострокових зобов'язань становила 9,9%, а в 2021 р. вже 82,3% залученого капіталу складалось з довгострокових зобов'язань.

Реальна вартість основних засобів товариства протягом аналізованого періоду залишається практично незмінною та коливається в межах 0,573-0,843, що є вищим за економічно доцільну межу.

Протягом аналізованого періоду значення коефіцієнта інвестування є більшим за 1, що вказує на покриття власним капіталом та довгостроковими зобов'язаннями (за наявності) всіх необоротних активів та залишок власного капіталу для формування оборотних активів. У 2021 р. підприємство за рахунок власного капіталу покрило всі необоротні активи та 9,8% власних коштів спрямувало на формування оборотних активів.

Оскільки протягом 2017-2021 рр. коефіцієнт фінансування значно перевищив економічно доцільне його значення > 1 , то такий результат діяльності Товариства можна вважати позитивним. У 2021 р. значення коефіцієнта фінансування становить 1,642.

Товариству достатньо власного оборотного капіталу для покриття матеріальних запасів та участі у фінансуванні інших оборотних активів, що засвідчує коефіцієнт забезпеченості запасів власними оборотними коштами, який у 2021 р. становить 1,289.

Коефіцієнт фінансової стійкості (I) протягом 2017-2021 рр. зріс, що свідчить про збільшення частки позикового капіталу в загальній величині капіталу підприємства. У 2021р. значення коефіцієнта фінансової стійкості (I) збільшився і становив 60,9. Коефіцієнта фінансової стійкості (II) показує

частину поточних зобов'язань, що можуть бути погашені власним капіталом. У 2021 р. його значення становить 1,642, що засвідчує можливість підприємства погасити свої наявні поточні зобов'язання за рахунок власних коштів.

В умовах фінансово-економічної кризи погіршується фінансова дисципліна, що призводить до кризи неплатежів та відбивається на платіжному стані підприємств загалом, а це, в свою чергу не сприяє стійкому збільшенню обсягів виробництва та реалізації продукції в Україні.

Дебіторська заборгованість Товариства протягом аналізованого періоду зменшилась з 64823 тис. грн. у 2020 р. до 81050 тис. грн. у 2021 р. Відносно планової величини вона також зменшилась на 7683 тис. грн.

У складі дебіторської заборгованості підприємства найбільшу питому вагу займає заборгованість за товари, роботи, послуги – 92,4% у 2021 р., при цьому її частка протягом аналізованого періоду збільшилась. Так, у 2021 р. дебіторська заборгованість за товари, роботи, послуги Товариства становила 74862 тис. грн., що на 13923 тис. грн. більше порівняно з минулим роком.

Розмір дебіторської заборгованості за товари, роботи, послуги залежить від умов підприємства щодо розрахунків з покупцями за товари, роботи, послуги. Дебіторська заборгованість за товари, роботи, послуги є безвідсотковою позикою клієнтам, яка сприяє збільшенню обсягів реалізації продукції і прибутку, з одного боку, та вимагає додаткового залучення в оборот коштів (на заміщення вилучених у дебіторську заборгованість) – з другого, і породжує можливість виникнення безнадійних боргів і втрат.

У складі дебіторської заборгованості збільшилась величина заборгованості за виданими авансами з 3188 тис. грн. у 2020 р. до 5136 тис. грн. у 2021 р., але знизилась інша поточна заборгованість з 696 тис. грн. у 2020 р. до 347 тис. грн. у 2021 р.

Оборотні активи Товариства у 2021 р. знизились, а величина дебіторської заборгованість зросла з 64823 тис. грн. до 81050 тис. грн. Частка дебіторської заборгованості у складі оборотних активів у 2021 р. становить

54,3% .

Для оцінки впливу дебіторської заборгованості на фінансовий стан Товариства розраховано основні показники, що її характеризують (табл.2.7).

Таблиця 2.7

**Основні показники оцінки дебіторської заборгованості
АТ «Кохавинська ПФ» за 2020-2021 рр.**

Показники	2021 р. план	2021 р. факт	2020 р. факт
1. Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості	8,3	9,2	9,2
2. Тривалість періоду погашення дебіторської заборгованості, дні	43,4	39,3	39,1
3. Середня величина дебіторської заборгованості, тис. грн.	76778	72937	64994

Протягом аналізованого періоду коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості Товариства збільшився, що вплинуло на зменшення тривалості одного обороту. Так, у 2021 р. дебіторська заборгованість підприємства обернулась 9,2 разів та тривалість одного обороту становила 39,3 дні, що на 0,2 дні більше порівняно з минулим роком.

Оскільки кредиторська заборгованість частково є джерелом формування оборотних активів, тому спочатку проведено аналіз складу і структури кредиторської заборгованості Товариства за 2020-2021 рр. (табл. 2.8).

Протягом аналізованого періоду величина кредиторської заборгованості підприємства збільшилась з 38743 тис. грн. до 66546 тис. грн. Частка кредиторської заборгованості в оборотних активах підприємства у 2021 р. становить 44,6 % проти 23,3% роком раніше.

Кредиторська заборгованість за товари, роботи, послуги складала: у 2020 р. – 49,4% та в 2021 р. – 65,7%. В складі кредиторської заборгованості зменшилась величина заборгованості за розрахунками з бюджетом з 9362 тис. грн. у 2020 р. до 7507 тис. грн. у 2021 р. Відповідно зменшилась її частка в складі загальної величини кредиторської заборгованості до 11,3%.

Заборгованість з оплати праці протягом аналізованого періоду також збільшилась та у 2021 р. становить 2411 тис. грн., а її частка в складі загальної кредиторської заборгованості склала 3,6%.

З даних наведених у таблиці 2.8 видно, що тривалість обороту кредиторської заборгованості у 2021 р. становила в середньому 33 день. Коефіцієнт поточної ліквідності кредиторської заборгованості протягом аналізованого періоду перевищував 2, що вказує на можливість Товариства вчасно розраховуватися зі своїми борговими поточними зобов'язаннями.

Таблиця 2.8

**Основні показники оцінки кредиторської заборгованості АТ
«Кохавинська ПФ»**

Показники	2021 р.план	2021 р. факт	2020 р.факт
1. Тривалість обороту (погашення) кредиторської заборгованості, днів	28,7	31,4	27,4
2. Коефіцієнт поточної ліквідності кредиторської заборгованості	3,9	2,5	4,2
3. Середня величина кредиторської заборгованості, тис. грн.	41927	49336	35601

Між цими двома видами заборгованості є багато спільного, а також і відмінного. Спільним є те, що обидва види заборгованості ґрунтуються на розриві в часі між товарною угодою та її оплатою і використовують основну функцію грошей як засіб платежу. Відмінність між ними впливає з особливостей функціонування цих видів заборгованості.

Поряд із дебіторською заборгованістю кредиторська має рівнозначне значення у фінансовій діяльності підприємства. Тобто за напрямками боргових зобов'язань (суб'єктами) заборгованість по розрахунках між підприємствами (що впливають із виконання (невиконання) зобов'язань) поділяють на дебіторську і кредиторську.

Порівняльна характеристика величини дебіторської заборгованості з кредиторською прослідковується у табл. 2.9.

Таблиця 2.9

**Дебіторська та кредиторська заборгованість АТ «Кохавинська ПФ» за
2020-2021 рр. (станом на 31 грудня)**

Показники	2021 р. план	2021 р. факт	2020 р. факт	2021 р. факт у % до:	
				плану 2021 р.	факту 2020 р.
1. Дебіторська заборгованість, тис. грн.	88733	81050	64823	91,3	125,0
у т.ч. товарного характеру	68000	74862	60939	110,1	122,8
2. Кредиторська заборгованість, тис. грн.	45112	59930	38743	132,8	154,7
у т.ч. товарного характеру	19924	43715	18796	219,4	232,6
3. Співставлення дебіторської кредиторської заборгованості, грн.	2,0	1,4	1,7	68,8	80,8
у т.ч. товарного характеру	3,4	1,7	3,2	50,2	52,8

У 2021 р. порівняно з 2020 р. дебіторська заборгованість Товариства збільшилась на 25 %, а кредиторська заборгованість зросла – на 54,7%. У 2021 р. дебіторська заборгованість перевищувала кредиторську в 1,4 рази. Дебіторська заборгованість товарного характеру за аналізований період збільшилась на 22,8%, а кредиторська в 2,3 рази. У 2021 р. дебіторська заборгованість за товари, роботи, послуги перевищувала кредиторську в 1,7 разів.

Більшість підприємств у сучасних умовах не має можливостей ефективно здійснювати власну діяльність лише за рахунок власного капіталу. Для реального збільшення власних активів і розширення виробництва, а також максимального отримання прибутку від господарювання підприємству завжди потрібні залучені кошти. Тому практично кожне підприємство має кредиторську заборгованість, яку в загальному розумінні можна визначити як зобов'язання перед третіми особами за надані ними товари, послуги, роботи. Тому основними напрямками аналізу кредиторської заборгованості підприємства є якісна оцінка наявної заборгованості, виявлення резервів

оптимізації її величини, структури і якості, оцінки ефективності кредитної політики щодо позичальників. Тому саме ефективне управління дебіторською та кредиторською заборгованостями належить до необхідних умов успішної діяльності, оскільки воно створює передумови для швидкого зростання бізнесу і збільшення фінансових можливостей підприємства.

Наступний етап роботи - оцінка рентабельності капіталу Товариства. Ефективність використання власного та сукупного капіталу Товариства оцінено за допомогою показників рентабельності (табл. 2.10, рис. 2.6).

Показники ефективності використання власного та сукупного капіталу АТ «Кохавинська ПФ» за 2017-2021 рр. (станом на 31 грудня)

Таблиця 2.10

Показники рентабельності

АТ «Кохавинська ПФ» за 2017-2022 рр. (станом на 31 грудня)

Показники	2017 р.	2018 р.	2019 р.	2020 р.	2021 р.	2022 р.
Чиста рентабельність підприємства ($ЧР = ЧП/А \times 100$)	19,1	22,5	16,6	14,6	7,4	3,7
Рентабельність власного капіталу ($Рвк = ЧП/ВК \times 100$)	24,1	26,2	18,8	16,4	10,1	6,7
Рентабельність сукупного капіталу ($Рск = ПЗД/СК \times 100$)	23,3	27,5	20,2	17,8	9,0	4,6
Рентабельність власних оборотних коштів ($Рвок = ПО/ВОК \times 100$)	143,8	104,1	82,2	91,0	60,8	239,8
Рентабельність короткострокового позичкового капіталу ($Рпк = ПО/ПК \times 100$)	151,9	205,6	257,2	305,8	120,8	117,5
Рентабельність обороту від реалізації продукції ($Ро = ПО/О \times 100$)	14,9	15,4	16,4	18,3	9,5	15,9
Рентабельність валового прибутку ($Рвп = ВП/О \times 100$)	20,6	20,7	21,7	21,7	15,4	19,8
Чиста рентабельність реалізації $ЧРр = ЧП/ЧД \times 100$)	11,8	12,6	13,4	14,4	9,0	5,1

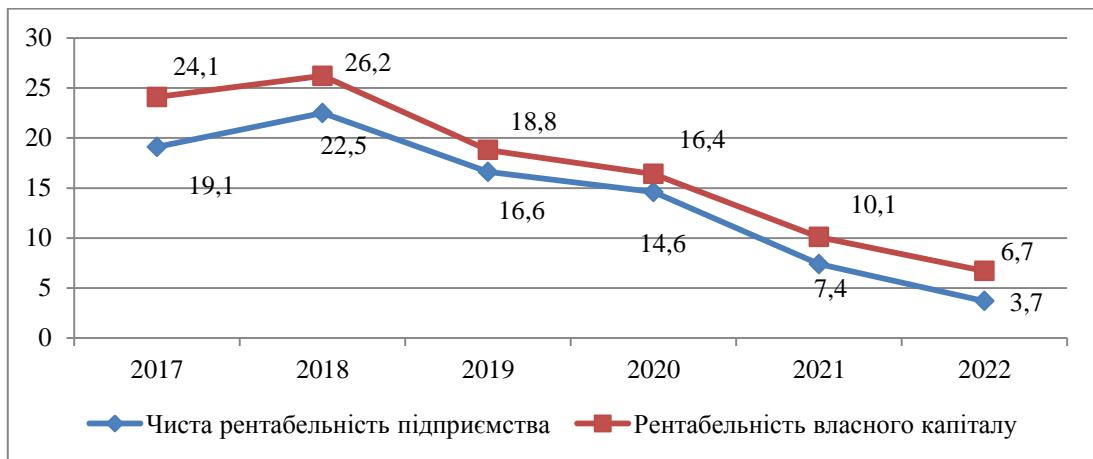


Рис. 2.6. Показники рентабельності АТ «Кохавинська ПФ»

Товариство протягом 2017-2021 рр. ефективно використовувало власний та сукупний капітал, зокрема деякі показники рентабельності у 2021 р. є вищими від запланованих, що вказує на ефективну фінансово-господарську діяльність товариства. Так, у 2021 р. чиста рентабельність підприємства склала 7,4% та порівняно з плановим показником вона зросла на 1,5 пункти.

Для Товариства характерна досить низька рентабельність власних оборотних коштів. Рентабельність обороту від реалізації продукції у 2021 р. становить 9,5%, що на 8,8 пункти нижче порівняно з минулим роком.

Рентабельність валового прибутку Товариства у 2021 р. становить 15,4% що на 6,3 пунктів нижче з минулим роком. У 2021 р. чиста рентабельність реалізації становить 9% що є вище планового показника.

В цілому, всі значущі показники ефективності використання власного та сукупного капіталу недовиконані.

2.3. Аналіз ефективності управління персоналом

Кадрова політика АТ «Кохавинська ПФ» – це система теоретичних поглядів, ідей, вимог, принципів, які визначають основні напрямки роботи з персоналом. Кадрова політика підприємства спрямована на створення відповідального, згуртованого колективу, здатного своєчасно реагувати на постійно змінювані вимоги ринку з врахуванням стратегії розвитку

підприємства.

Метою кадрової політики є забезпечення збалансованості професій, поновлення та збереження кількісного та якісного складу кадрів. Безумовно, що основними факторами впливу на кадрову політику підприємства є стан зовнішнього середовища та ситуація на ринках послуг і праці.

Кадрова політика у АТ «Кохавинська ПФ» будується на таких принципах:

Вагомість: люди є ключовою і найбільш цінною складовою підприємства;

Обґрунтованість: будь-які рішення та дії щодо персоналу повинні прийматися та реалізовуватися тільки для підвищення ефективності діяльності підприємства;

Системність: будь-які рішення та дії щодо персоналу повинні прийматися та реалізовуватися тільки з урахуванням усіх елементів кадрової політики;

Об'єктивність оцінки: підприємство гарантує, що оцінка кожного працівника та кандидатів на посади здійснюється об'єктивно. Під об'єктивністю мається на увазі, що оцінювання кожного працівника чи кандидата на посаду здійснюється за єдиними критеріями, відповідно до встановлених процедур оцінювання та максимально незалежно від суб'єктивних суджень керівників, працівників тощо;

Націленість на результат: усі відділи, фахівці та керівники повинні мати чітко визначений результат їхньої діяльності й усі працівники мають прагнути його досягти. Саме цей результат є критерієм оцінки досягнення успіху, а також це єдиний критерій, на якому базується система стимуляції та мотивації персоналу підприємства;

Постійний особистий розвиток та забезпечення самореалізації працівників: розвиток підприємства прямо залежить від розвитку та самореалізації його працівників. Підприємство сприяє саморозвитку своїх фахівців та заохочує їх до цього;

Відповідність матеріальної винагороди кваліфікації та рівню особистої участі в діяльності підприємства: система матеріальної винагороди працівників враховує не тільки кваліфікацію працівника, а й сприяє збільшенню рівня його особистої участі в діяльності підприємства.

Для керівника АТ «Кохавинська ПФ», персонал є найбільш коштовним активом. Він прагне створити таку обстановку, яка стимулювала б всіх працівників на більш повне використання своїх творчих і професійних здібностей шляхом розширення виробничих потужностей, прагне забезпечити визнання успіхів працівників і відповідну конкретну винагороду за кожне досягнення.

До складу персоналу входять робітники, технічні службовці, фахівці і керівники.

Розглянемо більш детально особливості реалізації зазначених напрямків кадрової роботи на підприємстві (табл. 2.11).

Таблиця 2.11

Чисельність працівників АТ «Кохавинська ПФ»

Показники	2020 р.	2021 р.
1. Чисельність персоналу на початок	336	338
2. Прийнято	31	34
3. Звільнено	29	29
4. Чисельність персоналу на кінець	338	344
4.1. ІПТ	74	79
4.2. Робітники	264	265
5. Середньооблікова чисельність персоналу	329	337
6. Коефіцієнт загального обороту кадрів	0,182	0,187

Згідно таблиці 2.11 найбільшу чисельність в структурі персоналу АТ «Кохавинська ПФ» займають робітники.

Еквівалент повної зайнятості практично не змінюється протягом досліджуваного періоду. Співвідношення чоловіків і жінок та підприємстві

дорівнює 230:114, що пов'язано із виробничою специфікою підприємства. У 2021 році було прийнято на роботу 34 ос., основну частину яких складають робітники основного виробництва. Чисельність персоналу підприємства залишається стабільною. Підприємство володіє достатньою кількістю робітників як основного, так і допоміжного виробництва.

Вивчення складу робочої сили припускає й отримання відповідних структурних характеристик за низкою демографічних ознак: стать, вік, рівень загальної та спеціальної освіти тощо. Ці дані цікаві підприємству для вироблення кадрової політики і перспектив кадрового складу. Класифікація працівників за кваліфікаційним рівнем базується на їх можливостях виконувати роботи тієї чи іншої складності.

Кадрова політика у АТ «Кохавинська ПФ» будується на таких принципах:

повна довіра робітнику та надання йому максимальної самостійності; в центрі економічного управління повинні бути не гроші, а людина та її ініціатива;

результат діяльності підприємства визначається ступенем єдності колективу; максимальне делегування функцій управління робітникам;

справедливість, послідовність, рівність, відсутність дискримінації за віком, статтю, релігією, дотримання трудового законодавства.

Отже, кадрова політика у товаристві направлена на формування такої системи роботи з кадрами, яка б орієнтувалась на одержання не тільки економічного, але й соціального ефекту, при умові діючого законодавства, нормативних актів і урядових рішень.

Для оцінки кадрової політики підприємства необхідно обчислити та проаналізувати показники ефективності роботи з кадрами.

Ефективність витрат на персонал – наступний етап аналізу ефективності управління.

Витрати на персонал – це показник, що охоплює всю сукупність витрат, пов'язаних із залученням, винагородою, стимулюванням, розвитком,

вирішенням соціальних проблем, організацією роботи та забезпеченням нормальних умов праці і навіть звільненням персоналу підприємства.

Ефективність витрат на персонал – це основний коефіцієнт, який дає змогу оцінити, з фінансової точки зору, наскільки ефективно та продуктивно використовується персонал, який працює на підприємстві та дає можливість порівняти дохід від роботи персоналу з витратами на нього.

Ефективність використання трудових ресурсів визначається передусім продуктивністю праці, рентабельністю витрат на персонал і часткою витрат на персонал у вартості продукції.

Загальна ефективність витрат на персонал (у відсотках) визначається як співвідношення результату діяльності за певний період до витрат на оплату праці персоналу. Як результат діяльності можна розглядати - обсяг виготовленої продукції, валовий або чистий дохід, а як витрати - фактичний фонд заробітної плати або суму прямих виплат персоналу, відрахувань у централізовані фонди, витрати на соціальні заходи.

У таблиці 2.12 наведено основні показники щодо оцінки ефективності роботи персоналу підприємства.

Таблиця 2.12

Основні показники оцінки ефективності персоналу АТ «Кохавинська ПФ» за 2020-2021 рр.

Показники	2020 р.	2021 р.	%	відхилення (+,-)
1. Товарна продукція у діючих цінах, тис. грн.	596114	673672	113,0	77558
2. Фонд оплати праці, тис. грн.	59251	65045	109,7	5794
3. Продуктивність праці, грн.	1809478	2001342	110,6	191864
3. Середньо-облікова чисельність, чол.	338	344	102,4	8
4. Середня заробітна плата, грн.	14167	14932	105,4	765

Впродовж досліджуваного періоду зростала чисельність персоналу та середня заробітна плата (рис. 2.7) та продуктивність праці (рис. 2.8).

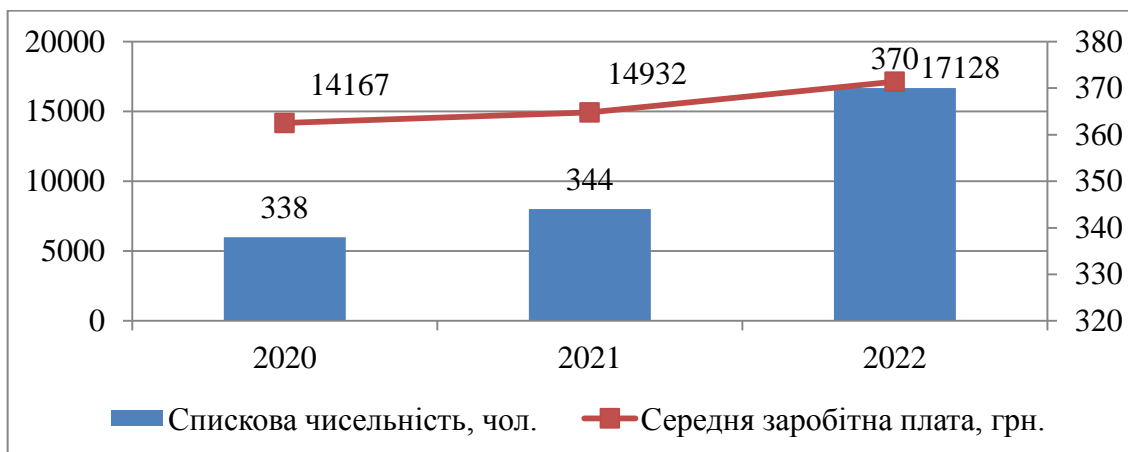


Рис. 2.7 Персонал та показник оплати праці АТ «Кохавинська паперова фабрика»

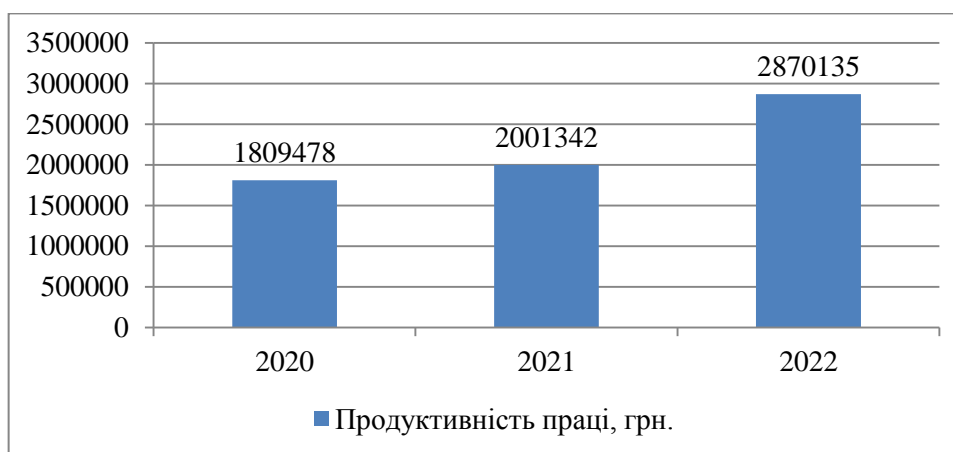


Рис. 2.8 Динаміка продуктивності праці АТ «Кохавинська паперова фабрика»

Розрахунок ефективності витрат на персонал здійснюється за формулою:

$$\text{Еф. в. п.} = \text{ЧД} / \text{ВОП, тис. грн.}$$

де ЧД - чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг), тис. грн.;

ВОП - витрати на оплату праці, тис. грн.

$\text{Еф. в. п. 2020} = 598\,334 / 57\,981 = 10,32$ тис. грн. $\text{Еф. в. п. 2021} = 668\,320 / 57\,63345 = 10,55$ тис. грн.

Ефективність витрат на персонал у 2020 році становила 10,32 тис. грн., тобто 1 тис. грн. витрачена на оплату праці персоналу принесла підприємству 10,32 тис. грн. доходу. У 2021 році спостерігається тенденція зменшення

коефіцієнту ефективності витрат на персонал порівняно з попереднім роком і складає 10,55 тис. грн., тобто 1 тис. грн., витрачена на оплату праці персоналу принесла підприємству 10,55 тис. грн. доходу.

Отже, аналіз ефективності витрат на персонал АТ «Кохавинська ПФ» показав, що витрати на персонал є цілком доцільними, підприємство отримує дохід, а це результат ефективної роботи працівників.

У 2021 р. середня заробітна плата працівників становить 14932 грн., що на 5,4 %, або на 765 грн. більше відносно минулого року. Продуктивність праці збільшилась та у 2021 р. склала 2001342 грн.

На підприємстві діють відрядно-преміальна та погодинно - преміальна системи оплати праці. По відрядній системі оплати оплачуються 46,8 % працівників. Окрім тарифного заробітку працівникам нараховується премія за виконання плану, перевиконання плану, перевиконання норм виробітки. Згідно законодавства проводиться доплата за роботу у нічний та вечірній час, за роботу понаднормово, у вихідні та неробочі дні. Згідно атестації робочих місць, проводиться доплата за шкідливі умови праці та забезпечення працівників спецхарчуванням. По підсумках року виплачується премія робітникам у розмірі тарифного заробітку, а інженерно-технічним працівникам у розмірі передбаченому «Положенням про преміювання інженерно-технічних працівників».

Основним завданням внутрішнього планування соціально-трудоових показників є забезпечення повної та ефективної зайнятості всіх категорій працівників на підприємстві.

АТ «Кохавинська ПФ», як і будь-яка організація також відчуває потребу у персоналі, на яку впливає велика кількість факторів: ринкові (зростання попиту на продукцію та послуги викликає потребу у додатковому персоналі для того, щоб розширити виробництво); технологічні (покращення обладнання викликає потребу у нових працівниках); кваліфікаційні (потреба у кадрах високої кваліфікації); соціальні (плинність персоналу), тощо.

Потреба в необхідній чисельності кадрів – це коефіцієнт, який дає змогу

визначити чи достатню кількість персоналу має організація, чи потребує додаткових кадрів для виконання передбаченого обсягу робіт, чи має вакантні посади та місця і для яких категорій робітників. Слід зазначити, що у зв'язку з розвитком виробництва, придбанням та запуском в роботу нового обладнання, підприємство відчуло потребу у висококваліфікованих кадрах.

АТ «Кохавинська ПФ» сьогодні використовує спрощену відбіркову процедуру. Навчання керівників і фахівців здійснюється як безупинний процес протягом усього періоду їхньої роботи. Вартість підготовленого фахівця залежить від декількох чинників, а саме: джерел забезпечення підприємства персоналом; можливості перепідготовки молодших спеціалістів; можливості кар'єрного росту працівників.

Не потрібно забувати про те, що оптимальний період перебування на посаді 5-7 років, цьому ж періоду дорівнює і часовий критерій службового просування. Керівник, що займає посаду занадто довго, усе менш об'єктивно оцінює свої дії і вчинки підлеглих, тому що підсилюється вплив на нього неформальних відносин. Застій кадрів, що працюють десятиліттями на одному місці, є однією з причин приховання великих негативних явищ. У зв'язку з цим на підприємстві ввели в практику систему періодичного переміщення кадрів.

Підприємство отримує нового кваліфікованого спеціаліста шляхом кар'єрного росту. Цей метод є ефективним, так як даний спеціаліст добре ознайомлений з діяльністю підприємства та орієнтується у професії. Витрати на підготовку такого спеціаліста відсутні, так як випробні терміни, стажування та навчання не потрібні.

Наступний етап аналізу - аналіз плинності кадрів.

Чисельність персоналу підприємства не залишається сталою величиною. Постійно відбувається рух персоналу, пов'язаний з набором нових і звільненням колишніх працівників, а також з переміщеннями всередині підприємства.

Величина плинності персоналу характеризується коефіцієнтом плинності - відношенням кількості працівників, які звільнилися з підприємства протягом

певного періоду за угодою сторін, власним бажанням, у зв'язку із скороченням чисельності та штату працівників, за прогул та інші порушення трудової дисципліни, до чисельності працівників організації за визначений період.

Коефіцієнт плинності кадрів розраховується за формулою:

$Кпл. к. = Кзв. / ЗЧП$, де $Кзв.$ - кількість звільнених працівників за угодою сторін, власним бажанням, у зв'язку із скороченням чисельності та штату працівників, за прогул та інші порушення трудової дисципліни, чол.

У АТ «Кохавинська ПФ» у 2021 році було звільнено 29 ос., з яких

- за угодою сторін – 25 ос.
- за власним бажанням у зв'язку з виходом на пенсію – 2 ос.
- у зв'язку із закінченням строку трудового договору – 1 ос.
- роботу припинено у зв'язку зі смертю – 1 ос. Коефіцієнт плинності

кадрів розраховуємо за формулою :

$$Кпл. к. 2021 = 29/344 = 0,08$$

Значення коефіцієнту плинності кадрів у 2021 році знаходиться в межах норми, що свідчить про те, що рух кадрів на підприємстві стабільний.

Для керівника АТ «Кохавинська ПФ» персонал є найбільш коштовним активом. Він намагається створити таку обстановку, яка стимулювала б всіх працівників на більш повне використання своїх творчих і професійних здібностей, прагне забезпечити визнання успіхів працівників і відповідну конкретну винагороду за кожне досягнення і саме завдяки цьому колектив підприємства працює найефективніше, як єдина команда.

РОЗДІЛ 3

РОЗВИТОК МЕТОДІВ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА

3.1. Персонал в системі стратегічного управління розвитком підприємства

Сучасна система управління персоналом, яка склалася на провідних вітчизняних підприємствах під впливом упровадження ефективних закордонних технологій управління працівниками та використання закордонного досвіду, включає певні підсистеми: «аналіз та підбір персоналу; планування і наймання персоналу; оцінювання ефективності працівників; організація тренінгів та підвищення кваліфікації працівників; атестація персоналу; керування грошовою винагородою; мотиваційний процес; облік працівників організації; організування процесу трудових відносин на підприємстві; створення комфортних умов для праці; соціальна підтримка; безпека на робочому місці» [6, с. 38].

При цьому «той або інший засіб впливу, певна сукупність операцій і процесів у процедурі формування та реалізації трудового потенціалу визначаються персонал-технологією або технологією управління персоналом» [5, с. 456]. Сучасний стан економіки також визначає нові вимоги до рівня підготовки персоналу, коли спостерігається швидке старіння знань, умінь і навичок персоналу.

Сучасна система управління персоналом повинна бути спрямована на стимулювання невинного самостійного самовдосконалення персоналу, яке давало б змогу підприємству йти в ногу з часом. Використовуючи різні методи розвитку, можна управляти компетентністю персоналу (табл. 3.1).

Багато сучасних компаній проводять перевірку працівників на лояльність до компанії з використанням технічних засобів. Система Vibralmage є новітньою розробкою вчених і забезпечує безконтактний аналіз психоемоційного полягання людини.

Таблиця 3.1

Порівняння систем управління персоналом на підприємствах

№ п/ п	Традиційна система управління персоналом	№ п/ п	Сучасна система управління персоналом
1	Орієнтація на оперативні питання	1	Орієнтація на стратегію
2	Орієнтація на стабільність	2	Орієнтація на своєчасну адаптацію системи управління персоналом до змін у зовнішньому середовищі
3	Організаційний імператив	3	Людський фактор
4	Найважливіший ресурс – організаційна структура	4	Найважливіший ресурс, який можна постійно розвивати, – працівники
5	Максимальний розподіл робіт, прості та вузькі спеціальності	5	Оптимальне групування робіт, багатоаспектні спеціальності
6	Зовнішній контроль (керівники, штат контролерів, формальні процедури)	6	Самоконтроль та самодисципліна
7	Пірамідальна та жорстка організаційна структура, розвиток вертикальних зв'язків	7	Плоска та гнучка організаційна структура, розвиток горизонтальних зв'язків, які забезпечують ефективну взаємодію підрозділів та працівників
8	Автократичний стиль керівництва	8	Стиль керівництва збудований на зацікавленості усіх працівників у спільному успіху підприємства у цілому
9	Конкуренція та «політична гра»	9	Співробітництво
10	Низька зацікавленість працівника підприємства в його успіху	10	Висока зацікавленість працівників у спільному результаті
11	Діяльність тільки в інтересах підприємства та його підрозділів	11	Діяльність в інтересах суспільства
12	Низька схильність до ризику	12	Орієнтація на інновації та пов'язана із цим схильність до ризику

Ця технологія безконтактно проводить моніторинг емоційного рівня, визначає ступінь та рівень стресу, тривоги й агресивність людини, а також проводить детекцію брехні в режимі реального часу. Безконтактність системи надає можливість перевіряти благонадійність працівників, не принижуючи їхньої власної гідності і не завдаючи працівникам ніякої шкоди [7, с. 22].

Зокрема, для перевірки працівників на лояльність можна застосовувати новітню технологію Mystery Shopping [7, с. 23].

Технологія припускає задіяння великої кількості агентів, метою яких імітація зовнішнього контакту й оцінка дій працівників у процесі здійснення операції. Можна дізнатися, наскільки лояльний працівник щодо свого роботодавця, наскільки працівники чесні і надійні. Важливим складником системи управління персоналом є його формування, який включає його підбір та прийняття. Керівництво кожної компанії прагне забезпечити компанію персоналом найвищої кваліфікації.

У сучасній практиці зовнішнього підбору кандидатів використовують переважно такі технології, як скринінг, рекрутинг і хедхантинг. Найпростіший, «поверхневий підбір» персоналу – це скринінг. Він здійснюється за формальними ознаками: освітою, віком, родом, досвідом роботи. За його допомогою здійснюється пошук потрібної допоміжної та обслуговуючої ланки персоналу, включаючи формальні якості: досвід роботи, вік, стать, освіту тощо. Як показує дослідження О. Третьак, «рекрутингові компанії отримують резюме кандидатів і відправляють їх компанії-замовнику, яка сама приймає остаточне рішення щодо відбору працівників» [13, с. 389]. Таким чином, найбільш популярні вакансії переважно закриваються за допомогою скринінгу.

Рекрутинг – «поглиблений підбір», який урахує особистісні характеристики й ділові якості претендента. Здійснюється рекрутинговими агентствами для підбору працівників середньої ланки [10, с. 36].

Такий спосіб підбору персоналу найчастіше використовується із залученням рекрутингових агентств, які здійснюють пошук кваліфікованих фахівців середньої ланки з урахуванням вимог до особистісних та професійних якостей кандидатів, використовуючи існуючі бази кандидатів.

Різновидом рекрутингу можна вважати метод Executive Search, за яким підбираються персонал для керівних посад та фахівці рідкісних професій. «Executive Search на відміну від рекрутингу передбачає ініціативний пошук кандидатів, навіть якщо вони на даний час не зайняті активним пошуком

роботи» [12, с. 388]. Найбільш складною і витратною технологією, що передбачає переманювання конкретного фахівця з однієї організації в іншу, є хедхантинг. «За його допомогою рекрутингові компанії здійснюють ретельний пошук висококваліфікованих фахівців найвищої ланки, також ураховують особливості діяльності замовника, вимоги до працівника, використовуючи існуючі бази кандидатів» [11, с. 36].

У стратегії підбору персоналу організації особлива увага повинна приділятися менеджменту людських ресурсів. Пошук працівників із певними навичками, кваліфікацією, досвідом роботи та іншими необхідними характеристиками грає важливу роль у процесі стратегічного управління кадрами. У зв'язку із цим керівництво компанії приділяє особливу увагу формуванню бренду, значення якого полягає у репутації компанії як роботодавця, щоб бути більш привабливими як для претендентів, так і для власних співробітників.

Окрім підбору та прийняття персоналу, система управління персоналом включає підсистему стимулювання розвитку працівників. Для цього запроваджуються та використовуються на підприємствах різноманітні методи навчання. Реалізуючи різні методики розвитку працівників, можна управляти компетентністю персоналу (табл. 3.2).

Таблиця 3.2

Сучасні методи розвитку персоналу підприємства

№ п/п	Метод	Опис, можливість використання
1	Тренінг	Мінімум інформації і максимум вправ на відпрацювання навиків. Застосовується для розвитку навиків невеликої групи осіб
2	Кейс Стаді	Інтерактивна технологія для короткострокового навчання менеджерів на основі бізнес-ситуацій. Мета — навчити аналізувати інформацію, сортувати її для вирішення поставленого завдання, виявляти ключові проблеми, вибирати оптимальне рішення
3	Коучинг	Нова форма консультаційної підтримки, засіб сприяння, допомоги в пошуку вирішень або подолання будь-якої складної ситуації. Завдання коуча — не дати знання або навички, а допомогти людині самостійно знайти їх і закріпити на практиці
4	E-learning	Масовий метод дистанційного навчання у вигляді електронних книг, відеоуроків, комп'ютерних вправ. Ефективність виявляється в переданні знань великій кількості людей

5	Самонавчання	Проходить в індивідуальному порядку за умови стимулювання навчання з використанням різноманітних матеріалів: книг, документації, аудіо-, відео- і мультимедійних програм
---	--------------	--

Таким чином, управління персоналом як одна з функцій управління організацією може розглядатися як частина стратегічного менеджменту.

Для того щоб отримати синергійний ефект, необхідно забезпечити такі умови:

хороший розвиток системи адаптації до зовнішнього та внутрішнього ринків праці; наявність гнучкої системи організації роботи використання платіжних систем на основі принципів комплексного обліку особистого внеску та рівня професійної компетентності кожного співробітника (а тому особлива увага повинна приділятися оцінці та оплаті праці працівника);

високий рівень участі працівників та робочих груп в обговоренні проблем та управлінських рішень;

делегування повноважень підлеглим, що є найважливішим і водночас найскладнішим принципом управління персоналом;

функціонування розгалуженої системи комунікацій, яка є інтегруючим чинником у всій стратегічній моделі HR-менеджменту.

Співробітники компанії, як і її клієнти, вільні робити вибір на користь певної компанії, розділяти її цінності, стратегію та критерії успіху. Для довгострокового успішного розвитку організації важливе управління цим вибором на свою користь. Тільки так можна залучити необхідних компанії людей, забезпечити максимальний розвиток їхнього потенціалу та підтримання лояльності.

3.2. Умови підвищення ефективності управління персоналом підприємства

Головною метою діяльності Товариства є одержання прибутку шляхом здійснення ефективної виробничо-господарської, комерційної та іншої діяльності для забезпечення потреб споживачів в паперових виробах

санітарно-гігієнічного призначення та в інших товарах, роботах і послугах, відповідно до предмету діяльності Товариства. Одержаний прибуток спрямовується на розвиток Товариства та на задоволення економічних та суспільних потреб акціонерів, працівників Товариства та споживачів. Тому основними цінностями для підприємства є:

Якість – компанія спрямована на високу якість наших виробів та управління компанією;

Ефективність та орієнтація на результати – управління є ефективним у веденні бізнесу з фокусом на результати, розвитку нашого персоналу та підтримці економіки України;

Єдність– компанія працює як єдина злагоджена команда для досягнення спільних цілей та результатів;

Відповідальність – компанія піклується про споживачів нашої продукції, наших співробітників, партнерів та суспільство на засадах безумовного пріоритету безпеки при веденні діяльності, а також дотримуємось законодавства України та очікуємо, що всі співробітники будуть керуватись такими ж принципами;

Відкритість та цілісність – управління є прозорим в прийнятті рішень та процесах, відкриті до широкого суспільного діалогу та взаємодії, та діємо за принципами професійної та персональної етики.

Підприємство розробляє та удосконалює Стратегію розвитку.

В своїй діяльності Товариство тримається, з однієї сторони, на стратегії концентрованого зростання, яка полягає в посиленні позиції підприємства на ринку паперових виробів на втулці та виробництва паперу туалетного без втулки. Наша ціль - зайняти найкращі позиції з даними продуктами на вже відомому нам ринку.

З іншої сторони, ми диверсифікуємо діяльність та паралельно будемо розвивати виробництво готової продукції з целюлози. Ми будемо активно розвиватися на ринку виробів санітарно-гігієнічного призначення всередині України з паралельним збільшенням продажів на ринку паперу-основи

сусідніх країн як диверсифікована та само забезпечена виробнича компанія. Товариство буде орієнтуватися на продаж готової продукції всім категоріям споживачів, підтримуючи високі стандарти сервісу та вибудовуючи сильний роздрібний бренд.

Як і в попередніх роках планується проведення по мірі необхідності оновлення виробничих потужностей, а із заміною нового обладнання Товариство буде підтримувати, навчати та розвивати здібності і потенціал співробітників до більш кваліфікованого рівня, що дасть змогу ефективно працювати, а головне забезпечувати споживача якісним продуктом. Товариство і на далі буде брати активну участь у соціальному розвитку регіону діяльності та підвищувати екологічну безпеку регіону.

АТ «Кохавинська паперова фабрика» дотримується активної інноваційно-інвестиційної політики у своїй діяльності з метою удосконалення виробничих можливостей, збільшення кількості та якості виготовленої продукції, покращення умов праці працівників тощо.

Загальне фінансування інвестиційної програми в 2021 році склало понад 447,3 млн. грн. Освоєно протягом року інвестицій на суму 139,4 млн. грн. та сплачено коштів у вигляді авансових платежів станом на 31.12.2021 р. по інвестиціях на суму 319,1 млн. грн.

Структура придбаних капітальних інвестицій та інвестицій у нематеріальні активи, а також введених основних фондів та нематеріальних активів в 2021 р. представлена в таблиці 3.3.

Виконання інвестиційного проекту «Будівництво виробничо-складського корпусу по виготовленню целюлозної продукції» проходить по плану. В рамках реалізації проекту ми отримали від Європейського Банку Реконструкції та Розвитку кредитні кошти в розмірі 9,4 млн. євро (310 млн. грн.), які перерахували виробникам основного виробничого обладнання. Капітальні витрати по будівництву виробничого цеху та складських приміщень підприємство фінансує за рахунок власних коштів. Так, в 2021 році фінансування проекту власними коштами сягнуло 137,3 млн. грн.

Таблиця 3.3

Капітальні інвестиції АТ «Кохавинська ПФ» у 2021 р. (тис. грн.)

Назва групи основних фондів	Освоєно інвестицій	Введено активів
Основні засоби в розрізі груп		
1.1 Земельні ділянки	-	-
1.2 Капітальні витрати на поліпшення земель	-	-
1.3 Будівлі та споруди	112095	3420
1.4 Машини та обладнання	26521	35921
1.5 Транспортні засоби	68	68
1.6 Інструменти, прилади, інвентар	377	377
1.7 Малоцінні необоротні матеріальні активи	50	50
Нематеріальні активи		
2.1 Авторське та суміжне з ним право	326	326
Разом	139437	40162

Інвестиційна політика є продовженням фінансово-економічної, кредитної, технічної політик та має вагоме значення для успішної реалізації стратегії розвитку Компанії. Побудова єдиного підходу до формування якісної інвестиційної політики та подальшого моніторингу її реалізації сприятиме збільшенню ефективності інвестування в оновлення основних фондів та розширенню переліку механізмів залучення інвестицій.

ВИСНОВКИ

З розвитком і ускладненням виробництва, прискоренням науково-технічного прогресу змінюються вимоги до кадрів. Підвищуються вимоги до загальноосвітньої, економічної, технічної, технологічної підготовки робітників та службовців, до рівня їхньої кваліфікації. Виникають питання раціонального використання трудових ресурсів, оптимальної оцінки діяльності кадрів.

Першим проблемним питанням являється підвищення кваліфікації співробітників АТ «Кохавинська ПФ». Підвищення кваліфікації спрямоване на послідовне удосконалення професійних знань, умінь і навиків, зростання майстерності.

Сучасні програми ставлять за мету навчити працівників вирішувати комплексно проблеми, працювати командою.

Конкретними завданнями підвищення кваліфікації є:

- забезпечення ефективного виконання нових завдань;
- підвищення гнучкості управління і придатності до інновацій;
- просування по посаді або в горизонтальному переміщенні;
- освоєння нових професій;
- підвищення розряду і адаптація працівників до нової техніки та технології.

Для того, щоб підвищити кваліфікацію працівників їм потрібно пройти виробничо-технічні курси, курси цільового призначення, навчання на факультетах підвищення кваліфікації при вузах або за кордоном.

Недосконало вивчена мотивація персоналу являється другою проблемою, що впливає на продуктивність праці. Головний показник професійної майстерності керівника організації - знання того, чому люди роблять те, що вони роблять, вміння бачити в кожному працівникові його індивідуальність, створення умов для розкриття особистісного потенціалу, усвідомлення своїх бажань і впровадження задуманого. Кожна людина має свої інтереси та потреби, цінності, у задоволенні яких полягає зміст людського життя. Проблема вивчення мотивацій лише з психологічного аспекту, не дає можливості чітко

визначити, що ж спрямовує людину до діяльності. Виникає необхідність постійного проведення спеціальних операцій по мотивації і стимулюванню. Виявлення конкретних потреб робітників та їх задоволення.

В сучасних умовах жорсткої конкуренції підприємство, яке прагне завойовувати все нові та нові сегменти ринку, підвищувати прибутковість повинно цікавитися всім новим та залучати до роботи кваліфікованих спеціалістів. Саме укомплектування підприємства якісним персоналом, спеціалістами, здатними успішно вирішувати широкий спектр питань діяльності підприємства, значно вплине на продуктивність праці.

Управління організацією в наш динамічний час є складною роботою, яку не можна виконувати успішно, керуючись простими сухими завченими формулами. Керівник повинен поєднувати розуміння загальних істин і значущості численних варіацій, завдяки яким ситуації відрізняються одна від одної. Необхідно постійно підвищувати кваліфікацію своїх співробітників, досконально вивчати мотивацію персоналу та проводити спеціальні операції по стимулюванню, залучати до роботи кваліфікованих спеціалістів, вдосконалювати заходи щодо підвищення ефективності кадрової політики.

Саме ці пропозиції допоможуть досягти великих результатів та раціоналізації кадрової роботи та кадрової політики у АТ «Кохавинська ПФ».

Не зважаючи на проблемні питання, кадрова політика направлена на формування такої системи роботи з кадрами, яка б орієнтувалась на одержання не тільки економічного, але й соціального ефекту.

Для підвищення рівня трудової дисципліни доцільним буде впровадження на підприємстві програми підвищення рівня трудової мотивації, в яку входять наступні рекомендації:

- встановити рівень заробітної плати, відносно до затрачених зусиль та відповідності стандартам оплати праці на подібні види робіт сучасного ринку праці України;
- розробити систему правил, директив виконання роботи;
- контролювати емоційний та психологічний стан працівників ;

Керівництву підприємства слід більше уваги приділяти такому заходу як планування кар'єри робітника, яке орієнтоване на визначення стратегії й етапів розвитку і просування фахівців. Цей процес полягає у зіставленні потенційних можливостей, здібностей і цілей людини, з вимогами організації, стратегією і планами її розвитку, що виражається в складанні програми професійного і посадового росту.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Балабанова Л.В., Сардак О.В. Управління персоналом. Київ: ЦУЛ, 2011. 468 с.
2. Бакало Н.В., Струцька К.О. Ефективність управління кадровою політикою підприємства, що здійснює зовнішньоекономічну діяльність. Науковий вісник Полтавського національного технічного університету ім. Юрія Кондратюка: Економіка і регіон. 2016. № 6 (61). С. 71–75.
3. Бажан І.І. Сутність категорії «трудоий потенціал» та її економічна природа. Формування ринкових відносин в Україні. 2003. № 1(20). С. 69–73. 21.
4. Базалійська Н.П., Бойко Д.І. Концептуальні основи оцінювання персоналу промислового підприємства. Глобальні та національні проблеми економіки. 2015. Вип. 5. URL: <http://globalnational.in.ua/archive/5-2015/59.pdf>
5. Вергун В.А., Ступницький О.І. Сучасні інноваційні зміни системи управління персоналом фірми. Науковий вісник Мукачівського державного університету. Серія Економіка. 2015. Вип. 2 (4), част. 1. С. 96–100. 32.
6. Економічна енциклопедія: У трьох томах. Т. 2 / Редкол.: С.В. Мочерний (відп. ред.) та ін. Київ : Видавничий центр «Академія», 2000. 848 с
7. Гавкалова Н.Л., Соболев В.Г. Методичний підхід до реалізації технології мотивації персоналу на підприємстві. Причорноморські економічні студії. 2017. Вип. 15. С. 236–240.
8. Гошовська В.А., Пашко Л.А., Фугель Л.М. Кадровий менеджмент як складова управління людськими ресурсами в системі державного управління; упоряд. Ю.В. Стрілецька. Київ: НАДУ, 2013. 96 с.
9. Грішнова О.А. Людський капітал: формування в системі освіти і професійної підготовки. Київ : Т-во «Знання», КОО, 2001. – 254 с.
10. Крушельницька О.В., Мельничук Д.П.. Управління персоналом : навчальний посібник. Київ : Кондор, 2006. 292 с

11. Крушельницька О.В., Коваленко В.Н. Вдосконалення системи формування й використання персоналу підприємства. Вісник Житомирського державного технічного університету. 2010. № 4 (54). С. 242–244.
12. Кулик Я.О., Чен Н.О. Вітчизняний та закордонний досвід управління персоналом. Вісник Черкаського університету. 2015. URL: <file:///C:/Users/Elizabeth/Downloads/396-835-1-SM.pdf>
13. Лисак В.Ю. Інновації в управлінні персоналом: зарубіжна та вітчизняна практика. Агросвіт. 2013. № 9. С. 54–60.
14. Лизунова О.М., Придятько Е.М. Підвищення ефективності використання потенціалу підприємства шляхом удосконалення системи управління кадрами. Вісник Одеського національного університету. Серія: Економіка. 2016. Т. 21, вип. 5 (47). С. 92–96.
15. Мажник Н.А., Білик І.Ю. Вплив фінансових факторів мотивації на ефективність управління персоналом. БізнесІнформ. 2013. № 1. С. 314–320.
16. Михайлова Л.І. Управління персоналом. Київ: Центр учбової літератури, 2007. 248 с. 23
17. Мороз М.М. Зарубіжний досвід управління персоналом. Науковий вісник НЛТУ України. 2010. URL: [file:///C:/Users/Elizabeth/Downloads/zarubizhniy-dosvidupravlinnya-personalom%20\(3\).pdf](file:///C:/Users/Elizabeth/Downloads/zarubizhniy-dosvidupravlinnya-personalom%20(3).pdf)
18. Невмержицька С.М., Бугас Н. В., Шміголь Т. І. Коучінг як метод професійного розвитку та реалізації кадрового потенціалу підприємства. *Ефективна економіка*. 2020. № 12. DOI: [10.32702/2307-2105-2020.12.83](https://doi.org/10.32702/2307-2105-2020.12.83)
19. Савченко В. А. Управління розвитком персоналу : Навч. посібник.– К.: КНЕУ, 2002.– 351 с
20. Сиволап Л. А., Хавалиць С. С., Ніколаєнко Р. Б. Аналіз розвитку персоналу підприємства в сучасних умовах господарювання. *Ефективна економіка*. 2021. № 12. – URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=9732> (дата звернення: 13.06.2023).

21. Романюк Л.М. Аналіз зарубіжного досвіду щодо формування стратегії розвитку персоналу та його використання на вітчизняних підприємствах. 2006. URL: <http://dspace.kntu.kr.ua/jspui/bitstream/123456789/2424/1/20.pdf>.

22. Придятько Е. М. Показники оцінки процесу формування персоналу промислового підприємства. Соціально-економічний розвиток регіонів в контексті міжнародної інтеграції. Херсон: ХНТУ, 2016. № 23 (12), т. 2. С. 142–146

23. Придятько Е.М. Внутрішні умови забезпечення ефективності процесу формування персоналу промислового підприємства. Економічний вісник Донбасу: науковий журнал. 2018. № 2 (52). С. 183–190.

24. Придятько Е.М. Вплив зовнішніх умов забезпечення ефективності процесу формування персоналу промислового підприємства. Вісник Черкаського університету. Серія: Економічні науки. 2018. № 2. С. 57–70

25. Погромська І.В., Ляшок Н.Ю. Зарубіжний досвід управління персоналом. Актуальні проблеми економічного і соціального розвитку регіону. 2010. URL: <http://ea.donntu.edu.ua/bitstream/123456789/20103/1/Pogroms%27ka%20%D0%86.%20V.%2C%20Ljashok%20N.%20Ju..pdf>

26. Сафарова Р.В. Вплив зовнішніх та внутрішніх факторів на управління персоналом промислового підприємства. Теоретичні і практичні аспекти економіки та інтелектуальної власності. 2014. Вип. 1 (10), т. 1. С. 194–198.

27. Ткаченко А.М. Зарубіжний досвід формування кадрового потенціалу. Вісник економічної науки України. URL: <http://dspace.nbu.gov.ua/bitstream/handle/123456789/87520/27-Tkachenko.pdf?sequence=1> 6.

28. Формування персоналу промислового підприємства: інструментарій забезпечення ефективності: монографія / О.В. Захарова, Е.М. Придятько; ДВНЗ

«Донецький національний технічний університет». – Київ: ФОП Гуляєва В.М., 2019. – 273 с.

29. Шостак Л.В. Болобан Є.О. Зарубіжний досвід управління персоналом. Приазовський економічний вісник, 2018. Випуск 3(08), С.94-99.

30. Cania L. The impact of strategic human resource management on organizational performance. *Economia. Seria Management*. 2014. 183 Vol. 17, iss. 2. P. 373–383.

31. Sandeep K., Singh M. Strategic human resource management: a three-stage process model and its influencing factors. *South Asian Journal of Management*. 2011. Vol. 18, no.1. P. 60–82.