

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ**  
**ЗАПОРІЗЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ**  
**ЕКОНОМІЧНИЙ ФАКУЛЬТЕТ**  
**Кафедра управління персоналом і маркетингу**

**КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА МАГІСТРА**

на тему Розробка системи організації навчання персоналу у ПрАТ «ІнГЗК»

Виконав: студент 2 курсу, групи 8.0512  
спеціальності 051 «Економіка»  
освітньо-професійної програми «Управління  
персоналом та економіка праці»

Шевченко І.С.

Керівник: д.е.н., професор

Дашко І.М.

Рецензент: декан ФЕУ ЗНТУ, к.е.н., доцент

Корольков В.В.

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ**  
**ЗАПОРІЗЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ**

Факультет економічний  
Кафедра управління персоналом і маркетингу  
Рівень вищої освіти магістерський  
Спеціальність 051 «Економіка»  
Освітньо-професійна програма «Управління персоналом та економіка праці»

**ЗАТВЕРДЖУЮ**

Завідувач кафедри \_\_\_\_\_ М.М.Іванов  
« \_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 2023 року

**З А В Д А Н Н Я**

**НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ СТУДЕНТЦІ**

Шевченко Івану Сергійовичу

(прізвище, ім'я, по-батькові)

1. Тема роботи: Розробка системи організації навчання персоналу у ПрАТ «ІнГЗК».  
керівник роботи: Дашко Ірина Миколаївна, д.е.н., професор  
затверджені наказом ЗНУ від «18» вересня 2023 року № 1446-с
2. Строк подання студентом роботи «27» листопада 2023 року
3. Вихідні дані до роботи: наукова та періодична література з економіки праці та управління персоналом, матеріали періодичних видань, статистичні дані та показники діяльності ПрАТ «ІнГЗК», результати власних досліджень та проведеного аналізу
4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити): дослідити теоретичні засади управління розвитком персоналу підприємства, надати організаційно-економічну характеристику підприємства, запропонувати пропозиції щодо розробки організації розвитку персоналу підприємства.
5. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень): кваліфікаційна робота містить 22 рис., 16 табл. і 8 формул.

## 6. Консультанти розділів роботи

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв
I	Дашко І.М., д.е.н., професор	12.08.2023	12.08.2023
II	Дашко І.М., д.е.н., професор	11.09.2023	11.09.2023
III	Дашко І.М., д.е.н., професор	09.10.2023	09.10.2023

## 7. Дата видачі завдання 01 липня 2023 року

**КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН**

№ з/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи магістра	Строк виконання етапів роботи	Примітки
1.	Складання бібліографії та вивчення літературних джерел	01.07.2023 р. – 03.08.2023 р.	Виконано
2.	Виконання вступу	04.08.2023 р. – 11.08.2023 р.	Виконано
3.	Виконання розділу 1	12.08.2023 р. – 10.09.2023 р.	Виконано
4.	Виконання розділу 2	11.09.2023 р. – 08.10.2023 р.	Виконано
5.	Виконання розділу 3	09.10.2023 р. – 08.11.2023 р.	Виконано
6.	Формулювання висновків	09.11.2023 р. – 15.11.2023 р.	Виконано
7.	Оформлення роботи, одержання відгуку та рецензії	16.11.2023 р. – 26.11.2023 р.	Виконано
8.	Подання роботи на кафедру	27.11.2023 р.	Виконано

Студент \_\_\_\_\_ І.С. Шевченко  
(підпис) (ініціали та прізвище)

Керівник роботи \_\_\_\_\_ І.М. Дашко  
(підпис) (ініціали та прізвище)

**Нормоконтроль пройдено**

Нормоконтролер \_\_\_\_\_ Л.А. Бехтер  
(підпис) (ініціали та прізвище)

## РЕФЕРАТ

Кваліфікаційна робота магістра: 86 с., 22 рис., 16 табл., 60 джерел, 4 додатка.

Об'єктом дослідження є процеси управління розвитком персоналу ПРАТ «ІНГЗК».

Метою дослідження є обґрунтування напрямів удосконалення системи управління розвитком персоналу підприємства.

Для того щоб досягти поставлену мету, потрібно вирішити такі завдання: розглянути сутність та основні підходи до удосконалення системи управління розвитком персоналу; визначити основні проблеми у системі розвитку персоналу; обґрунтувати напрями удосконалення системи розвитку персоналу на підприємстві; оцінити ефективність реалізації запропонованих заходів.

Методи дослідження: наукової абстракції, аналізу та синтезу, системний підхід, логічний, монографічний для обґрунтування теоретичних і практичних рекомендацій щодо удосконалення системи управління розвитком персоналу; групування, формування таблиць, діаграм, графіків.

Практичне значення отриманих результатів, викладених у роботі, полягають в обґрунтуванні пропозицій щодо удосконалення системи управління розвитком персоналу ПРАТ «ІНГЗК». Визначено економічний ефект від реалізації запропонованих заходів.

Інформаційною базою звіту є фахова література, матеріали періодичних видань, статистичні дані та показники господарської діяльності ПРАТ «ІНГЗК», результати власних досліджень та проведеного аналізу.

ПЕРСОНАЛ, КАДРИ, КОЛЕКТИВ, НАВЧАННЯ, НАВИЧКИ, РОЗВИТОК, КОМУНІКАЦІЯ, ТРЕНІНГ, РИЗИК, РЕСУРСИ

## SUMMARY

Master's thesis: 86 p., 22 figures, 16 tables, 60 sources, 4 appendices.

The object of the study is the processes of personnel development management at PJSC "INGOK".

The purpose of the study is to substantiate the directions of improvement of the enterprise's personnel development management system.

In order to achieve this goal, it is necessary to solve the following tasks:

- to consider the essence and main approaches to improving the system of management of personnel development;
- to identify and characterize the factors of efficiency of personnel development at the enterprise;
- to disclose the methodological principles of formation of the system of management of personnel development at the enterprise; to carry out diagnostics of the system of management of personnel development of the enterprise;
- to identify the main problems in the system of personnel development; to substantiate the directions of improvement of the system of personnel development at the enterprise;
- to evaluate the effectiveness of implementation.

The subject of the study is theoretical provisions and applied aspects of improving the efficiency of personnel development management.

Research methods: scientific abstraction, analysis and synthesis, systematic approach, logical, monographic to substantiate theoretical and practical recommendations for improving the system of personnel development management; grouping, formation of tables, diagrams, graphs – for visual presentation of the results of theoretical and practical research; comparative and analysis - to determine the dynamics of the main indicators of enterprise performance; economic and mathematical forecasting and scientific generalization to analyze the proposed measures.

The practical significance of the results presented in the paper is to substantiate the proposals for improving the personnel development management system of PJSC "INGOK". The economic effect from the implementation of the proposed measures is determined.

The information base of the report is professional literature, materials of periodicals, statistical data and indicators of economic activity of PJSC "INGOK", results of own research and analysis.

PERSONNEL, STAFF, TEAM, TRAINING, SKILLS, DEVELOPMENT,  
COMMUNICATION, TRAINING, RISK, RESOURCES

## ЗМІСТ

ВСТУП.....	8
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМСТВА.....	11
1.1 Сутність управління розвитком персоналу підприємства.....	11
1.2 Стратегічні підходи до управління розвитком персоналу.....	16
1.3 Оцінка та аналіз ефективності системи управління розвитком персоналу .....	24
Висновки до розділу 1.....	29
РОЗДІЛ 2 ОРГАНІЗАЦІЙНО-ЕКОНОМІЧНА ХАРАКТЕРИСТИКА ПІДПРИЄМСТВА ПРАТ «ІНГЗК».....	30
2.1 Загальна характеристика підприємства.....	30
2.2 Аналіз фінансових показників ПРАТ «ІНГЗК».....	43
2.3 Оцінка системи управління розвитком персоналу ПРАТ «ІНГЗК».....	64
Висновки до розділу 2.....	67
РОЗДІЛ 3 ПРОПОЗИЦІЇ ЩОДО РОЗРОБКИ СИСТЕМИ ОРГАНІЗАЦІЇ НАВЧАННЯ ПЕРСОНАЛУ У ПРАТ «ІНГЗК».....	69
3.1 Визначення стратегії удосконалення системи розробки системи організації навчання підприємства.....	69
3.2 Обґрунтування доцільності реалізації запропонованих заходів.....	74
Висновки до розділу 3.....	83
ВИСНОВКИ.....	84
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	87
ДОДАТКИ.....	93

## ВСТУП

Найбільш значущим ресурсом кожного підприємства є люди, їх інтелект, креативні навички та здатність створювати щось нове. Через це, обов'язковою умовою для успішного функціонування будь якого підприємства є розвиток та високий рівень управління персоналом.

В останні роки роль управління розвитком персоналу на підприємстві має тенденцію до зростання. Враховуючи сучасні турбулентні умови середовища, для забезпечення конкурентоспроможності підприємства є обов'язковим визначати стратегію розвитку персоналу.

У сучасному середовищі важливо забезпечувати управління процесом розвитку персоналу на усіх його стадіях та підтримувати розвиток організаційної культури і лідерства, оскільки саме це є вагомими інструментами формування інтелектуального капіталу підприємства. Таким чином, можна зробити висновок, що обрана тема дипломної роботи дуже актуальна. Це підтверджується і тим, що рівень культурного та інтелектуального рівня персоналу підвищується.

Дуже важливими були внески у дослідження розвитку персоналу на підприємстві таких вчених як О. Грішнова, І. Дашко, В. Савченко, А. Кібанов, Г. Щокін, Є. Маслов, С. Шекшн, Н. Том.

Метою дослідження є обґрунтування напрямів удосконалення системи управління розвитком персоналу підприємства.

Для того щоб досягти поставлену мету, потрібно вирішити такі завдання:

- розглянути сутність та основні підходи до удосконалення системи управління розвитком персоналу;
- визначити та охарактеризувати чинники ефективності розвитку персоналу на підприємстві;
- розкрити методологічні принципи формування системи управління



розвитком персоналу на підприємстві;

- здійснити діагностику системи управління розвитком персоналу підприємства;
- визначити основні проблеми у системі розвитку персоналу;
- обґрунтувати напрями удосконалення системи розвитку персоналу на підприємстві;
- оцінити ефективність реалізації запропонованих заходів.

Об'єктом дослідження є процеси управління розвитком персоналу ПРАТ «ІНГЗК».

Предметом дослідження є теоретичні положення та прикладні аспекти підвищення ефективності управління розвитком персоналу.

Методи дослідження: наукової абстракції, аналізу та синтезу, системний підхід, логічний, монографічний для обґрунтування теоретичних і практичних рекомендацій щодо удосконалення системи управління розвитком персоналу; групування, формування таблиць, діаграм, графіків – для наочного подання результатів теоретичних й практичних досліджень; порівняльний та аналізу – для визначення динаміки основних показників діяльності підприємства; економіко-математичного прогнозування та наукового узагальнення для аналізу запропонованих заходів.

Практичне значення отриманих результатів, викладених у роботі, полягають в обґрунтуванні пропозицій щодо удосконалення системи управління розвитком персоналу ПРАТ «ІНГЗК». Визначено економічний ефект від реалізації запропонованих заходів.

Інформаційною базою звіту є фахова література, матеріали періодичних видань, статистичні дані та показники господарської діяльності ПРАТ «ІНГЗК», результати власних досліджень та проведеного аналізу.

Методи дослідження: теоретичного узагальнення, логічного узагальнення, порівняльного аналізу, горизонтального аналізу, таксономії.

Апробація результатів дослідження. Основні положення та результати дослідження представлені: у збірнику матеріалів XVIII Міжнародної

науково-практичної конференції: «Виклики та перспективи розвитку нової економіки на світовому, державному та регіональному рівнях».

Кваліфікаційна робота складається із вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел і додатків. Основний зміст викладено на 86 сторінках друкованого тексту.

# РОЗДІЛ 1

## ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМСТВА

### 1.1 Сутність управління розвитком персоналу підприємства

Ефективне функціонування будь-якої організації залежить від рівня розвитку її співробітників. Тому на сучасному ринку, який стрімко розвивається, кожна організація повинна постійно вкладати більше коштів і зусиль у розвиток своїх співробітників і підвищення рівня їх знань.

Розвиток підприємницької робочої сили – це багатогранна концепція, яка охоплює широкий спектр економічних, соціальних, психологічних та освітніх проблем. Тому в економічній літературі немає єдиного правильного визначення цього поняття.

Для того, щоб працювати ефективно, кожна організація повинна розвивати своїх співробітників, тому що рівень розвитку співробітників визначає рівень організації. Здатність організації активно розвивати своїх співробітників в умовах стрімкого старіння сприйняття, практичних знань і навичок є одним з найважливіших факторів ведення конкурентної боротьби на ринку.

Розвиток співробітників – це дуже складне поняття. Вона охоплює економічні, психологічні, соціальні та освітні проблеми. Його зміст може допомогти визначити розгляд таких ідей: професійний розвиток і сумісність з особистістю.

Особистість – це усталена система соціально значущих характеристик, що загально характеризують людину. Індивіди є продуктом суспільного розвитку та участі індивідів у системі суспільних відносин через активну суб'єктність і спілкування. Індивідуалізація відбувається через процеси соціалізації особистості та цілеспрямованого виховання, удосконалення

соціальної поведінки та функцій шляхом спрямування видів і типів діяльності [22].

Особистісний розвиток гармонії – це процес її становлення та зростання на послідовних вікових етапах і встановлення результатів, пов'язаних з кожним етапом, за умови відповідності зазначеного процесу та його результатів принципам гармонії. Гармонійний розвиток від визначення психології, орієнтованого на гуманітарні науки, педагогіку, освіту та молодіжну політику. У гармонізації особистісного розвитку виділяють два аспекти: екстенсивний і стрімкий [22].

Що стосується професійного розвитку, то воно включає заходи з підготовки та адаптації до роботи за конкретною професією. Це поняття вужче, ніж спільний розвиток. З його допомогою можна показати шлях підготовки робітника певній спеціальності чи професії, де він отримує теоретичні знання, уміння, а також практичні навички, соціальні норми характеру, необхідні йому для даного виду праці. Підвищення моральних цінностей також дуже важливо. Наприклад, деякі професії, такі як військові чи медичні працівники, визначаються кодексом етики, як-от клятва Гіппократа для лікарів або військова присяга.

Розвиток співробітників є більш вузьким поняттям, ніж колективний розвиток. Поняття професійного розвитку та розвитку співробітників також різні. А надалі ми детально розглянемо таку ідею як розвиток співробітників.

Поняття «розвиток співробітника» значно вужче порівняно з поняттям «гармонійний розвиток особистості». Поняття «особистісний розвиток» і «розвиток співробітника» також не збігаються. За цим посиланням я детально розгляну останню ідею.

Є багато способів описати це поняття, наприклад, Н. Том вважає, що система розвитку персоналу є поєднаною метою інформації, освіти та спілкування на конкретних робочих місцях [18].

Кібанов розглядає цю ідею ширше. Він вважає, що розвиток співробітників – це організаційно-економічний захід, що здійснюється

управлінням персоналу та відділом розвитку, що включає навчання, підвищення кваліфікації та перебудову працівників [31].

Отже, можна зробити висновок, що розвиток співробітників – це системний метод безперервного навчання працівників у професійній сфері, який також готує їх до нової діяльності, професійного розвитку та атестації по кар’єрних сходах, вони економлять керівникам і дозволяють їм розвиватися. Найважливішими інструментами розвитку співробітників є оцінка співробітників, їх орієнтація та сертифікація. Також це планування кар’єри кожного співробітника та система стимулювання розвитку.

Складові процесу розвитку персоналу організації наведені на рис. 1.1.



Рисунок 1.1 – Складові процесу розвитку персоналу організації [37]

Важливою частиною розвитку співробітників є функція профорієнтації організації, а також навчальних закладів. Кількість удосконалень і склад робочої сили можна розглядати як результат гарного розвитку співробітників. Обов'язковою частиною розвитку співробітників є система заохочення, як морального, так і матеріального, для будь-якої нової справи.

Різниця між особистим розвитком і особистим розвитком полягає в

тому, що перше відбувається за рахунок і всередині організації. Але особистісний розвиток виходить за ці межі і включає розвиток індивідуального відпочинку та фінансових витрат окремого працівника.

В організації особистий професійний розвиток можна назвати поняттям «професійний розвиток співробітника». Професійний розвиток працівників впливає на працівників через професійне навчання протягом усього періоду роботи працівника в організації. Усе робиться для досягнення максимальної ефективності у виробництві чи наданні послуг, для підвищення конкуренції. Професійний розвиток також дозволяє співробітникам виконувати більш складні завдання, використовуючи максимум талантів і здібностей співробітника.

Розвиток співробітників також пов'язаний з такими поняттями, як «навчання», «професійне навчання працівників» та «підвищення знань і навичок працівників».

Освіта – це процес і результат узагальнення людиною системних знань, умінь і практичних навичок, необхідних для професійного навчання, підготовки до праці, соціальної взаємодії. Загальний рівень середньої, професійно-технічної та вищої освіти визначається вимогами виробництва, станом розвитку науки, техніки, техніки і культури, а також суспільними відносинами [43].

Професійне навчання працівників є об'єктивним методом формування теоретичних знань, умінь та практичні навички використання конкретних методів і форм, необхідних нинішнім або майбутнім працівникам. Вона спрямована на забезпечення саморегуляції трудової діяльності людини, формування глибоких професійних знань, умінь і навичок, набуття нового вміння чи навичку на основі наявного рівня освіти та практичного попереднього досвіду роботи, що сприяє підвищенню конкурентоспроможності працівників в умовах ринкової економіки [72].

В організації професійне навчання працівників передбачає первинну професійну підготовку працівників, перепідготовку або підвищення

кваліфікації працівників і спеціалістів з вищою освітою.

Основна професійна підготовка робітників – це здобуття професійно-технічної освіти людьми, які ще не мають професійних навичок або спеціальності, що забезпечує відповідний рівень професійної кваліфікації, необхідний для виробничої роботи організації [65].

Перепідготовка робітників – це професійно-технічна або вища освіта, спрямована на опанування іншої (спеціальної) професії робітниками або спеціалістами з вищою освітою, які вже отримали базову професійну підготовку в професійно-технічних або вищих закладах.

Підвищення кваліфікації персоналу – це професійна або поглиблена освіта кадрів або спеціалізація вищої освіти, яка дає змогу розширити та поглибити раніше набуті знання, уміння та практичні навички на рівні вимог сучасного виробництва чи сфери послуг [65].

Професійне просування та атестація працівників – це процес переміщення працівників, спеціалістів з вищою освітою в організації між професіями, кваліфікаціями та робочими групами працівників у результаті набуття ними нових знань, навичок та практичного досвіду роботи [31].

Управління розвитком персоналу сприяє ефективному використанню трудового потенціалу особистості, підвищує її соціальну та професійну мобільність, виступає засобом попередження масового безробіття, відіграє важливу роль у підготовці кадрів у структурно-перебудовних і технологічних галузях економіки. Це позитивно позначається на збільшенні обсягів і оновленні асортименту товарів або послуг, а також забезпечує поліпшення фінансових показників організації. У таких випадках розвиток співробітників є одним із найважливіших напрямів раціональної роботи будь-якої організації, її конкуренції на ринку [21].

У той же час, завдяки розвитку працівників, рівень конкуренції за працівників на міжнародному ринку також зростає. Співробітники мають можливість отримати нові знання, підвищити свою кваліфікацію або навчитися певним навичкам. Це дасть можливість для подальшого розвитку

співробітників і можливість планувати подальшу кар'єру. Завдяки цьому, навіть якщо працівник залишиться без роботи, він зможе легко знайти нову, або навіть відкрити власну справу, яка забезпечить нові робочі місця.

Сьогодні багато висококваліфікованих спеціалістів при виборі місця роботи звертають увагу не лише на заробітну плату, а й на можливість навчання та перспективу професійного розвитку. Часто ця вимога є основним фактором при виборі місця роботи. Це значною мірою сприятиме розвитку країни, адже її міць безпосередньо залежить від рівня освіти та продуктивності праці людей, і завдяки цьому суспільство розвивається без залучення бюджетних коштів.

Щоб орієнтуватися в сучасному складному світі, потрібен відповідний рівень знань та інтелектуального розвитку. Розвиток робочої сили ще більше покращує ці два аспекти сучасної робочої сили. Результатом розвитку співробітників є позитивне та етичне середовище.

Всі різні частини організації, скорочення кількості працівників, підвищення мотивації працівників, лояльності до компанії та кращого виконання поставлених цілей.

Сьогодні важливими рушіями науково-технічного прогресу є професійний розвиток особистості та розвиток співробітників. Це дуже важливий показник суспільного розвитку. Тому всі компанії розвинених країн надають великого значення розвитку співробітників. Вибір стратегії управління розвитком співробітників і її постійне вдосконалення стає основним завданням відділу персоналу. Виходячи з цього, Україна є обов'язковою умовою сталого розвитку, запроваджуючи в компаніях системи розвитку співробітників.

## 1.2 Стратегічні підходи до управління розвитком персоналу

Стрімкий розвиток ринкових відносин в Україні вимагає від



виробничих компаній нових методів та ефективних методів управління, здатних забезпечити конкурентоспроможність, швидке реагування та адаптацію до змін зовнішнього середовища, а також сталий економічний і соціальний розвиток бізнесу в довгостроковій перспективі. Досягти цього можливо лише за чітко спланованих і розроблених критеріїв, що є основою стратегічного управління будь-якою господарською діяльністю.

Вивчення наукових джерел доводить, що сучасні вчені розглядають стратегічне управління як тип управління бізнесом, який спирається на людську силу як основу, спрямовує виробничу діяльність на запити споживачів, впроваджує гнучкі правила та своєчасні зміни, які відповідають екологічним та енергетичним обмеженням. в довготривалій перспективі. Маючи це на увазі, ви можете довести, що успіх стратегії розвитку та процесу впровадження часто залежить від повної організації та ефективного використання робочої сили бізнесу, оскільки останнім часом працівники стали найважливішим фактором, який забезпечує майбутній розвиток бізнесу. Якщо оперативний управлінський персонал розглядати бізнес-ресурси, тобто. працівники є виконавцями окремих робіт і завдань, тому працівники стратегічного менеджменту є найважливішою цінністю бізнесу та джерелом успіху [12].

Загальновідомо, що стратегія управління персоналом є однією зі стратегій роботи підприємства, яка є логічним продовженням стратегічного управління, що стосується роботи персоналу в цілому. Підтвердженням цього є чіткий та ефективний зв'язок стратегічних рішень щодо діяльності компанії та системи управління персоналом, оскільки працівники є організаторами та виконавцями всієї роботи одночасно. Тому саме ця стратегія, виступаючи однією з найважливіших бізнес-стратегій, дає змогу забезпечити формування та використання робочої сили відповідно до змін економічної кон'юнктури; підбір і навчання ключового персоналу; навчання персоналу відповідній професійній діяльності; правильна оцінка та розвиток персоналу; постійний контроль за станом охорони праці; соціальне

забезпечення працівників підприємства тощо [43].

Будь-який процес, пов'язаний з персоналом, будь-то набір, використання, сертифікація або розвиток, вимагає не тільки негайних і своєчасних заходів, але й далекоглядного підходу, який вимагає впровадження ефективної системи управління персоналом [32].

Управління персоналом – це стратегічна діяльність, яка передбачає розробку кадрової стратегії, відбір персоналу на основі філософії компанії, заохочення спільних зусиль, спрямованих на її розвиток, стимулювання з врахування якості особистої діяльності, зниження затрат праці та створення позитивного соціально-психологічного середовища на робочих місцях. Як зазначалося вище, зрозуміло, що сучасна концепція управління персоналом має бути стратегічною, тобто її основною метою є ефективне використання робочої сили в бізнесі, адекватне умовам зовнішнього та внутрішнього середовища, щоб відповідно. досягти довгострокового успіху [5].

Ключові питання у сфері стратегічного управління персоналом не розроблені в науковій літературі. Наприклад, В. Маслов [7], наголошуючи на важливій ролі розвитку бізнесу загалом і розвитку працівників зокрема, вважає, що стратегічне управління персоналом передбачає наймання працівників, їх оцінку, винагороду та розвиток, виходячи з комплексного бачення цілі розвитку компанії.

Зустрічаємо коротке тлумачення стратегічного управління персоналом робочих місць [32; 54; 28] – це управління процесом формування конкурентоспроможності бізнесу з урахуванням змін у його зовнішньому та внутрішньому середовищі, які відбуваються зараз або можуть відбутися в майбутньому, що дає змогу бізнесу виживати, розвиватися та досягати поставлених цілей в довгостроковій перспективі. На нашу думку, правильне розуміння полягає в тому, що це не тільки процес створення робочої сили, але вся робоча сила в цілому в компанії, діяльність з розвитку, використання, структура, кадрова політика, а також необхідні технології та методи управління, яка базується на відповідних принципах стратегічного

управління як працівниками, так і бізнесом, є елементом стратегічного управління [32].

Центральним у стратегічному управлінні персоналом є процес розробки та впровадження відповідної стратегії управління персоналом, оскільки від того, наскільки успішно буде обрана та реалізована стратегія управління, залежатиме загальна ефективність діяльності компанії.

У науковій літературі існують різні, іноді навіть прямо протилежні, трактування сутності поняття «стратегія управління працівником», але найбільш вдале визначення дає А. Кібанов [6]. Стратегію управління персоналом автор розглядає як «... ретельно продуманий, розроблений керівництвом організації пріоритетний, якісно визначений курс дій, необхідний для досягнення довгострокових цілей створення висококваліфікованого колективу, відповідальною та злагодженою, яка враховує стратегічну діяльність компанії та її ресурсну спроможність...». Виходячи з вищевикладеного стає очевидним, що стратегія управління персоналом спрямована на створення конкурентоспроможної робочої сили, забезпечення її постійного розвитку та ефективного використання з урахуванням стратегічних цілей бізнесу, результатів аналізу здібностей людини. і вразливість, зміна факторів навколишнього середовища та ресурсних можливостей. Тому процес розробки і впровадження стратегії управління персоналом має здійснюватися відповідно до реальних вимог роботи компанії, реалізовувати загальну стратегію розвитку, а завдяки постійному моніторингу зовнішнього середовища успішно використовувати унікальну людину в змагання . переваги, можливості та реагування на реальні загрози [54].

Крім того, процес розробки стратегії управління персоналом повинен здійснюватися з урахуванням впливу факторів внутрішнього середовища, можливих змін, а також результатів аналізу сильних і слабких сторін трудового колективу підприємства. Оскільки процес розробки та реалізації стратегії управління персоналом відбувається у формі стратегічної системи

управління персоналом, в якій здійснюється весь комплекс трудових дій, доцільно з'ясувати складові частини – підсистеми [4]:

- кадрове планування (створення планів і прогнозування потреби в персоналі за якістю і кількісністю, вибір методики розрахунку потреби в персоналі; розробка автоматичної системи управління персоналом);
- відбір та наймання працівників (аналіз інформації про працівників, розробка робочих інструкцій, відбір та оцінка, формування та набір кваліфікованих працівників);
- керівництво роботою та адаптація працівників (постійна співпраця з працівниками, створення сприятливих умов для роботи та розвитку працівників, знання системи цінностей підприємства);
- оцінка та атестація працівників (розробка ефективних методів, вимог і принципів оцінки працівників, атестація працівників, атестація; оцінка результатів діяльності працівників);
- формування кадрового потенціалу (аналіз якості управлінського персоналу, організація штатної роботи молодих спеціалістів, розробка науково-практичних основ підбору та розстановки управлінського персоналу);
- мотивація працівників (розробка ефективної системи стимулювання, постійний аналіз потреб працівників, удосконалення матеріальної структури та мотивація морального стану працівників);
- розвиток співробітників (навчання та контроль за здійсненням процесу навчання, реконструкція та підвищення кваліфікації працівників, сприяння самовираженню та саморозвитку працівників);
- управління плинністю кадрів (розробка процедур просування, пониження, переведення та звільнення працівників);
- розвиток суспільства та організаційної культури (організація громадського харчування, охорони здоров'я та житлово-комунального обслуговування, розвиток організаційної культури, забезпечення здоров'я та

відпочинку, організація соціального страхування).

Слід уточнити, що впровадження системи стратегічного управління підприємством передбачає чітку організацію та здійснення професійної діяльності, пов'язаної зі стратегічним аналізом, розробкою, розробкою, реалізацією та контролем стратегії, яка спрямована на досягнення основної місії та операційні цілі. Як найважливіша частина системи стратегічного управління часто використовується система збалансованих показників, яка є комплексним інструментом управління показниками, що забезпечують досягнення стратегічних цілей [12]. Шляхом впровадження та порівняння досягнутих і запланованих результатів можна оцінити ефективність впровадження системи стратегічного управління бізнесом.

Отже, розглядаючи вищезазначені питання, слід знати, що стратегічне управління персоналом розуміється як складний багаторівневий процес визначення довгострокових змін у роботі персоналу та забезпечення досягнення стратегічних цілей з метою становлення, розвитку та ефективності. за допомогою співробітників підприємства.

Реалізація провідної концепції інвестування людського капіталу та його творчий розвиток у формі стратегічного управління персоналом визначає найбільшу важливість і необхідність впровадження стратегій управління персоналом в процесі управління будь-якої сучасного підприємства. Лише підтримка та розвиток конкурентоспроможності співробітників дозволяє підприємствам гнучко реагувати на відмінності середовища, досягати стратегічних цілей та успішно та стабільно працювати на ринку. Тому одним із найважливіших напрямів системи стратегічного управління персоналом є розвиток персоналу. Це підтверджено досвідом провідних компаній розвинених країн, успіх яких зумовлений насамперед створенням високоефективних систем управління персоналом, в основі яких лежить комплексний стратегічний підхід до використання та розвитку працездатності.

Сьогодні людський капітал визнається важливим чинником існування

бізнесу, а це фактор, що забезпечує його гнучкість, прибутковість та адаптивність, головну конкурентну перевагу [73].

Розуміння мети розвитку співробітників вимагає виділення найважливіших переваг, які отримують як співробітники, так і бізнес в цілому від ефективного впровадження цього процесу. До таких переваг належать підвищення цінності високої спеціалізації, гарантоване працевлаштування, перспектива створення та реалізації високої кваліфікації, висока адаптаційна здатність і максимальна підготовка працівників у перспективних видах діяльності; мотивація та задоволеність роботою, здатність виявляти майбутніх працівників та керівників, створювати якісну та ефективну робочу силу; використання передових технологій, значне підвищення якості продукції та послуг, що забезпечить захист конкурентних позицій підприємства, швидке реагування обізнаних працівників на зміни зовнішнього середовища та потреб споживачів, підвищення ефективності роботи процес постійного навчання та розвитку співробітників підприємства.

Процес розвитку персоналу підприємства повинен базуватися на чітко визначених принципах, захист яких може забезпечити всебічний розвиток ділової якості персоналу, реалізацію ефективної стратегії управління персоналом відповідно до цілей підприємства, створення єдиної системи цінності підприємства і розвиток організаційної культури. На нашу думку, процес розвитку співробітників підприємства має базуватися на таких принципах, як:

- характер навчання та розвитку працівників відповідно до прогнозу науково-технічного розвитку і потреб розвитку бізнесу;
- налагодження системи зворотного зв'язку між усіма підрозділами підприємства;
- цілісність процесу розвитку та гнучкість у застосуванні різних видів і типів розвитку співробітників;
- знаходження системи матеріального та нематеріального стимулювання розвитку працівників;

– налагодження системи розвитку персоналу з урахуванням ресурсних можливостей підприємства [49].

Процес управління персоналом і його розвиток взаємопов'язані і залежать від стратегії компанії, тому їй необхідно визначати і реалізовувати стратегічно. Усвідомлення стратегічної важливості розвитку співробітників виникає тоді, коли здібності співробітників стають центральним стратегічним ресурсом і найбільшою статтею витрат бізнесу.

Як основні напрями діяльності стратегічного розвитку персоналу науковці [4; 5; 11] Виділіть наступне:

– розробка стратегій персонального навчання, які повинні визначати потреби в навчанні, включаючи планування особистого розвитку та самонавчання, підтримку особистого навчання працівників за рахунок управлінського консультування, консультування, створення навчальних центрів, зовнішніх і внутрішніх навчальних програм, курсів, які можуть задовольнити потреби кожен окремий працівник і група працівників;

– розвиток організаційного навчання та створення самонавчального бізнесу. Стратегія навчання організації спрямована на покращення ресурсних можливостей підприємства, встановлення чіткого та важливого бачення стратегічного розвитку бізнесу серед співробітників, підтримку мотивації навчання та нового середовища команди;

– удосконалення адаптаційних можливостей, підвищення ділової активності працівників та розвиток їх нових навичок;

– управління знаннями (стратегія управління знаннями розглядає знання як основний ресурс, заохочуючи процес обміну, що дасть змогу взаємодіяти з працівниками та надавати навчальну інформацію);

– формування інтелектуального капіталу (стратегія розвитку інтелектуального капіталу повинна базуватися на інформації про існуючі можливості та оцінці майбутніх потреб, а потім визначати можливості;

– розвиток індивідуальних талантів і навичок працівників для

задоволення майбутніх потреб бізнесу та розробка стратегії навчання працівників);

– підвищення якості управлінського персоналу, розвиток моральної відповідальності, здібностей та «емоційної культури» (самовладання, самоконтролю, соціальної орієнтації та соціальних умінь і навичок дозволяють не тільки визначати особисті почуття та емоції оточуючих людей, але вони також допомагають мотивувати себе та оточуючих керувати своїми емоціями та ставленням, поведінкою по відношенню до інших відповідно до правил поведінки в групі та уникати конфліктів) [19].

Отже, як зазначалося вище, загальна стратегія встановлює пріоритети та визначає напрямки майбутнього розвитку бізнесу, а стратегія розвитку персоналу, у свою чергу, визначає професійний рівень та кваліфікацію персоналу та кількість людей, необхідних компанії для забезпечення рівня відповідної ефективності діяльності, пов'язана з досягненням стратегічних цілей. Однак на практиці при визначенні рівня розвитку співробітника в певних ситуаціях виникає ряд проблем.

### 1.3 Оцінка та аналіз ефективності системи управління розвитком персоналу підприємства

Сучасне керівництво підприємства останнім часом починає виявляти особливий інтерес до оцінки та моніторингу розвитку співробітників. Звичайно, в умовах високої конкуренції саме розвиток таланту співробітників відіграє головну роль у досягненні стратегічних цілей ефективності.

Актуальність потреби в оцінці ефективності управління розвитком персоналу в сучасних підприємства допомогла значно змінити низку досліджень та емпіричних досліджень у цій галузі, що, у свою чергу,



надихнуло багато внутрішніх та зовнішніх досліджень для виділення науки про моделі та методи.

Існує три основних види методів оцінки ефективності розвитку співробітників:

- практико-орієнтованість;
- методоорієнтований;
- дослідницькі [60].

Д. Кіркпатрік запропонував практико-орієнтований підхід до своїх досліджень. Перш за все, він поставив перед собою завдання визначити, наскільки ефективні навчальні програми для досягнення поставлених цілей. Він розробив «чотирьохрівневу модель» [51, с. 55].

Оцінка розвитку співробітників за допомогою цього методу допоможе оцінити результати навчання, процес навчання учасників, їх поведінку в роботі та результати, що не важливо, вплив навчання на економіку та економіку країни. бізнес. Показники економічної та фінансової ефективності працівників є найважливішими показниками якості проведення та контролю за розвитком здібностей працівників, задоволення потреб працівників у просуванні по службі, налагодження системи постійного навчання та розвитку.

Враховуючи той факт, що більшість навичок в інформаційних технологіях є творчими, цей метод є ефективним, оскільки оцінка здійснюється в основному за рівнем реакції співробітників і знаннями, які вони набули, це пов'язано з проблемами зрозумілих методів і витрати при вимірюванні зростання продуктивності або зміни поведінки працівників, або додаткові організаційні переваги [59].

Розглядаючи модель Р. Брінкергофа, як приклад процесно-орієнтованого підходу, зрозуміло, що пропонується циклічність.

Оцінка, що проводиться на кожному етапі програми навчання, також має свої переваги для компаній ІТ-галузі [49, с. 304].

Цей процес складається з шести етапів, починаючи з визначення цілей

та аналізу потреб. Другий етап передбачає оцінку проекту освітньої програми. Наступним кроком є оцінка якості заходів навчальної програми.

Модель етапів трансферу М. Фоксона зосереджена на передачі знань і навичок у результаті реалізації навчальних програм. При цьому передача вважається процесом, а не результатом. Перенесення здійснюється поетапно від свідомого наміру до неусвідомленої підтримки. Фактори підтримки та контролю аналізуються на кожному з етапів.

Модель, запропонована Д. Філіпсом, передбачає розрахунок віддачі від інвестицій у професійний розвиток працівників. Вплив тренінгу слід оцінити в грошовому еквіваленті, а потім порівняти з повною вартістю програми [53, с.45].

Оцінка ефективності розвитку співробітників повинна, як правило, проводитися за допомогою співвідношення витрат і вигод, або повернення інвестицій. У сфері інформаційних технологій основна проблема виникає через те, що оцінку результатів важко виміряти в грошах.

Це стосується програм, результати яких базуються на спілкуванні, що є звичайним у цій галузі, а не на знаннях чи навичках.

Оцінка ефективності розвитку персоналу підприємства повинна базуватися на оцінці системи збалансованих показників.

Ефективне управління розвитком персоналу вимагає обов'язкової оцінки кадрової ситуації, структури і руху чисельності, а також аналізу рівня освіти, плинності кадрів і ряду інших важливих показників.

Оцінку впливу програм розвитку працівників на підвищення продуктивності праці та якості продукції можна визначити за формулою [11, с. 208]

$$E = P \times A \times V \times K - K \times Z \quad (1.1)$$

де P – тривалість впливу програми на продуктивність праці (років);

N – кількість учнів, працівників, що розвивають свою кваліфікацію, чол.;

V – оцінка різниці в продуктивності праці кращих і середніх робітників,

Create – комбінація, яка вказує на ефективність розвитку співробітника (зростання продуктивності, виражене в частках);

Z – витрати на розвиток персоналу.

Для вимірювання ефективності реалізованих програм може бути використана методика Д. Філліпса та Д. Кіркпатріка. Пропонується оцінювати ефективність розвитку персоналу за 4 рівнями:

1. Оцінка реакцій – перевірка реакції співробітників на процес навчання.
2. Синтез отриманих знань – наприклад, результати тестування показують ступінь інтегрованості об'єктів.
3. Поведінка – оцінюється рівень застосування знань на практиці.
4. Результати - вимірювання економічного ефекту (збільшення прибутку, скорочення персоналу, продуктивності праці).

Філліпс удосконалив метод Кіркпатріка, додавши п'ятий рівень вимірювання (обчислення коефіцієнта інвестицій) [50, с. 41].

Р. Річі описав модель процесу, яка є однією з моделей, з яких складається процес дослідження. За допомогою цієї моделі менеджери мають змогу прогнозувати результати навчання співробітників. Увага зосереджується на факторах, які визначають результати навчання. На поведінку співробітників впливають такі характеристики, як вік, освіта, минулий досвід участі в навчальних програмах, здатність засвоювати знання та мотивацію. Правильна побудова структури програми розвитку персоналу часто визначає ефективність навчання, але ставлення слухачів має прямий вплив на знання та поведінку результату [54, с. 31].

Компанії часто використовують системний підхід для оцінки ефективності розвитку співробітників [55, с. 78].

Актуальною є творча перевірка показників ефективності управління

персоналом, які відображають кінцевий результат соціального розвитку бізнесу.

Дуже важливим завданням для будь-якого бізнесу є дослідження показників, які свідчать про вплив програм розвитку співробітників на ефективність діяльності співробітників, а також її вплив на підвищення продуктивності праці та конкурентоспроможності бізнесу.

Наприклад, вплив програми розвитку працівників на підвищення продуктивності праці та покращення якості продукції, за методикою американської компанії «Honeywell», можна визначити за формулою [5, с. 410]:

$$E = P \times N \times V \times K - N \times Z \quad (1.2)$$

де  $P$  – тривалість впливу програми на продуктивність праці та інші фактори виробництва;

$N$  – кількість працівників, які пройшли навчання;

$V$  – оцінка різниці між продуктивністю праці кращих і середніх робітників, що виконують однакову роботу;

$K$  – коефіцієнт, що вказує на ефект від навчання працівників (збільшення продуктивності праці, виражене в частках);

$Z$  – витрати на навчання одного працівника.

Ефективність розвитку працівників також слід оцінювати з урахуванням усіх рівнів планування дій щодо навчання працівників у компаніях та організаціях, планування заходів щодо планування заходів щодо навчання працівників у компаніях та організаціях.

Незважаючи на чітку логіку процесу, зміст кожного з етапів, а також контекст взаємозв'язку між ними не є рівнозначними з точки зору показників оцінювання.

Найбільш важливі проблеми при визначенні ефективності розвитку співробітників виникають при визначенні:

- потреби в навчанні, що виникають внаслідок змін зовнішнього середовища;
- вплив навчання працівників на організаційні результати або продуктивність;
- характер і масштаби зовнішніх впливів.

Розглянуті методи оцінки ефективності управління розвитком співробітників підприємства показують різні показники, що потім ускладнює їх розрахунок і впливає на невизначеність кінцевого результату.

### Висновок до розділу 1

Аналіз теоретичних основ управління розвитком персоналу показав, що в умовах міжнародного розвитку одним із важливих чинників успіху компанії є людські ресурси. Кожна компанія може придбати нове обладнання для виробництва продукції, але чи буде компанія лідером на конкурентному ринку, це залежить від людських ресурсів, які регулярно забезпечують безперебійну роботу кожної компанії. Розглянуто найважливіші поняття у змісті управління розвитком персоналу підприємства. Визначено, що розвиток співробітників є одним із найважливіших аспектів системи управління персоналом.

Також розглянуто найважливіші стратегічні методи управління людськими ресурсами в бізнесі. Висвітлено основні сучасні тенденції розвитку персоналу та визначено, що найбільш актуальними зараз є такі методи, як тренінги, коучинг, e-learning, friendship, shadowing та secondment.

Проаналізовано основні методи оцінки та аналізу ефективності системи управління розвитком персоналу підприємства. Оцінка продуктивності дуже важлива в сучасному бізнесі, оскільки дозволяє виявити слабкі сторони співробітників і визначити подальшу стратегію підвищення якості.

## РОЗДІЛ 2

### ОРГАНІЗАЦІЙНО-ЕКОНОМІЧНА ХАРАКТЕРИСТИКА ПРАТ «ІНГЗК»

#### 2.1 Загальна характеристика підприємства

Приватне акціонерне товариство «Інгулецький гірничо-збагачувальний комбінат» входить до складу гірничовидобувного дивізіону групи МЕТІНВЕСТ.

Підприємство спеціалізується на видобутку і переробці залістистих кварцитів Інгулецького родовища, розташованого в південній частині Криворізького залізорудного басейну.

Юридична адреса ПРАТ «ІНГЗК» і основне місце ведення господарської діяльності: вул. Рудна 47, м. Кривий Ріг, Дніпропетровська обл., 50064, Україна.

Основною метою діяльності ПРАТ «ІНГЗК» є виробництво залізорудного концентрату високої якості, забезпечуючи при цьому безпеку праці робітників і використовуючи технологічні процеси, які мінімізують негативний вплив на навколишнє середовище.

ПРАТ «ІНГЗК» – одне з найбільших в Україні товариств гірничодобувної галузі, яке спеціалізується на видобутку залізної руди і виробництва залізорудного концентрату з вмістом заліза понад 64,8%. Продукція реалізується як на внутрішньому ринку, так і на експорт. На зовнішньому ринку споживачами продукції є металургійні заводи Східної Європи і Китаю.

ПРАТ «ІНГЗК» – єдине товариство Групи МЕТІНВЕСТ, де успішно впроваджена і використовується технологія магнітно-флотаційного доведення концентрату, застосування якого дозволило збільшити обсяг виробництва високоякісної продукції.

В структурному плані ПРАТ «ІНГЗК» представляє об'єднання гірничотранспортного і дробильно-збагачувального комплексів, блоку допоміжних цехів і управління. В інфраструктуру ПРАТ «ІНГЗК» входять 15 структурних підрозділів, у тому числі 7 основних.

Ритмічну роботу ПРАТ «ІНГЗК» забезпечують допоміжні цехи (автотранспортний цех, цех мереж і підстанцій, цех сервісного обслуговування, цех підготовки виробництва, спеціалізована об'єктна аварійно-рятувальна служба).

Основні види діяльності в динаміці за останні 3 роки в чисельному виразі відобразимо у табл. 2.1.

Таблиця 2.1 – Основні види діяльності в динаміці за 2020-2022 роки

Вид діяльності	2020	2021	2022
1	2	3	4
Добування залізних руд	66%	66%	66%
Діяльність посередників у торгівлі паливом, рудами, металами та промисловими хімічними речовинами	8%	7%	6%
Професійно-технічна освіта	6%	8%	9%
Оптова торгівля твердим, рідким, газоподібним паливом і подібними продуктами	10%	12%	11%
Оптова торгівля металами та металевими рудами	5%	6%	7%
Роздрібна торгівля паливом	2%	3%	4%
Інший пасажирський наземний транспорт, н.в.і.у.	1%	1%	2%
Відновлення відсортованих відходів	3%	2%	4%
Будівництво житлових і нежитлових будівель	5%	5%	5%
Загальна сума	100 %	100 %	100 %

ПРАТ «ІНГЗК» є гірничо-збагачувальним підприємством, яке займається видобутком і обробкою корисних копалин.

ПРАТ «ІНГЗК» базується на Інгульському вугільному родовищі, яке

розташоване в Україні, і спеціалізується на видобутку вугілля. Вугільна промисловість відіграє важливу роль в енергетичному секторі та промислового розвитку країни.

Діяльність ПРАТ «ІнГЗК» включає ряд етапів, починаючи від розвідки родовища і встановлення потенційних запасів вугілля до безпосереднього видобутку та збагачення корисної копалини.

Обсяг зовнішніх і внутрішніх споживачів відобразимо на рис. 2.1.

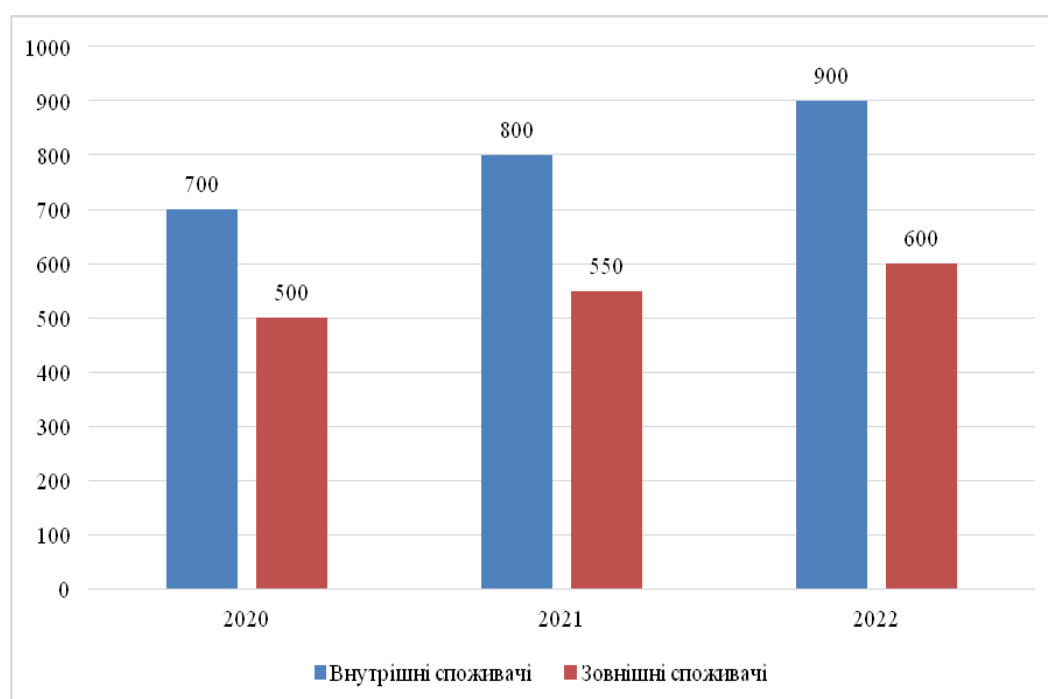


Рисунок 2.1 – Обсяг зовнішніх і внутрішніх споживачів ПРАТ «ІнГЗК» за 2020-2022 роки (у млн. грн.)

Комбінат здійснює роботи з розроблення шахтних розрізів, використання вуглепромислової техніки, транспортування та зберігання видобутого вугілля.

Структуру та функції економічних служб ПРАТ «ІнГЗК» відображено у табл. 2.2.



Таблиця 2.2 – Структура та функції економічних служб ПРАТ «ІнГЗК»

Служба	Функції
Фінансова	Управління фінансовими операціями компанії
	Бюджетування та фінансовий аналіз
	Управління ризиками
	Управління оптимізацією податкових платежів
	Фінансове планування та прогнозування
Бухгалтерська	Ведення бухгалтерського обліку
	Складання фінансової звітності
	Контроль за фінансовою діяльністю
	Розрахунок заробітної плати та податків
	Обробка фінансової інформації
Економічна	Аналіз економічної діяльності компанії
	Прогнозування економічних показників
	Оцінка ефективності інвестиційних проектів
	Управління витратами та оптимізація витрат
	Розробка економічних стратегій
Юридична	Правове консультування
	Укладання та контроль договорів
	Захист інтересів компанії в судових процесах
	Дотримання вимог законодавства
	Ліцензування та регуляторна підтримка

Організаційну структуру управління ПРАТ «ІнГЗК» відобразимо на рис. 2.2.

Фінансова служба відповідає за управління фінансовими операціями ПРАТ «ІнГЗК». Її функції включають управління потоками грошей, кредитування та інвестиціями. Вона забезпечує бюджетування та фінансовий аналіз для контролю та оптимізації фінансових ресурсів. Фінансова служба також займається управлінням ризиками, включаючи ідентифікацію, оцінку та керування ризиками фінансового характеру. Крім того, вона відповідає за управління оптимізацією податкових платежів з метою мінімізації податкового навантаження ПРАТ «ІнГЗК». Фінансова служба також здійснює фінансове планування та прогнозування для розвитку стратегій і прийняття рішень.

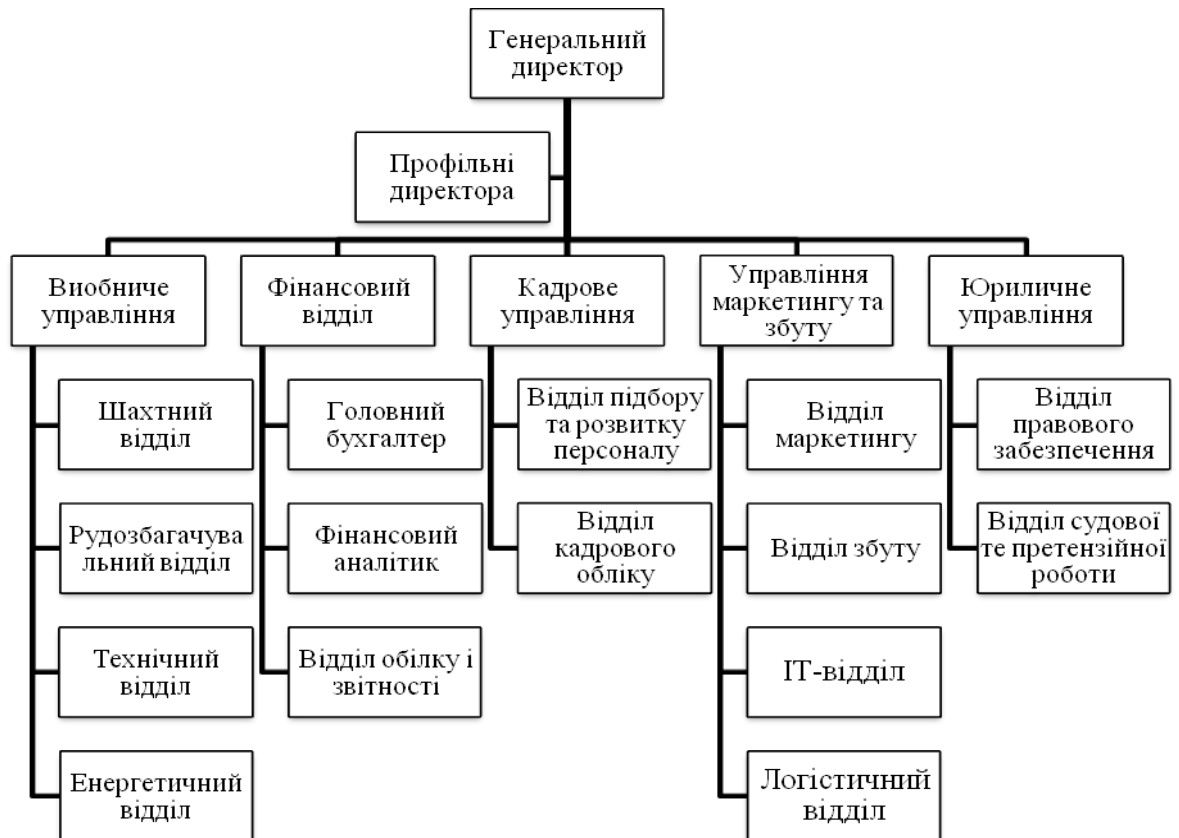


Рисунок 2.2 – Організаційна структура управління ПРАТ «ІнГЗК»

Бухгалтерська служба відповідає за ведення бухгалтерського обліку ПРАТ «ІнГЗК». Вона виконує записи про фінансові транзакції, веде журнали та розрахунки. Бухгалтерська служба також займається складанням фінансової звітності, такої як баланс, звіт про прибутки і збитки. Вона відповідає за контроль за фінансовою діяльністю ПРАТ «ІнГЗК», включаючи перевірку документації, точність та відповідність законодавству. Бухгалтерська служба також відповідає за розрахунок заробітної плати та податків для співробітників ПРАТ «ІнГЗК». Крім того, вона здійснює обробку фінансової інформації та підготовку аналітичних звітів, які допомагають керівництву ПРАТ «ІнГЗК» приймати вирішальні фінансові рішення.

Економічна служба займається аналізом економічної діяльності ПРАТ «ІнГЗК». Вона проводить оцінку фінансових показників, аналізує ефективність використання ресурсів та прогнозує економічний розвиток

ПРАТ «ІнГЗК». Економічна служба відповідає за оцінку ефективності інвестиційних проектів та розробку економічних стратегій. Вона займається управлінням витратами та оптимізацією витрат для забезпечення економічної ефективності діяльності ПРАТ «ІнГЗК». Економічна служба взаємодіє з іншими підрозділами ПРАТ «ІнГЗК» для забезпечення високої ефективності та конкурентоспроможності.

Юридична служба забезпечує правове консультування ПРАТ «ІнГЗК». Вона відповідає за укладання та контроль договорів з партнерами, постачальниками та клієнтами. Юридична служба також займається захистом інтересів ПРАТ «ІнГЗК» в судових процесах та дотриманням вимог законодавства. Вона надає ліцензування та регуляторну підтримку ПРАТ «ІнГЗК» з метою забезпечення дотримання правових норм та вимог.

Детальний опис організації виробничого процесу на ПРАТ «ІнГЗК» відображено у табл. 2.3.

Таблиця 2.3 – Опис організації виробничого процесу на ПРАТ «ІнГЗК»

Функціональні підрозділи	Опис діяльності
Гірничий відділ	- Планування гірничої діяльності
	- Вибір методів видобування та розробку родовищ
	- Контроль за технічним станом гірничого обладнання
	- Робота з розвідкою родовищ та встановлення бурових свердловин
Збагачувальний відділ	- Обробка руди з метою отримання цінних компонентів
	- Планування технологічних процесів збагачення
Енергетичний відділ	- Забезпечення енергетичних потреб підприємства
	- Планування та експлуатація енергетичного обладнання
Логістичний відділ	- Організація постачання сировини, матеріалів та обладнання
	- Координація перевезень і логістичних операцій
Маркетинговий відділ	- Розвиток та впровадження маркетингових стратегій
	- Дослідження ринку та аналіз попиту
ІТ-відділ	- Забезпечення інформаційної та комп'ютерної інфраструктури
	- Розробка та супровід програмного забезпечення
Кадровий відділ	- Здійснення процесу набору, підбору та навчання персоналу
	- Управління кадровими питаннями та адмініструванням

Гірничий відділ ПРАТ «ІнГЗК» відіграє ключову роль у гірничій діяльності підприємства. Його основна мета полягає в ефективному видобуванні корисних копалин та забезпеченні безпеки та раціонального використання гірничих ресурсів:

1. Планування гірничої діяльності: гірничий відділ виконує комплексне планування робіт з видобування корисних копалин. Це включає розробку стратегії видобування, вибір оптимальних методів та технологій видобування, а також розстановку робочих місць на шахтних об'єктах.

2. Вибір методів видобування та розробка родовищ: гірничий відділ проводить дослідження та аналіз родовищ, щоб визначити найбільш ефективні методи видобування. Він розробляє проекти розвідки родовищ, встановлення бурових свердловин та системи дренажу, що дозволяють ефективно видобувати корисні копалини.

3. Контроль за технічним станом гірничого обладнання: гірничий відділ відповідає за постійний моніторинг технічного стану гірничого обладнання. Він забезпечує його своєчасний ремонт, технічне обслуговування та модернізацію. Контроль здійснюється з метою забезпечення безперебійної та ефективної роботи обладнання.

Збагачувальний відділ ПРАТ «ІнГЗК» відіграє важливу роль у процесі обробки руди та отримання цінних компонентів. Основна мета цього відділу полягає в ефективному збагаченні руди, зменшенні вмісту некорисних домішок і підготовці продукту до наступних стадій переробки:

1. Обробка руди з метою отримання цінних компонентів: Збагачувальний відділ виконує комплексну обробку руди з метою відокремлення цінних компонентів від некорисних домішок. Це може включати фізичні, хімічні та флотаційні процеси, які дозволяють відокремити різні компоненти руди та підготувати їх для подальшої переробки.

2. Планування технологічних процесів збагачення: Збагачувальний відділ розробляє технологічні процеси збагачення, що включають послідовність операцій та використання спеціалізованого обладнання. Він

визначає оптимальні параметри обробки руди, контролює параметри процесу та вдосконалює методи збагачення з метою досягнення максимальної ефективності.

3. Контроль якості продукції на різних етапах збагачення: Збагачувальний відділ здійснює постійний контроль якості продукції на різних етапах збагачення. Він проводить аналізи та випробування, щоб переконатися що продукт збагачення відповідає встановленим стандартам якості. Контроль включає вимірювання концентрації цінних компонентів, перевірку розміру часток, виявлення некорисних домішок та інші параметри, що впливають на якість продукту.

4. Розробка і впровадження нових технологій: збагачувальний відділ займається постійною розробкою та впровадженням нових технологій збагачення. Він вивчає нові методи та обладнання, проводить дослідження та експерименти з метою покращення якості та ефективності процесу збагачення. Це допомагає підприємству залишатись конкурентоспроможним на ринку і забезпечує йому перевагу у виробництві високоякісної продукції.

5. Співпраця з іншими відділами: збагачувальний відділ тісно співпрацює з іншими функціональними підрозділами підприємства. Він обмінюється інформацією про потреби в сировині, спільно планує виробничі потужності та забезпечує потрібну кількість обробленої руди для подальшої переробки. Ця співпраця допомагає забезпечити збалансований та ефективний виробничий процес на підприємстві.

Збагачувальний відділ відіграє важливу роль у забезпеченні якісного збагачення руди та підготовці продукту для подальшої переробки. Його діяльність спрямована на оптимізацію процесів збагачення, контроль якості та впровадження нових технологій.

Енергетичний відділ ПРАТ «ІнГЗК» відіграє важливу роль у забезпеченні енергетичних потреб підприємства. Його основна мета полягає в наданні надійного та безперебійного енергозабезпечення для всіх виробничих процесів та інфраструктури компанії:

1. Постачання енергії: енергетичний відділ відповідає за постачання енергії для всіх потреб підприємства. Він забезпечує надходження електроенергії, тепла, газу та інших видів енергії, необхідних для роботи обладнання, освітлення, системи опалення та інших виробничих процесів.

2. Енергозбереження: енергетичний відділ розробляє та впроваджує заходи щодо енергозбереження на підприємстві. Це включає вдосконалення технологічних процесів, встановлення енергоефективного обладнання, контроль за витратами енергії та інші заходи, спрямовані на зменшення споживання енергоресурсів та оптимізацію їх використання.

3. Технічне обслуговування та ремонт енергетичного обладнання: Енергетичний відділ забезпечує технічне обслуговування та ремонт енергетичного обладнання на підприємстві. Він проводить регулярні перевірки, діагностику та налагодження обладнання з метою забезпечення його безперебійної роботи. Енергетичний відділ відповідає за запобігання виникненню аварійних ситуацій та проводить планові та аварійні ремонти, щоб забезпечити нормальну роботу енергетичного обладнання.

4. Контроль та управління енергосистемою: енергетичний відділ здійснює постійний моніторинг та контроль енергосистеми підприємства. Він відповідає за забезпечення стабільного напруги та потужності, балансує навантаження та координує роботу енергетичного обладнання для ефективного використання енергоресурсів.

5. Дотримання енергетичних нормативів та стандартів: енергетичний відділ забезпечує дотримання енергетичних нормативів та стандартів, встановлених законодавством та регулюючими органами. Він веде облік та звітність щодо споживання енергоресурсів, виконує аудити енергоефективності та розробляє заходи для вдосконалення енергетичного управління.

6. Дослідження та впровадження нових технологій: енергетичний відділ займається дослідженням та впровадженням нових енергетичних технологій та рішень з метою поліпшення ефективності енергозабезпечення.

Він стежить за тенденціями та інноваціями в галузі енергетики та розробляє проекти для впровадження нових розумних систем, використання відновлювальних джерел енергії та інших сучасних рішень.

Логістичний відділ ПРАТ «ІнГЗК» відповідає за організацію та координацію руху товарів, матеріалів та інших ресурсів в усьому виробничому ланцюжку компанії. Його основна мета полягає в ефективному управлінні постачанням, транспортуванням, зберіганням і розподілом ресурсів з максимальною ефективністю та оптимальними витратами.

Маркетинговий відділ ПРАТ «ІнГЗК» відповідає за розробку та впровадження стратегій маркетингу з метою просування продукції та задоволення потреб споживачів. Його основна мета полягає в аналізі ринкових тенденцій, розробці маркетингових стратегій, просуванні продукції, проведенні рекламних кампаній та підтримці взаємовідносин з клієнтами.

ІТ-відділ (відділ інформаційних технологій) ПРАТ «ІнГЗК» відповідає за управління і підтримку інформаційних систем та технологій компанії. Його основна мета полягає в забезпеченні ефективного функціонування інформаційної інфраструктури, захисті даних, розробці та впровадженні програмного забезпечення, а також наданні технічної підтримки співробітникам у використанні комп'ютерних систем і технологій.

Кадровий відділ ПРАТ «ІнГЗК» відповідає за управління людськими ресурсами і забезпечення ефективного управління персоналом компанії. Основна мета кадрового відділу полягає в залученні, утриманні та розвитку висококваліфікованих та мотивованих співробітників, що допомагають досягненню стратегічних цілей підприємства:

1. Планування кадрових потреб: кадровий відділ співпрацює з управлінням компанії для визначення потреб у персоналі. Він аналізує кількісний та якісний склад персоналу, передбачає майбутні зміни та розробляє стратегії найму нових співробітників.

2. Рекрутинг та відбір: кадровий відділ займається пошуком, привертанням та відбором кваліфікованих кандидатів на вакансії у компанії. Він розробляє вакансійні оголошення, проводить співбесіди, перевіряє референції та робить рішення щодо прийняття нових працівників.

3. Онбординг та інтеграція: кадровий відділ забезпечує ефективний процес онбордингу нових співробітників. Він організовує вступні навчання, ознайомлює новачків з компанійною культурою, процедурами та політиками, що допомагає їм швидко адаптуватися та почуватися комфортно в новому середовищі.

4. Управління перформансом: кадровий відділ відіграє ключову роль у визначенні та впровадженні системи управління перформансом. Він розробляє ключові показники ефективності роботи, встановлює цілі та очікування, оцінює прогрес та надає зворотний зв'язок співробітникам для підтримки їхнього розвитку та досягнення потенціалу.

5. Адміністрування персоналу: кадровий відділ відповідає за адміністративні процеси, пов'язані з персоналом. Це включає управління персональними дос'є співробітників, підготовку документації щодо умов праці, забезпечення дотримання законодавства з питань працевлаштування та інших адміністративних процедур.

6. Розвиток та навчання: кадровий відділ організовує програми розвитку та навчання для співробітників з метою підвищення їхнього професійного рівня, розширення компетенцій та підтримки кар'єрного зростання. Він визначає потреби в навчанні, співпрацює зі зовнішніми навчальними постачальниками та організовує тренінги, семінари та інші форми навчання.

7. Управління трудовими відносинами: кадровий відділ забезпечує дотримання законодавства та політик компанії з питань трудових відносин. Він вирішує конфліктні ситуації, проводить переговори з профспілками, відповідає за ведення колективних договорів та інших аспектів управління трудовими відносинами.



Інформація про одержані ліцензії на окремі види діяльності у 2021 р. відображено на рис.2.3.

Вид діяльності	Номер ліцензії	Дата видачі	Орган державної влади, що видав ліцензію	Дата закінчення дії ліцензії (за наявності)
1	2	3	4	5
Видобування магнетитових залізистих кварцитів, придатних для отримання залізорудних концентратів	1932	14.07.1999	Державна служба геології та надр України	15.05.2037
Опис	Прогнозується в майбутньому подовжити термін дії спеціального дозволу на користування надрами згідно з умовами діючого законодавства, техніко-економічним обґрунтуванням та перспективними планами розробки Інгuleцького родовища.			

Рисунок 2.3 – Інформація про одержані ліцензії на окремі види діяльності у 2021 р.

Інформація про випуски акцій емітента відображена на рис. 2.4.

Дата реєстрації випуску	Номер свідоцтва про реєстрацію випуску	Міжнародний ідентифікаційний номер	Кількість акцій у випуску (шт.)	Загальна номінальна вартість (грн)	Загальна кількість голосуючих акцій (шт.)	Кількість голосуючих акцій, права голосу за якими обмежено (шт.)	Кількість голосуючих акцій, права голосу за результатами обмеження таких прав передано іншій особі (шт.)
1	2	3	4	5	6	7	8
28.04.2010	125/1/10	UA4000069710	2759625600	689906400	2759625600	0	0
<b>Опис:</b>							
Право голосу за акціями ПРАТ "ІНГЗК" не обмежувалося							

Рисунок 2.4 – Інформація про випуски акцій емітента у 2021 р.

Середній показник структури кадрового складу за 2020-2022 роки відобразимо у табл. 2.4.

Таблиця 2.4 – Середній показник структури кадрового складу за 2020-2022 рр.

Рік	Вік	Стать	Категорія	Рівень освіти	Кількість
1	2	3	4	5	6
2020-2022 (середній склад)	20-30 років	Чоловіки	Робітники	Середня	120
				Вища	30
		Жінки	Робітники	Середня	8
				Вища	2
	30-40 років	Чоловіки	Керівники	Вища	22
				Середня	2
		Жінки	Керівники	Вища	2
				Середня	1
	40 і вище років	Чоловіки	Керівники	Вища	30
				Середня	2
		Жінки	Керівники	Вища	2
				Середня	0

Основних конкурентів відобразимо у табл. 2.5.

Таблиця 2.5 – Основні конкуренти ПРАТ «ІнГЗК»

Конкурент	Опис
1	2
ПАТ «Новокраматорський машинобудівний завод»	Виробництво гірничо-металургійного устаткування
ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг»	Один з найбільших металургійних комплексів України, що займається виробництвом залізородних концентратів та залізних сплавів.
ПАТ «ДТЕК Павлоградвугілля»	Вугледобувне підприємство, що спеціалізується на видобутку та збагаченні вугілля.

ПРАТ «ІнГЗК» може бути залучене до великих проектів з поставки вугілля для енергетичних, промислових та інших галузей, як в Україні, так і на зовнішніх ринках. Компанія виконує свою діяльність відповідно до

законодавства та нормативних вимог, забезпечуючи безпеку праці та охорону навколишнього середовища.

Отже, добування залізних руд є основним видом діяльності підприємства, що становить близько 66% загальної діяльності.

У сфері інших видів діяльності ПРАТ «ІНГЗК» займається посередницькою діяльністю в торгівлі паливом, рудами, металами та промисловими хімічними речовинами, професійно-технічною освітою, оптовою торгівлею паливом та металами, роздрібною торгівлею паливом, пасажирським наземним транспортом та будівництвом житлових і нежитлових будівель.

Кадровий склад підприємства включає робітників та керівників з різними категоріями та рівнем освіти. Більшість працівників є чоловіками, їх кількість перевищує кількість жінок у 15 разів.

Керівництво ПРАТ «ІНГЗК» несе загальну відповідальність за створення та функціонування системи контролю з управління ризиками.

Політика ПРАТ «ІНГЗК» з управління ризиками спрямована на виявлення та аналіз ризиків, яким піддається товариство, встановлення допустимих граничних значень ризику і контролю, а також для моніторингу ризиків. Політика з управління ризиками і системами регулярно переглядаються з урахуванням зміни ринкових умов і діяльності Товариства.

## 2.2 Аналіз фінансових показників ПРАТ «ІНГЗК»

Здійснено аналіз основних техніко-економічних показників діяльності ПРАТ «ІНГЗК» за 2020-2022 роки за даними фінансової звітності підприємства (табл. 2.6).

Таблиця 2.6 – Аналіз основних техніко-економічних показників діяльності ПРАТ «ІНГЗК» за 2020-2022 роки, млн. грн.

№ з/п	Показники	2020	2021	2022	Відхилення (+, -)		Темп змін, %	
					2021 / 2020	2022 / 2021	2021 / 2020	2022 / 2021
1	2	3	4	5	6	7	8	9
1	Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	19165,91	40723,708	12696,756	21557,798	-28026,952	212,48	31,18
2	Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	11606,53	12495,436	12696,756	888,906	201,32	107,66	101,61
3	Валовий прибуток	7559,38	28228,272	3794,581	20668,892	-24433,691	373,42	13,44
4	Фінансовий результат від операційної діяльності (прибуток)	4990,126	24448,859	2779,544	19458,733	-21669,315	489,94	11,37
5	Фінансовий результат до оподаткування (прибуток «+», збиток «-»)	1794,245	24943,198	-1037,968	23148,953	-25981,166	1390,18	-4,16
6	Чистий прибуток (+), збиток (-)	1500,053	20446,101	-851,259	18946,048	-21297,36	1363,03	-4,16

Як видно з табл. 2.6, чистий дохід від реалізації за 2021 рік зріс на 21557,798 млн. грн. (212,48%), за 2022 рік – зменшився на 28026,952 млн грн. (31,18%), що характеризується негативно і пов'язано зі збройною агресією російської федерації.

Собівартість реалізації за 2021 рік зросла на 12696,756 млн. грн. (107,66%), що характеризується негативно, у 2022 році зросла на 888,906 млн. грн. (101,61%), що характеризується негативно.

Валовий прибуток у 2021 році зріс на 3794,581 млн. грн. (373,42%), за 2022 рік – зменшився на 24433,691 млн грн. (13,44%), що характеризується негативно і пов'язано зі збройною агресією російської федерації.

Фінансовий результат від операційної діяльності за 2020-2022 роки склав прибуток, що характеризується позитивно. У 2021 році фінансовий результат від операційної діяльності зріс на 19458,733 млн. грн. (489,94%), за 2022 рік – зменшився на 21669,315 млн грн. (11,37%), що характеризується негативно і пов'язане зі зменшення отриманого чистого прибутку та зростання собівартості від реалізації.

Фінансовий результат до оподаткування у 2020-2021 роках склав прибуток в сумі 1794,245 млн. грн. у 2020 році та 24943,198 млн. грн. у 2021 році відповідно, що характеризується позитивно. У 2022 році фінансовий результат до оподаткування склала збиток в сумі 1037,968 млн. грн., що характеризується негативно. За 2021 рік фінансовий результат до оподаткування зріс на 23148,953 млн. грн. (1390,18%), за 2022 рік – зменшився на 25981,166 млн грн. (-4,16%) і склав збиток, що характеризується негативно.

Чистий прибуток у 2020 році склав 1500,053 млн. грн., у 2021 році – чистий прибуток склав 20446,101 млн. грн., у 2022 році ПРАТ «ІНГЗК» отримало чистий збиток в сумі 851,259 млн. грн. За 2021 рік сума чистого прибутку зросла на 18946,048 млн. грн. (1363,03%), що характеризується позитивно. У 2022 році сума чистого прибутку зменшилася на 21297,36 млн. грн. (-4,16%), що характеризується отриманням у 2022 році чистого збитку в порівнянні з тим, що у 2021 році ПРАТ «ІНГЗК» отримало прибуток. Така ситуація характеризується негативно і пов'язана зі збройною агресією російської федерації та наслідками, що виникли у зв'язку з цим (вимушеними простоями, скорочення працівників (які покинули територію України, блекаутами, пошкодженням майна та зростанням витрат на їх відновлення, зменшення реалізації готової продукції (пошкодження логістики на території усієї України), зростання собівартості виготовлення готової

продукції, зриву поставок за короткостроковими договорами, пошкодженням або знищенням підприємств в Україні, які постачали запаси для ПРАТ «ІНГЗК» тощо),

Динаміку фінансових результатів ПРАТ «ІНГЗК» за 2020-2022 роки наведено на рис. 2.5.

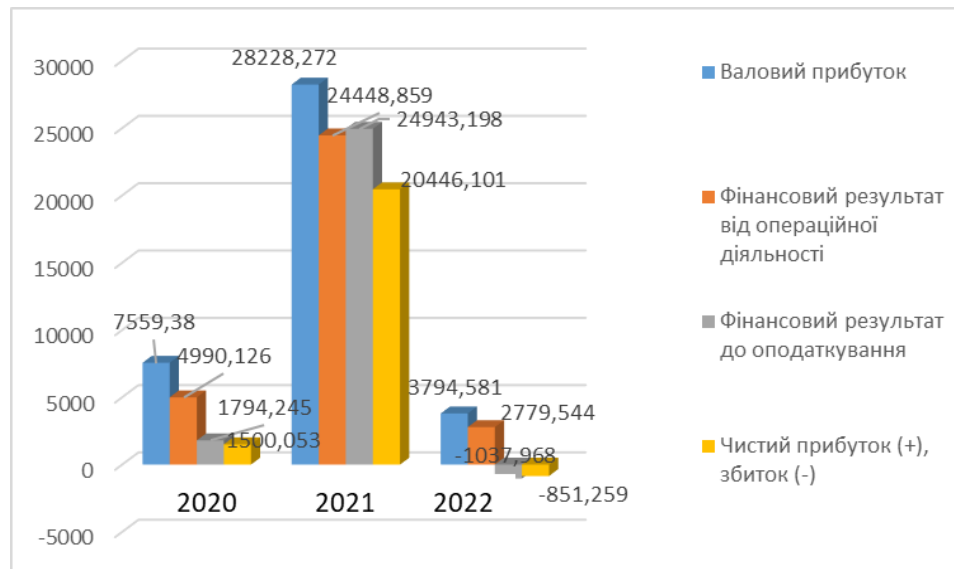


Рисунок 2.5 – Динаміка доходів ПРАТ «ІНГЗК» за 2020-2022 роки, млн. грн.

В ході аналізу фінансового стану необхідно, перш за все, вивчити структуру активу і пасиву балансу. Вихідним документом для аналізу стане аналітичний баланс (дод. А, Б).

Так, аналізуючи структуру балансу ПРАТ «ІНГЗК» за 2020-2022 роки можна зробити наступні висновки. ПРАТ «ІНГЗК» є матеріаломістким підприємством. Питома вага необоротних активів на підприємстві на початок 2020 року – 30,92%, на кінець 2020 року – 30,69%, на кінець 2021 року – 29,44%), на кінець 2022 року – 35,08%. За 2020 рік сума необоротних активів підприємства зменшилася на 1178,951 млн. грн. (92,98%) (за питомою вагою – зменшилася на 0,23%), за 2021 рік – зменшилася на 58,445 млн. грн. (99,63%) (за питомою вагою – зменшилася на 1,25%), за 2022 рік –

зменшилася на 2488,666 млн. грн. (84,01%) (за питомою вагою – зменшилася на 5,64%).

Питома вага основних засобів на підприємстві на початок 2020 року – 26,20%, на кінець 2020 року – 26,28%, на кінець 2021 року – 22,22%, на кінець 2022 року – 28,45%. За 2020 рік сума основних засобів підприємства зменшилася на 855,882 млн. грн. (93,99%) (за питомою вагою – зросли на 0,09%), а за 2021 рік – зменшилася на 1634,949 млн. грн. (87,78%) (за питомою вагою – зменшилася на 4,07%), за 2022 рік – зменшилася на 1142,754 млн. грн. (90,27%) (за питомою вагою – зросла на 6,23%).

Питома вага оборотних активів на підприємстві на початок 2020 року – 69,08%, на кінець 2020 року – 69,31%, на кінець 2021 року – 70,56%, на кінець 2022 року – 64,92%. Сума оборотних активів зменшилася у 2020 році на 2255,846 млн. грн. (93,99%) (за питомою вагою зросли на 0,23%). За 2021 рік обсяг оборотних активів зріс на 2013,873 млн. грн. (105,71%) (за питомою вагою зросли на 1,25%), за 2022 рік – зменшилася на 13506,86 млн. грн. (63,78%) (за питомою вагою – зменшилася на 5,64%).

В складі загальної вартості оборотних активів сума запасів ПРАТ «ІНГЗК» зменшилася на 255,415 млн. грн. (70,60%) за 2020 рік, за 2021 їх вартість зросла на 625,382 млн. грн. (201,96%), на кінець 2022 року – зменшилася на 299,581 млн. грн. (75,82%). За питомою вагою обсяг запасів за 2020 рік зменшився на 0,39%, за 2021 рік – зріс на 1,14%, за 2022 рік – зросли на 0,18% (з 1,60% на початок 2020 року, 1,21% – на кінець 2020 року, 2,34% на кінець 2021 року та 2,52% на кінець 2022 року).

Дебіторська заборгованість за 2020 рік зменшилася на 2547,790 млн. грн. (92,96%), за 2021 рік зросла на 1912,524 млн. грн. (105,69%), на кінець 2022 року – зменшилася на 12727,829 млн. грн. (64,18%). За питомою вагою сума дебіторської заборгованості зменшилася на 0,51% у 2020 році, у 2021 році зросла на 1,17% та у 2022 році – зменшилася на 6,04% (з 66,57% на початок 2020 року, 66,05% – на кінець 2020 року та 67,23% на кінець 2021 року, і 61,19% у 2022 році).

Гроші та їх еквіваленти за 2020 рік зросли на 557,317 млн. грн. (596,56%), за 2021 рік – зменшилися на 591,233 млн. грн. (11,70%), за 2022 рік – зменшилися на 46,946 млн. грн. (40,06%). За питомою вагою гроші та їх еквіваленти у 2020 році зросли на 1,11%, у 2021 – зменшилися на 1,17%, у 2022 році – зменшилися на 0,06% (з 0,21% на початок 2020 року, 1,32% – на кінець 2020 року та 0,15% на кінець 2021 року і 0,08% на кінець 2022 року).

Витрати майбутніх періодів за 2020 рік зросли на 9,643 млн. грн. (102,90%), за 2021 рік – зросли на 55,351 млн. грн. (116,17%), а за 2022 рік – зросли на 16,376 млн. грн. (104,12%). За питомою вагою витрати майбутніх періодів у 2020 році зросли на 0,06%, у 2021 – зросли на 0,08%, а у 2022 році зросли на 0,36% (з 0,61% на початок 2020 року, 0,67% – на кінець 2020 року та 0,75% на кінець 2021 року і 1,11% на кінець 2022 року).

Інші оборотні активи за 2020 рік зменшилися на 19,601 млн. грн. (63,17%), за 2021 рік – зросли на 11,849 млн. грн. (135,24%), за 2022 рік – зменшилися на 40,182 млн. грн. (11,63%). За питомою вагою інші оборотні активи у 2020 році зменшилися на 0,03%, а у 2021 – зросли на 0,02%, а у 2022 році – зменшилися на 0,07% (з 0,10% на початок 2020 року, 0,07% – на кінець 2020 року та 0,09% на кінець 2021 року, і 0,01% на кінець 2022 року).

Аналізуючи джерела утворення засобів підприємства слід відмітити, що питома вага власного капіталу ПРАТ «ІНГЗК» на початок 2020 року – 36,55%, на кінець 2020 року – 29,70%, на кінець 2021 року – 48,62%, на кінець 2022 року – 51,29%. За 2020 рік сума власного капіталу зменшилася на 4746,391 млн. грн. (76,10%) (за питомою вагою – зменшення склало 6,85%), за 2021 рік сума власного капіталу зросла на 10579,350 млн. грн. (170,00%) (за питомою вагою – зросла на 18,92%), за 2022 рік – зменшилася на 6579,877 млн. грн. (74,39%) (за питомою вагою – зросла на 51,29%).

Позиковий капітал ПРАТ «ІНГЗК» за 2020 рік зріс на 1311,594 млн. грн. (103,81%) (за питомою вагою – зріс на 6,85%), за 2021 рік позиковий капітал зменшився на 8623,922 млн. грн. (75,90%) (за питомою вагою – зменшився на 18,92%), а за 2022 рік – зменшився на 9006,918 млн. грн.



(66,83%) (за питомою вагою – зменшився на 2,68%) (з 63,45% на початок 2020 року, 70,30% – на кінець 2020 року та 51,38% на кінець 2021 року і 48,71% на кінець 2022 року).

Довгострокові зобов'язання та забезпечення ПРАТ «ІНГЗК» за 2020 рік зросли на 2289,062 млн. грн. (195,87%) (за питомою вагою – зросли на 4,79%), за 2021 рік довгострокові зобов'язання та забезпечення зменшилися на 2267,747 млн. грн. (51,51%) (за питомою вагою – зменшилися на 4,63%), за 2022 рік – зменшилися на 845,308 млн. грн. (64,91%) (за питомою вагою – зменшення на 0,36%) (з 4,39% на початок 2020 року, 9,19% – на кінець 2020 року та 4,56% на кінець 2021 року і 4,2% на кінець 2022 року).

Поточні зобов'язання та забезпечення ПРАТ «ІНГЗК» за 2020 рік зменшилися на 977,468 млн. грн. (96,95%) (за питомою вагою – зросли на 2,06%), за 2021 рік поточні зобов'язання та забезпечення зменшилися на 6356,175 млн. грн. (79,56%) (за питомою вагою – зменшилися на 14,29%), а за 2022 рік – зменшилися на 8161,647 млн. грн. (67,02%) (за питомою вагою зменшилися на 2,31%) (з 59,05% на початок 2020 року, 61,11% – на кінець 2020 року та 46,82% на кінець 2021 року і 44,51% – на кінець 2022 року).

Кредиторська заборгованість за товари, роботи, послуги ПРАТ «ІНГЗК» за 2020 рік зменшилася на 3510,431 млн. грн. (65,05%) (за питомою вагою – зменшилася на 5,65%), за 2021 рік зросла на 181,777 млн. грн. (102,78%) (за питомою вагою – зменшилася на 0,13%), за 2022 рік – зменшилися на 4996,581 млн. грн. (25,61%) (за питомою вагою – зменшення на 8,09%) (з 18,49% на початок 2020 року, 12,84% – на кінець 2020 року та 12,71% на кінець 2021 року і 4,62% на кінець 2022 року).

Інша поточна заборгованість ПРАТ «ІНГЗК» за 2020 рік зросла на 2533,551 млн. грн. (111,50%) (за питомою вагою – зросла на 7,72%), за 2021 рік зменшилася на 6537,952 млн. грн. (73,39%) (за питомою вагою – зменшилася на 14,16%), за 2022 рік – 3165,066 млн. грн. (82,45%) (за питомою вагою – зростання на 5,78%) (з 40,56% на початок 2020 року,

48,28% – на кінець 2020 року та 34,12% на кінець 2021 року і 39,9% на кінець 2022 року).

Доходи майбутніх періодів ПРАТ «ІНГЗК» за 2020 рік займають найменшу питому вагу у складі пасивів балансу – менше 0,01%. За 2020 рік їх сума зменшилася на 0,071 млн. грн. (87,93%), за 2021 рік зменшилася на 0,066 млн. грн. (87,23%), а за 2022 рік – зменшилися на 0,037 млн. грн. (91,78%).

Зменшення валюти балансу ПРАТ «ІНГЗК» за 2020 рік склало - 3434,797 млн. грн. (93,38%), а за 2021 рік – зростання склало 1955,428 млн. грн. (103,84%), що свідчить про загальне зростання ділової активності підприємства та зростання активізації його діяльності у 2021 році, що характеризується позитивно. Зменшення валюти балансу ПРАТ «ІНГЗК» за 2022 рік склало 15586,832 млн. грн. (70,51%), що свідчить про загальне зменшення ділової активності підприємства та зниження активізації його діяльності у 2021 році, що характеризується негативно.

З метою підвищення ефективності управління прибутковістю підприємству необхідно систематично здійснювати аналіз формування, розподілу й використання прибутку. Результати аналізу фінансових результатів мають важливе значення не тільки для підприємства, а й для зовнішніх користувачів: фінансових органів, комерційних банків, податкових органів, акціонерів, власників, менеджерів тощо.

Рентабельність – один із головних вартісних показників ефективності виробництва, який характеризує рівень віддачі активів і ступінь використання капіталу у процесі виробництва. Аналіз рентабельності підприємства дозволяє визначити ефективність вкладення коштів у підприємство та раціональність їхнього використання.

Рентабельність є результатом виробничого процесу: вона формується під впливом чинників, пов'язаних з підвищенням ефективності оборотних коштів, зниженням собівартості і підвищенням рентабельності продукції і окремих виробів.

## Показники прибутковості підприємства розраховані в табл. 2.7

Таблиця 2.7 – Аналіз показників рентабельності ПРАТ «ІНГЗК» за 2020-2022 роки

№ з/п	Показник	Алгоритм розрахунку	2020	2021	2022	Відхилення	
						2021 / 2020	2022 / 2021
1	2	3	4	5	6	7	8
1	Прибутковість основної діяльності	Чистий дохід від реалізації продукції	1,651	3,259	1,426	1,608	-1,833
		Собівартість реалізованої продукції					
2	Прибутковість власного капіталу	Чистий прибуток (збиток)	0,099	0,796	-0,045	0,697	-0,840
		Власний капітал					
3	Прибутковість авансованого капіталу	Чистий прибуток (збиток)	0,029	0,387	-0,023	0,357	-0,410
		Валюта балансу					
4	Прибутковість позикового капіталу	Чистий прибуток (збиток)	0,043	0,650	-0,038	0,607	-0,687
		[(Поз.кап.на п.р + Поз.кап.на к.р.)/2]					
5	Прибутковість необоротних активів	Чистий прибуток (збиток)	0,096	1,314	-0,065	1,218	-1,379
		Необоротні активи					
6	Прибутковість оборотних активів	Чистий прибуток (збиток)	0,043	0,554	-0,036	0,511	-0,590
		Оборотні активи					

Прибутковість основної діяльності свідчить, що на 1 грн. собівартості товару приходиться відповідно на початок і кінець 2021 року 1 грн. 65 коп. і 3 грн. 26 коп. чистого доходу від реалізації, на кінець 2022 року – 1 грн. 43

коп. Зростання показника в динаміці на 1,608 грн. за 2021 рік характеризується позитивно, однак зменшення показника на 1,833 грн. за 2022 рік характеризується негативно.

Динаміку рентабельності основної діяльності наведено на рис. 2.6.

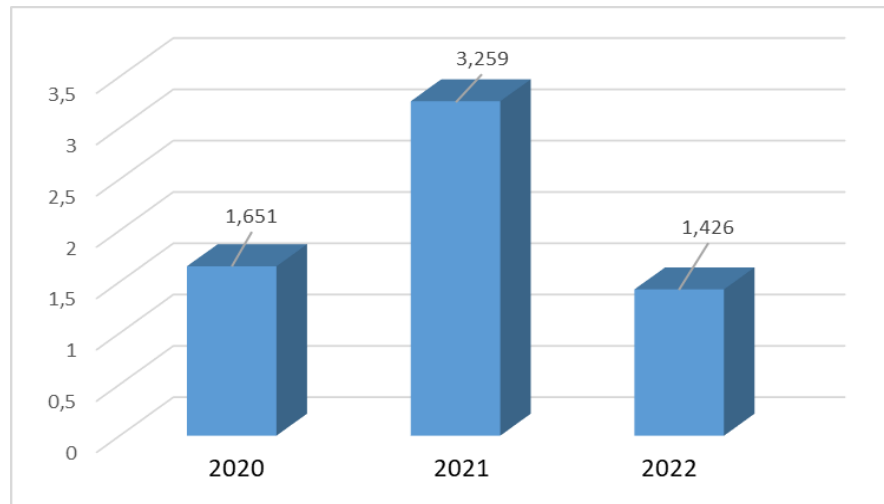


Рисунок 2.6 – Динаміка рентабельності основної діяльності ПРАТ «ІНГЗК» за 2020-2022 роки, %

Рентабельність власного капіталу засвідчує ефективне використання власного капіталу, можливість його примноження. Вона забезпечується отриманням чистого прибутку в результаті господарської діяльності. Власний капітал слід вважати ефективно використаним, якщо його рентабельність відповідає дохідності довгострокових фінансових інвестицій в банку (в сучасних умовах >10 %). Прибутковість власного капіталу свідчить, що на 1 грн. власного капіталу приходиться відповідно на початок і кінець 2021 року 9,9 коп. і 79,6 коп. чистого прибутку, на кінець 2022 року – 4,5 коп. чистого збитку. Зростання показника в динаміці на 0,697 грн. за 2021 рік характеризується позитивно, однак зменшення показника на 0,84 грн. за 2022 рік характеризується негативно, що пов'язане із отриманням чистого збитку у 2022 році.

Рентабельності авансованого капіталу показує, що на початок 2021 року на 1 грн. валюти балансу припадає 2,9 коп. чистого прибутку, а на

кінець – 38,7 коп. чистого прибутку, на кінець 2022 року – 2,3 коп. чистого збитку. Зростання показника в динаміці на 0,357 грн. за 2021 рік характеризується позитивно, однак зменшення показника на 0,41 грн. за 2022 рік характеризується негативно, що пов'язане із отриманням чистого збитку у 2022 році.

Прибутковість позикового капіталу свідчить, що у 2020 році на 1 грн. запозичених коштів припадало 4,3 коп. чистого прибутку, у 2021 році – 65 коп. чистого прибутку, а у 2022 році – 3,8 коп. чистого збитку. Зростання позикового капіталу на 0,607 характеризується позитивно, а зменшення показника в динаміці на 0,687 характеризується негативно і пов'язано із отриманням чистого збитку у 2022 році.

Динаміку рентабельності капіталу ПРАТ «ІНГЗК» наведено на рис. 2.7.

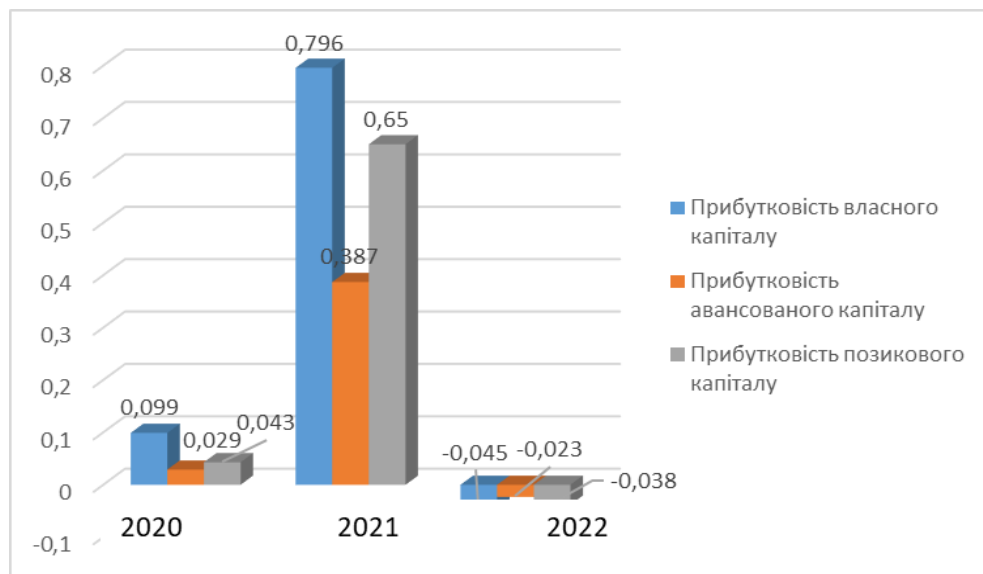


Рисунок 2.7 – Динаміка рентабельності капіталу ПРАТ «ІНГЗК» за 2020-2022 роки, %

Прибутковість необоротних активів свідчить, що у 2020 році на 1 грн. імобілізованих активів припадало 9,6 коп. чистого прибутку, у 2021 році – 1 грн. 31,4 коп. чистого прибутку, а у 2022 році – 6,5 коп. чистого збитку. Зростання позикового капіталу на 1,218 характеризується позитивно, а

зменшення показника в динаміці на 1,379 характеризується негативно і пов'язано із отриманням чистого збитку у 2022 році.

Таку ж характеристику має показник рентабельності оборотних активів. Прибутковість оборотних активів свідчить, що у 2020 році на 1 грн. мобільних активів припадало 4,3 коп. чистого прибутку, у 2021 році – 55,4 коп. чистого прибутку, а у 2022 році – 3,6 коп. чистого збитку. Зростання позикового капіталу на 0,511 характеризується позитивно, а зменшення показника в динаміці на 0,59 характеризується негативно і пов'язано із отриманням чистого збитку у 2022 році.

Динаміку рентабельності активів наведено на рис. 2.8.

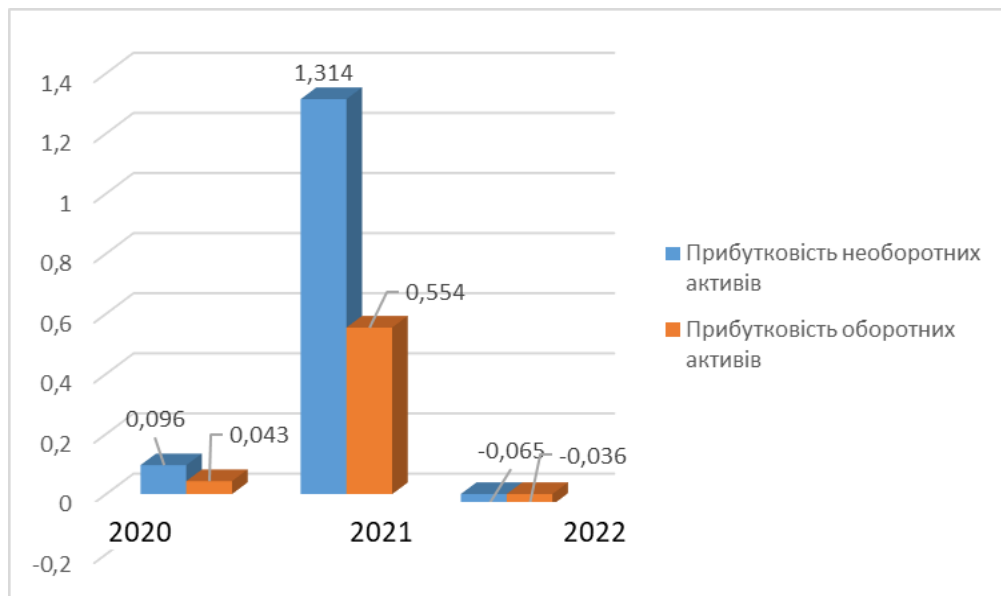


Рисунок 2.8 – Динаміка рентабельності активів ПРАТ «ІНГЗК» за 2020-2022 роки, %

Коефіцієнти структури капіталу, що використовуються при аналізі, в економічній літературі називають також коефіцієнтами боргу. Вони показують боргове навантаження на капітал підприємства. Аналіз фінансової стійкості (платоспроможності) підприємства здійснюється шляхом розрахунку основних коефіцієнтів: коефіцієнта концентрації власного капіталу (фінансової незалежності, автономії), коефіцієнта фінансування;

коефіцієнта концентрації позикового капіталу, коефіцієнта співвідношення власного і позикового капіталу, коефіцієнта забезпеченості власними оборотними засобами; коефіцієнта маневреності власного капіталу; коефіцієнта фінансового лівериджу; коефіцієнта покриття процентів. Розраховані показники фінансової стійкості наведено в табл. 2.8.

Таблиця 2.8 – Аналіз показників фінансової стійкості довгострокової перспективи ПРАТ «ІНГЗК» за 2020-2022 роки

№ з/п	Показник	Алгоритм розрахунку	2020	2021	2022	Відхилення	
						2021 / 2020	2022 / 2021
1	2	3	4	5	6	7	8
1	Коефіцієнт концентрації власного капіталу (фінансової незалежності)	<u>Власний капітал</u> Валюта балансу	0,297	0,486	0,513	0,189	0,027
2	Коефіцієнт концентрації позикового капіталу	<u>Позиковий капітал</u> Валюта балансу	0,703	0,514	0,487	-0,189	-0,027
3	Коефіцієнт співвідношення власного і позикового капіталу	<u>Позиковий капітал</u> Власний капітал	2,367	1,057	0,950	-1,310	-0,107
4	Коефіцієнт фінансування	<u>Валюта балансу</u> Власний капітал	3,367	2,057	1,950	-1,310	-0,107
5	Коефіцієнт залежності від довгострокових зобов'язань	<u>Довгострокові зобов'язання</u> Власний та порівняний капітал	0,309	0,094	0,082	-0,215	-0,012

Коефіцієнт фінансової незалежності (забезпеченості власним капіталом) характеризує частку власного капіталу в сукупному капіталі. Чим більше значення цього показника, тим більшою є фінансова незалежність підприємства від кредиторів. Мінімальна частка власного капіталу повинна складати не менше 50% сукупного капіталу, задіяного в господарській

діяльності. Вона засвідчує можливість підприємства погасити борги власними коштами.

На ПРАТ «ІНГЗК» коефіцієнт фінансової незалежності у 2020 році склав 29,7%, у 2021 – 48,6%, у 2022 році – 51,3%. Недостатність показника значення 50% вказує на досить стаке значення фінансової спроможності підприємства. У 2020-2021 році показник не перевищує оптимальне значення, тому даний показник характеризується тим, що ПРАТ «ІНГЗК» фінансово неспроможне. Однак, у 2022 році показник 51,3% вказує на досягнення фінансової спроможності підприємством. Так, зростання даного показника на 0,189 у 2021 році характеризується з позитивної точки зору, а зростання у 2022 році на 0,027 характеризується позитивно і вказує на достатність власного капіталу для фінансової незалежності підприємства у 2022 році.

Коефіцієнт концентрації позикового капіталу вказує на рівень леведжа компанії. Леведж означає використання фінансових інструментів або позикового капіталу з метою підвищення потенційної рентабельності інвестицій. У компанії, в якій сума позикового капіталу є значно вищою власного, рівень леведжа високий. У свою чергу, таке явище свідчить про високий рівень фінансових ризиків. Варто зауважити, що залучення позикового капіталу дозволяє забезпечити ріст компанії. Тому значна частина підприємств стабільно працює в умовах використання позикових коштів. Нормативним вважається значення в межах 0,4-0,6. На початок 2021 року коефіцієнт мав значення 70,3%, на кінець 2021 року – 51,4%, на кінець 2022 року – 48,7%, тобто показники мають незначну нормативну межу у 2020-2021 році, в межах нормативних значень – у 2022 році. Зменшення показника за 2021 рік на 0,189, та зменшення у 2022 році на 0,027 характеризується позитивно, що свідчить про зменшення залежності від внутрішніх та зовнішніх кредиторів підприємства.

Коефіцієнт заборгованості (співвідношення позикового і власного капіталу, фінансового ризику) показує, яка частина діяльності підприємства



фінансується за рахунок позикового капіталу. Так, показники фінансового ризику показують, що у 2020 році в загальній сумі засобів, авансованих у діяльність підприємства, 236,7% припадало на позиковий капітал, у 2021 – 105,7%, у 2022 році – 95%. Зменшення цього показника на 1,31 у 2021 році та на 0,0107 у 2022 році вказує на поліпшення в діяльності підприємства і зменшення залежності від позикових коштів.

Коефіцієнт фінансування є зворотним коефіцієнту концентрації власного капіталу. Зростання цього показника в динаміці означає збільшення частки позичених коштів у фінансуванні підприємства. Якщо його значення наближається до одиниці (або 100%), то це означає, що власники повністю фінансують своє підприємство. Так, у 2020 році в кожній 1 грн., вкладеній в активи підприємства, 3,367 грн. – позикові. У 2021 році в кожній 1 грн., вкладеній в активи підприємства, 2,057 грн. – позикові, у 2022 році – 1,95 грн. позикові. Зменшення цього показника в динаміці на 1,31 у 2021 році та на 0,107 у 2022 році характеризується негативно.

Коефіцієнт залежності від довгострокових зобов'язань дає змогу проаналізувати, яку частку займають довгострокові зобов'язання у всіх залучених коштах. У 2020 році в кожній 1 грн., вкладеній в активи підприємства, 30,9 коп. – довгострокові зобов'язання та забезпечення, у 2021 – 9,4 коп., у 2022 році – 8,2 коп. Зменшення цього показника в динаміці – на 0,215 у 2021 році та на 0,012 у 2022 році свідчить, з одного боку, про зниження залежності від зовнішніх джерел фінансування, а з іншого – про зменшення довіри до суб'єкта з боку кредиторів та інвесторів, зниження його інвестиційної активності за рахунок залучення довгострокових кредитів

Динаміку показників фінансової стійкості довгострокової перспективи наведено на рис. 2.9.

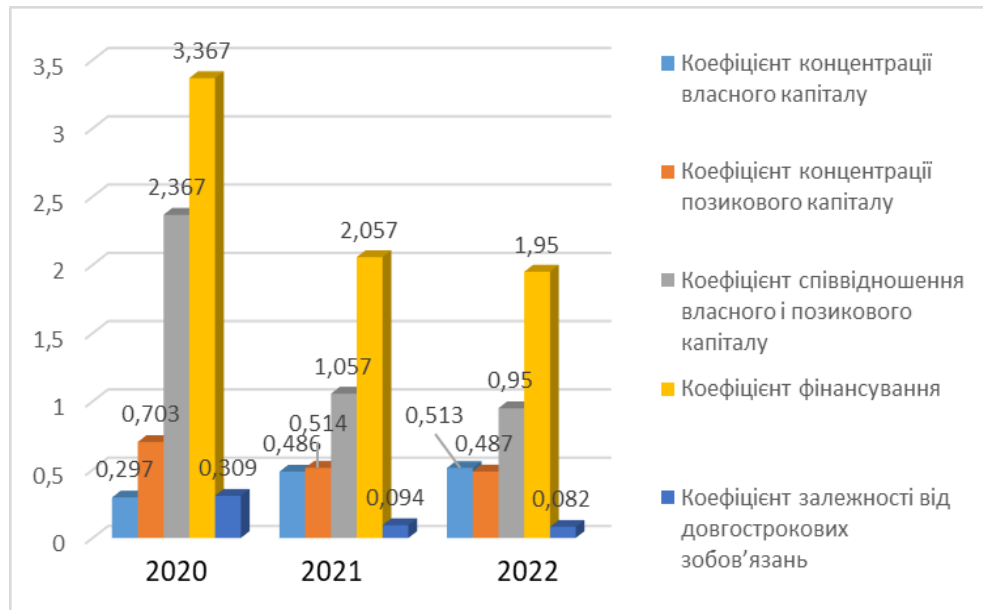


Рисунок 2.9 – Динаміка показників фінансової стійкості довгострокової перспективи ПРАТ «ІНГЗК» за 2020-2022 роки, %

На наступному етапі оцінки фінансового стану підприємства слід проаналізувати фінансову стійкість короткострокової перспективи (табл. 2.9).

Величина власних оборотних засобів характеризує ту частину власного капіталу підприємства, яка є джерелом покриття поточних активів підприємства. Від'ємне значення цього показника показує, що підприємству не вистачить власних коштів для покриття поточної заборгованості. Зниження цього показника – негативна тенденція діяльності підприємства. Показники величини власних оборотних засобів ПРАТ «ІНГЗК» має позитивне значення, а його зростання в динаміці на 8370,048 млн. грн. за 2021 рік характеризується негативно, а зменшення показника на 4936,511 млн. грн. у 2022 році вказує на погіршення ситуації.

Для оцінки платоспроможності і фінансової стійкості не тільки розраховують співвідношення між поточними активами і поточними зобов'язаннями, але також визначають і їхню різницю. Різниця між поточними активами і поточними зобов'язаннями складає чистий робочий капітал підприємства.

Таблиця 2.9 – Аналіз показників фінансової стійкості короткострокової перспективи ПРАТ «ІНГЗК»

№ з/п	Показник	Алгоритм розрахунку	2020	2021	2022	Відхилення	
						2021 / 2020	2022 / 2021
1	2	3	4	5	6	7	8
1	Оборотні активи (ОА)		35276,53	37290,403	24192,238	2013,873	-13098,165
2	Власні оборотні засоби (ВОЗ)	Власний капітал + Довгострокові зобов'язання та забезпечення - Необоротні активи	4172,538	12542,586	7606,075	8370,048	-4936,511
3	Нормальні джерела формування оборотних активів (НДФОА)	ВОЗ + Короткострокові кредити банків + Векселі видані + Кредиторська заборгованість по товарним операціям	11273,583	19532,45	9693,362	8258,867	-9839,088

Здатність покривати обсяг запасів за рахунок власних коштів свідчить про хороші перспективи розвитку підприємства, низьку потребу у додатковому залученні позикових коштів та потенційно низький обсяг фінансових витрат. При порівнянні чистого робочого капіталу за 2021 рік видно, що він зріс на 8258,867 млн. грн., а у 2022 році – зменшився на 9839,088 млн. грн., що є позитивним в діяльності підприємства.

Так, згідно розрахунків, ПРАТ «ІНГЗК» у 2020-2022 роках має хитливе фінансове положення.

Динаміку показників фінансової стійкості короткострокової перспективи наведено на рис. 2.10.

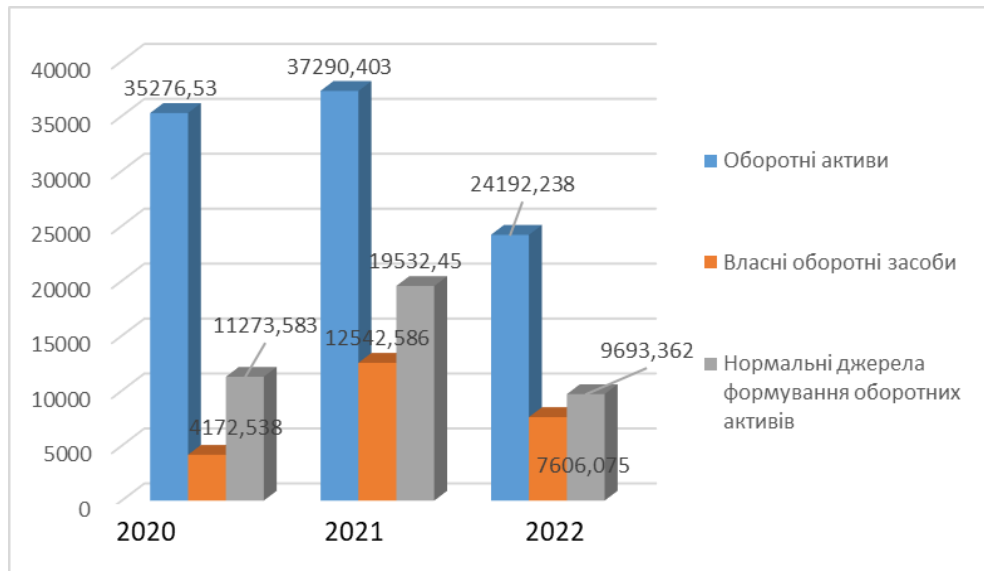


Рисунок 2.10 – Динаміка показників фінансової стійкості короткострокової перспективи ПРАТ «ІНГЗК» за 2020-2022 роки, млн. грн.

Показники фінансової стійкості короткострокової перспективи ПРАТ «ІНГЗК» за 2020-2022 роки вказують на стабільне положення підприємства.

Оскільки фінансова стійкість передбачає здатність підприємства погасити свої зобов'язання за кредитами в строк та в повному обсязі, з відповідною сплатою відсотків, необхідним є аналіз платоспроможності та ліквідності підприємства (табл. 2.10).

Ліквідність – це здатність підприємства перетворювати свої активи в гроші для покриття своїх необхідних платежів в міру настання їх строків та швидкість здійснення цього. Чим коротше період, тим вище ліквідність даного виду активів. Ліквідність підприємства означає наявність у нього оборотних коштів в розмірі, теоретично достатньому для погашення короткострокових зобов'язань хоч би і з порушенням термінів погашення, передбачених контрактами.

Коефіцієнт поточної ліквідності характеризує спроможність підприємства за рахунок наявних оборотних активів виконувати свої грошові зобов'язання, передусім сплачувати борги.

Таблиця 2.10 – Аналіз показників ліквідності ПРАТ «ІНГЗК»

№ з/п	Показник	Алгоритм розрахунку	2020	2021	2022	Відхилення	
						2021 / 2020	2022 / 2021
1	2	3	4	5	6	7	8
1	Коефіцієнт поточної ліквідності	Оборотні активи	1,123	1,491	1,434	0,368	-0,057
		Поточні зобов'язання та забезпечення					
2	Коефіцієнт швидкої ліквідності (критичної)	Оборотні активи - Запаси	1,103	1,441	1,377	0,338	-0,064
		Поточні зобов'язання та забезпечення					
3	Коефіцієнт абсолютної ліквідності (платоспроможності)	Грошові кошти та їх еквіваленти+ Поточні фінансові інвестиції	0,022	0,003	0,002	-0,019	-0,001
		Поточні зобов'язання та забезпечення					

Для забезпечення належного рівня платоспроможності підприємствам доцільно забезпечувати значення цього показника на рівні 1,5-2,5, при якому величина оборотних активів в 1,5-2,5 рази більша від величини боргових зобов'язань. Тоді за рахунок грошових коштів від поточної реалізації оборотних активів забезпечується своєчасне погашення поточних зобов'язань. Показники ліквідності ПРАТ «ІНГЗК» за 202-2022 роки були недостатнім. Зростання показника у 2021 році на 0,368 є позитивним моментом, а зменшення у 2022 році на 0,057 характеризується негативно.

Коефіцієнт швидкої ліквідності показує, на скільки підприємство здатне виконати свої поточні зобов'язання за рахунок високоліквідних активів. Рекомендоване значення цього показника 0,6-0,8. У 2020-2022 роках підприємство було здатне виконати свої поточні зобов'язання за рахунок високоліквідних активів. Зростання показника на 0,338 у 2021 році

характеризується позитивно, а зменшення цього показника на 0,064 у 2022 році вказує на погіршення швидкої ліквідності, однак показник залишається в нормі.

Коефіцієнт абсолютної ліквідності показує здатність підприємства терміново розрахуватись з короткостроковими зобов'язаннями. Рекомендоване значення показника коливається в межах 0,25-0,5. Цей показник за 2020-2022 роки є недостатнім, що вказує на те, що підприємство не матиме змогу терміново розрахуватися зі всіма своїми кредиторами, а його зменшення у 2021 та 2022 році на 0,019 та на 0,001 відповідно вказує на погіршення абсолютної ліквідності підприємства.

Динаміку показників ліквідності наведено на рис. 2.10.

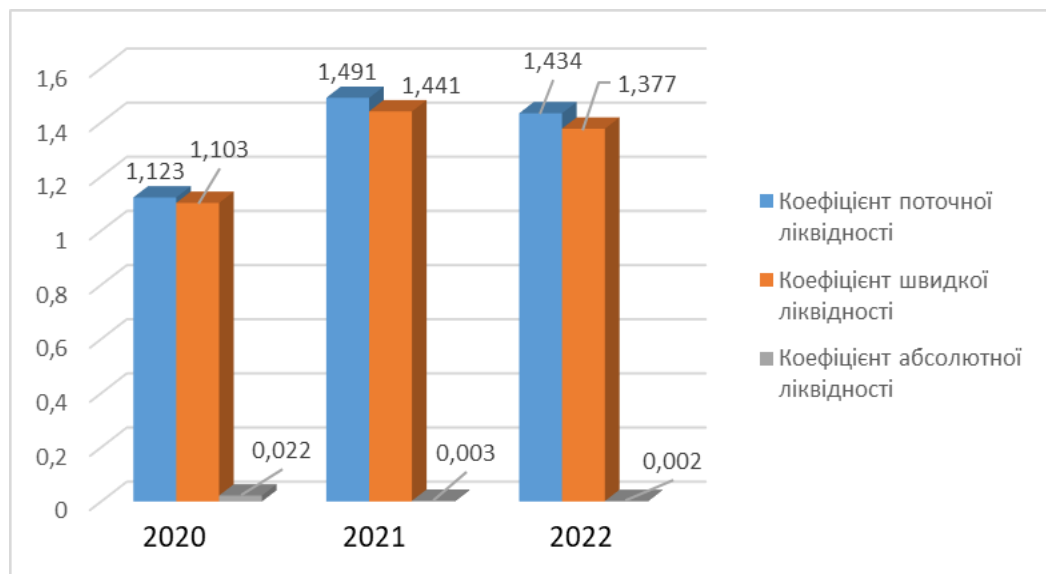


Рисунок 2.10 – Динаміка показників ліквідності ПРАТ «ІНГЗК» за 2020-2022 роки, %

На останньому етапі аналізу фінансового стану дамо оцінку імовірності банкрутства підприємства.

Передбачення банкрутства – задача з непростих. Найбільшою проблемою є те, що якість системних методів обмежена щодо розрахунку за вибірковими критеріями реального часу, які унеможливають їх використання наперед. Це обумовлено тим, що у всіх випадках розробки

моделей за системним підходом у якості вхідних даних використовувалися лише стандартні числові перемінні.

Методика розрахунку показників за моделлю Г. Спрінгейта, а також їхні значення для ПРАТ «ІНГЗК» представлено в табл. 2.11.

Таблиця 2.11 – Показники для оцінки ймовірності банкрутства ПРАТ «ІНГЗК» за моделлю Г. Спрінгейта за 2020-2022 роки

Показник	Методика розрахунку	2020	2021	2022
1	2	3	4	5
X1	Оборотні активи / Валюта балансу	0,686	0,698	0,638
X2	Фінансовий результат від звичайної діяльності до оподаткування / Валюта балансу	0,035	0,472	0,000
X3	Фінансовий результат до оподаткування / Поточні зобов'язання і забезпечення	0,058	1,008	0,000
X4	Чистий дохід від реалізації / Валюта балансу	0,377	0,771	0,341
Z	$1,03 \cdot X1 + 3,07 \cdot X2 + 0,66 \cdot X3 + 0,4 \cdot X4$	1,004	3,141	0,794

За цією моделлю, якщо значення  $Z > 2,45$ , то загроза банкрутства є мінімальною, а якщо  $Z < 0,862$ , то ймовірність банкрутства дуже висока.

Аналізуючи інтегральні показники ПРАТ «ІНГЗК» протягом досліджуваного періоду, можна зробити висновок про те, що у 2020 році загроза банкрутства є імовірною, у 2021 році показник характеризується мінімальною імовірністю банкрутства, а у 2022 році характеризують нестабільний фінансовий стан підприємства та високу ймовірність його банкрутства.

Показники оцінки ймовірності банкрутства підприємства за моделлю Р. Таффлера зазначено у табл. 2.12.

За моделлю Р. Таффлера, якщо величина показника  $Z$  більше 0,3, то це є свідченням непоганих довгострокових перспектив підприємства, а у випадку коли таке значення менше 0,2, то банкрутство більше ніж ймовірно. Як можна спостерігати із табл. 2.12, ПРАТ «ІНГЗК» протягом 2020-2022

років впевнено демонструє дуже високі значення інтегрального показника, зокрема за рахунок високих показників співвідношення операційного прибутку та поточних зобов'язань, що мають і найбільшу вагу у загальній формулі розрахунку показника Z.

Таблиця 2.12 – Показники для оцінки ймовірності банкрутства ПРАТ «ІНГЗК» за моделлю Р. Таффлера

Показник	Методика розрахунку	2020	2021	2022
1	2	3	4	5
X1	Фінансовий результат від операційної діяльності / Поточні зобов'язання і забезпечення	0,160	0,988	0,168
X2	Оборотні активи / Довгострокові зобов'язання та забезпечення + Короткострокові зобов'язання та забезпечення	0,986	1,373	1,333
X3	Поточні зобов'язання і забезпечення / Валюта балансу	0,611	0,468	0,445
X4	Чистий дохід від реалізації / Валюта балансу	0,377	0,771	0,341
Z	$0,53 \cdot X1 + 0,13 \cdot X2 + 0,18 \cdot X3 + 0,16 \cdot X4$	0,383	0,910	0,397

Тобто імовірність банкрутства за формулою Р. Таффлера на ПРАТ «ІНГЗК» у 2020-2022 році є низькою.

### 2.3. Оцінка системи управління розвитком персоналу ПРАТ «ІНГЗК»

Щоб ефективно конкурувати в сучасних умовах, необхідно мати розвинену систему управління. Це дозволить на достатньому рівні досконалості забезпечити розробку інноваційних методів, дасть можливість виробляти та запускати нові високотехнологічні методи. Тому розвиток співробітників має бути пріоритетним напрямком розвитку. ПРАТ «ІНГЗК» постійно вдосконалюється завдяки добрій роботі своїх співробітників. Але те, що суспільство постійно розвивається і оновлюється, банку потрібно частіше оновлювати знання своїх співробітників.



ПРАТ «ІНГЗК» приділяє особливу увагу повній реалізації здібностей своїх співробітників, з метою покращення умов праці. Культура ПРАТ «ІНГЗК» також є важливим фактором. ПРАТ «ІНГЗК» запровадив базову підготовку кадрів для управління персоналом. З цієї причини співробітники мають можливість постійно підвищувати ефективність своєї роботи, і, як наслідок, підвищуватися по кар'єрній службі.

У 2022 році у ПРАТ «ІНГЗК» пройшли навчання 83,3% усіх працівників за всіма напрямками діяльності підприємства. Навчання проводилось у всіх ланках підприємства незалежно від їх місцезнаходження, зокрема у 2021 році кількість працівників, які пройшли навчання, зросла на 3,1%, а за 2022 рік – ще на 3,7%.

ПРАТ «ІНГЗК» приділяє велику увагу адаптації нових співробітників на новому робочому місці. На початку роботи у ПРАТ «ІНГЗК» кожен співробітник проходить безліч тренінгів, вправ і тестів, щоб отримати необхідні для роботи знання. Те саме відбувається, коли працівника переводять на вищу посаду. ПРАТ «ІНГЗК» створив спеціальні класи для адаптації нових співробітників, що дозволило значно скоротити витрати на навчання.

У 2022 році ПРАТ «ІНГЗК» провів багато технічних тренінгів для співробітників з використання UPC та IS-Card. Метою було прискорити роботу співробітників цих систем і використовувати всі можливості сервісів. Крім того, коли ПРАТ «ІНГЗК» перейшов на новий сайт, було проведено багато тренінгів. Відділ кадрів надає постійну підтримку співробітникам, які безпосередньо контактують з клієнтами, для розвитку відносин.

Усі тренінги ПРАТ «ІНГЗК» забезпечують постійний розвиток співробітників, дозволяючи співробітникам постійно вдосконалювати свою роботу.

Ще одним важливим напрямком є безкоштовне навчання англійської мови для всіх працівників. ПРАТ «ІНГЗК» двічі на тиждень проводить курси англійської мови.

Також особлива увага приділяється підбору та розвитку нових, молодих спеціалістів, адже завдяки наявності талановитих співробітників можна забезпечити хороший кадровий склад керівників, і в майбутньому не буде проблем із пошуком якісних керівників.

У 2022 році майбутні менеджери мали можливість пройти спеціальну підготовку для вдосконалення своїх здібностей. Навчання підбираються індивідуально для кожного співробітника.

ПРАТ «ІНГЗК» спрямовує навчання своїх співробітників на вдосконалення підбору персоналу всіх рівнів і посад. ПРАТ «ІНГЗК» тісно пов'язує розвиток співробітників із відданістю корпоративній культурі.

Загальна система управління розвитком персоналу ПРАТ «ІНГЗК» є традиційною. Необхідність розвитку персоналу ПРАТ «ІНГЗК» є першим етапом. Він базується на загальних програмах розвитку, річних планах розвитку працівників, результатах професійної атестації працівників та прийнятих керівниками рішень щодо необхідності підвищення кваліфікації.

Другий етап розвитку персоналу передбачає розробку індивідуальних планів і програм навчання.

У системі управління розвитком персоналу ПРАТ «ІНГЗК» проводяться різні види та форми навчання.

Третій крок — це взаємодія працівника з колегами та наставниками. Щоб збільшити потенційний дохід, необхідно проводити навчання, не відриваючи співробітників від робочого процесу. Як і звичайне польове навчання, навчання на робочому місці має план. Це навчання може включати навчання персоналу. Навчання також має бути прописано в плані розвитку кожного співробітника. Вони базуються на неформальному відгуку.

Далі представлений основний інструмент розвитку персоналу ПРАТ «ІНГЗК»:

– нові напружені завдання, проекти, нові посади – діяльність, спрямована на отримання нового досвіду, яка дає можливість продемонструвати свої здібності на практиці;

– обмін досвідом, стажування – тимчасова діяльність з метою отримання практичних знань і досвіду роботи з метою поглиблення спеціалізації або період входження в професію;

– самостійна робота – це діяльність окремого працівника з набуття нових знань, умінь і досвіду, яка відбувається без безпосереднього керівництва іншої особи;

– навчання та керівництво – процес взаємодії між тренером/консультантом і працівником з метою підвищення ефективності, навчання та розвитку працівника.

– інструменти оцінки персоналу – оцінка професійних та особистих якостей працівників, відповідно до критеріїв, встановлених відповідно до посади, та надання рекомендацій щодо розвитку працівників за результатами оцінювання;

– тренінг – короткий захід активного навчання для набуття знань, умінь і навичок, культурного розвитку;

– електронні курси – система електронного навчання за допомогою електронних інформаційних технологій;

– вчитися в інших і вчитися в інших – процес спостереження за іншими, аналіз їхніх дій, розмова про поведінку;

– книги, журнали, статті – пізнавальні процеси, джерела з книг, журналів, соціальних мереж, навчальних посібників і фільмів;

– інший інструмент розвитку – будь-яка дія співробітників або джерел інформації, яка має ефект отримання нових знань, відпрацювання навичок і зміни поведінки [56].

## Висновки до розділу 2

Отже, система розвитку персоналу ПРАТ «ІНГЗК» дасть можливість

підтримувати високу здатність до розвитку персоналу. ПРАТ «ІНГЗК» намагається поєднати звичні методи, традиційні методи розвитку та постійно здобувати нові знання, вдосконалювати свої навички, проходити навчання як в Україні, так і за кордоном.

Але незважаючи на всі позитивні сторони управління розвитком персоналу ПРАТ «ІНГЗК», є моменти, які потребують особливої уваги. Ці аспекти потрібно вдосконалювати та розвивати.

Однією з головних проблем є те, що в ПРАТ «ІНГЗК» немає чітко прописаної системи, яка показує необхідність навчання того чи іншого співробітника. З цієї причини всі співробітники проходять однакову підготовку, незалежно від рівня професійного розвитку. Іноді на навчання зараховують нових працівників. Більшість співробітників відмовляються відвідувати тренінги, а проводити тренінги для відділу самостійно фінансово неможливо. І виходить, що до навчання можуть не потрапити працівники, які потребують підвищення рівня знань. Це призводить до зниження якості та системи управління розвитком працівників загалом.

Також важливо враховувати процес діяльності з розвитку співробітників. На даний момент в ПРАТ «ІНГЗК» немає чітко розробленої системи, в якій можна об'єктивно оцінити ефективність навчання та виховання в цілому. Ця система має базуватися на аналізі якісних показників розвитку співробітників.

Таким чином, рівень розвитку співробітників ПРАТ «ІНГЗК» зараз є однією з найважливіших переваг у боротьбі з конкурентами. ПРАТ «ІНГЗК» має забезпечити рівень розвитку своїх співробітників, адже саме працівники дають можливість для розвитку.

### РОЗДІЛ 3

## ПРОПОЗИЦІЇ ЩОДО РОЗРОБКИ СИСТЕМИ ОРГАНІЗАЦІЇ НАВЧАННЯ ПЕРСОНАЛУ У ПРАТ «ІНГЗК»

3.1. Визначення стратегії удосконалення системи розробки системи організації навчання підприємства

Пропозиції щодо розробки системи організації навчання персоналу у ПРАТ «ІнГЗК» (табл.3.1).

Таблиця 3.1 – Пропозиції щодо розробки системи організації навчання персоналу у ПРАТ «ІнГЗК»

Аспекти розробки системи навчання персоналу	Короткий опис
1	2
1. Аналіз потреб у навчанні	Визначення навчальних потреб персоналу та компанії.
2. Розробка навчальних програм	Створення програм навчання, які відповідають потребам компанії та співробітників.
3. Вибір методів навчання	Встановлення ефективних методів навчання, таких як тренінги, семінари, онлайн-курси тощо.
4. Залучення зовнішніх навчальних постачальників	Співпраця з зовнішніми навчальними постачальниками для забезпечення різноманітності навчальних можливостей.
5. Внутрішні тренінги та розвиток	Організація внутрішніх тренінгів та майстер-класів для передачі знань та розвитку навичок.
6. Оцінка ефективності навчання	Моніторинг та оцінка результатів навчання для визначення його ефективності.

Аналіз потреб у навчанні включає детальне дослідження і визначення навчальних потреб компанії та персоналу. Основна мета цього етапу – з'ясувати, які знання, навички та компетенції є необхідними для ефективної роботи співробітників і досягнення стратегічних цілей компанії.

Процес аналізу потреб у навчанні включає наступні етапи:

1. Збір інформації: проведення опитувань, інтерв'ю, фокус-груп та аналіз документів, щоб з'ясувати потреби співробітників та керівників у

навчанні. Розглядайте важливість різних навчальних областей, які пов'язані з робочими обов'язками та кар'єрним розвитком.

2. Виявлення прогалин: ідентифікація прогалин у знаннях, навичках або компетенціях, які можуть впливати на продуктивність роботи або досягнення бізнес-цілей. Це можуть бути нові технології, процеси, нормативи або потреби в розвитку м'яких навичок.

3. Встановлення пріоритетів: визначення найбільш важливих потреб у навчанні, які мають найбільший вплив на успіх компанії. Розглядайте стратегічні цілі компанії та плани розвитку, щоб зорієнтуватися на найважливіші аспекти навчання.

4. Аналіз ресурсів: оцінка наявних ресурсів для навчання, включаючи бюджет, інфраструктуру, персонал та доступ до зовнішніх постачальників навчання. Розглядайте можливості внутрішнього та зовнішнього навчання, а також використання технологій.

Розробка навчальних програм є важливим кроком у системі організації навчання персоналу. Цей процес включає створення структурованого плану навчання, який визначає мету, зміст, послідовність та методи навчання, необхідні для досягнення навчальних цілей компанії.

Під час розробки навчальних програм враховуються наступні аспекти:

1. Визначення навчальних цілей: визначення конкретних цілей, які повинні бути досягнуті після завершення навчання. Ці цілі повинні бути спрямовані на розвиток знань, навичок та компетенцій, необхідних для виконання робочих обов'язків та відповідності стратегії компанії.

2. Визначення змісту навчання: Визначення конкретних тем, тематичних областей та навчальних модулів, які будуть включені до програми. Зміст навчання повинен бути релевантним для робочих обов'язків та потреб компанії.

3. Вибір методів навчання: Визначення ефективних методів навчання, які відповідають навчальним цілям та потребам персоналу. Це можуть бути лекції, тренінги, семінари, вебінари, кейси, практичні завдання тощо. Вибір

методів повинен забезпечити залучення учасників та активну практичну роботу.

4. Встановлення послідовності навчання: Визначення логічної послідовності модулів або тем, щоб забезпечити поетапне набуття знань та навичок. Це дозволяє учасникам прогресувати в навчанні від базових до складніших концепцій та додаткових компетенцій.

Під час вибору методів навчання важливо враховувати різноманітність потреб та особливостей персоналу:

1. Лекції: використання викладання на основі презентацій, де тренер передає інформацію учасникам. Цей метод підходить для введення нових концепцій та теоретичного навчання.

2. Тренінги: активні сесії, під час яких учасники беруть участь у взаємодії, діях та практичних вправах. Тренінги можуть включати рольові ігри, групові вправи та взаємне навчання.

3. Семінари: групові зустрічі, під час яких учасники обговорюють конкретну тему, обмінюються досвідом та задають питання експертам. Цей метод сприяє активному обговоренню, генерації ідей та взаємному навчанню.

4. Вебінари: онлайн-сесії, під час яких учасники можуть дистанційно отримувати навчання та спілкуватись з тренерами чи експертами. Вебінари забезпечують гнучкість щодо часу та місця проведення навчання.

5. Практичні завдання: надання учасникам практичних завдань або проектів, які дозволяють їм застосовувати отримані знання та навички на практиці. Цей метод сприяє активному використанню навчального матеріалу та підвищує засвоєння.

Залучення зовнішніх навчальних постачальників може бути корисним доповненням до системи організації навчання персоналу в ПРАТ «ІнГЗК»:

1. Експерти з галузі: запрошення експертів, які мають глибокі знання та досвід у певній галузі, щоб провести спеціалізовані тренінги або семінари. Вони можуть допомогти зрозуміти нові тенденції, технології та кращі практики у сфері діяльності компанії.

2. Тренінгові агенції: співпраця з професійними тренінговими агентствами, які спеціалізуються на наданні навчальних програм у різних областях. Вони можуть розробити та доставити на замовлення спеціалізовані тренінги, а також забезпечити високу якість навчання.

3. Вищі навчальні заклади: установа партнерства з університетами, коледжами або іншими вищими навчальними закладами для організації спільних програм навчання або проєктів. Це може забезпечити доступ до актуальних знань та досліджень у відповідних галузях.

4. Консалтингові компанії: співпраця з консалтинговими компаніями, які мають експертів з різних областей бізнесу. Вони можуть провести тренінги з менеджменту, лідерства, комунікаційних навичок та інших важливих аспектів розвитку персоналу.

Внутрішні тренінги та розвиток є важливою частиною системи навчання та розвитку персоналу в ПРАТ «ІнГЗК». Вони спрямовані на покращення знань, навичок та компетенцій працівників в межах організації:

1. Специфічність: внутрішні тренінги можуть бути спеціально розроблені для відповідності потребам та вимогам ПРАТ "ІнГЗК". Вони можуть фокусуватись на конкретних процедурах, політиках, процесах або навичках, які є унікальними для компанії.

2. Внутрішні ресурси: використання внутрішніх тренерів та експертів організації дає можливість використовувати наявні знання та досвід в компанії. Це дозволяє залучати внутрішніх експертів для навчання та розвитку колег у своїй області спеціалізації.

3. Внутрішня культура: внутрішні тренінги допомагають усилити внутрішню культуру організації, сприяють зближенню та співпраці між працівниками. Вони також дозволяють компанії передавати та засвоювати цінності, місію та візію підприємства.

4. Ефективність витрат: внутрішні тренінги можуть бути економічними, оскільки не потрібно витрачати кошти на залучення



зовнішніх тренерів або навчальних постачальників. Вони також можуть бути проведені відповідно до графіка та потреб компанії.

Оцінка ефективності навчання є важливим етапом в системі навчання та розвитку персоналу. Це дозволяє оцінити досягнення навчальних цілей, визначити ефективність навчальних програм та зробити відповідні корективи:

1. Оцінка знань та навичок: проведення тестів, випробувань або оцінювання знань та навичок, що були набуті під час навчання. Це може включати написання тестів, практичних завдань або реалізацію проектів, які дозволяють перевірити рівень розуміння та застосування навчального матеріалу.

2. Оцінка змін у роботі: спостереження та оцінка змін, які сталися у роботі працівників після навчання. Це може бути здійснено через спостереження робочих процесів, аналіз звітів, ефективності та задоволення роботою.

3. Задоволення учасників: опитування та збір фідбеку від учасників навчання щодо їхнього задоволення, користі та сприйняття навчальної програми. Це може бути здійснено за допомогою анкет або інтерв'ю з учасниками.

4. Застосування знань у практиці: Спостереження та оцінка, наскільки учасники навчання можуть застосовувати отримані знання та навички у реальних ситуаціях на роботі. Це може бути здійснено через спостереження, обговорення проектів або евалюацію роботи працівників.

У табл. 3.2 визначимо розподіл бюджету на різні напрямки навчання персоналу у ПРАТ «ІнГЗК» з бюджетом в розмірі 1 млн грн. Залежно від потреб та пріоритетів компанії, можна включити різні види навчання, такі як професійні курси, тренінги, онлайн-курси, сертифікації тощо.

Таблиця 3.2 – Напрямки навчання персоналу у ПРАТ «ІНГЗК»

Напрямок навчання	Опис	Бюджет (грн)
1	2	3
Професійні курси	Спеціалізовані курси, які дозволяють працівникам поглибити свої професійні знання та навички	300,000
Тренінги та семінари	Тренінги та семінари спрямовані на розвиток комунікаційних та міжособистісних навичок працівників.	250,000
Онлайн-навчання	Онлайн-навчання дозволяє працівникам отримати знання та навички через електронні ресурси та платформи	200,000
Сертифікація	Сертифікація передбачає отримання сертифікатів, які підтверджують рівень компетентності працівників у певній сфері.	150,000
Внутрішнє навчання	Внутрішнє навчання передбачає проведення навчальних заходів внутрішніми експертами та керівниками підприємства.	100,000
Всього		1,000,000

Отже, пропонується розробити систему організації навчання персоналу у ПРАТ «ІНГЗК» з метою підвищення компетентності та продуктивності працівників. Ця система передбачає виділення бюджету на різні форми навчання, такі як професійні курси, тренінги, сертифікація та внутрішнє навчання. Вона сприятиме здобуттю нових знань, навичок та сертифікатів, а також розвитку комунікаційних та міжособистісних навичок працівників. Результатом впровадження такої системи буде підвищення рівня компетентності та ефективності роботи персоналу підприємства.

### 3.2 Обґрунтування доцільності реалізації запропонованих заходів

В сучасних умовах високої конкуренції зростає важливість вибору стратегічних пріоритетів розвитку бізнесу. Як показує практика, таким стратегічним пріоритетом є ефективна система розвитку співробітників

компанії.

Підсумовуючи все сказане пропонуємо основною стратегією розвитку системи розвитку співробітників компанії вибрати створення онлайн-сайту для розвитку співробітників, але це може коштувати багато грошей, і щоб зменшити витрати, пропонується запровадити онлайн-платформу.

ПРАТ «ІНГЗК» вже мав таку платформу, але вона була дуже застарілою. Інформація про неї не оновлювалася багато років. Майже немає користувачів на підприємстві з цієї платформи, а багато нових співробітників навіть не знають про її існування.

Пропонується створити нову онлайн систему розвитку співробітників, яка знаходиться в новому сучасному місці. Його назва буде «Staff development». Це дозволить:

1. Створювати та завантажувати навчальний контент. Реалізація спеціальних можливостей для управління навчанням співробітників: створення тестів і опитувань, навчальних сторінок і інформації, приватних і загальноосвітніх курсів або навчальних програм за допомогою вбудованих редакторів.

2. Керувати процесом навчання дистанційно (експерименти, рекомендовані книги чи спеціальні навчальні програми), налаштовуйте автоматичне навчання.

3. Використовувати доступними засобами комунікації. Забезпичити відмінний рівень двостороннього спілкування для взаємовідносин між співробітниками та керівниками, створіть загальні форуми та теми в рамках системи навчання, відкрийте коментарі до активностей, підключіть особисті нагадування та повідомлення.

4. Створення та розвиток бази знань. Повну систему дистанційного навчання доповнює єдина база знань, щоб зробити і доповнюється новими навчальними матеріалами, теорією та класом, легко та швидко шукає необхідну інформацію.

5. Цілеспрямовано оцінювати співробітників за результатами навчання.

Використовуйте загальні та спеціальні інструменти тестування, щоб оцінити набуті знання та навички за допомогою дизайну опитування 360, контрольних списків і особистих, анонімних або відкритих питань із тематичними, спеціальними чи загальними запитаннями.

Далі детально опишемо цю платформу і як вона буде працювати. «Staff development» матиме три основні розділи:

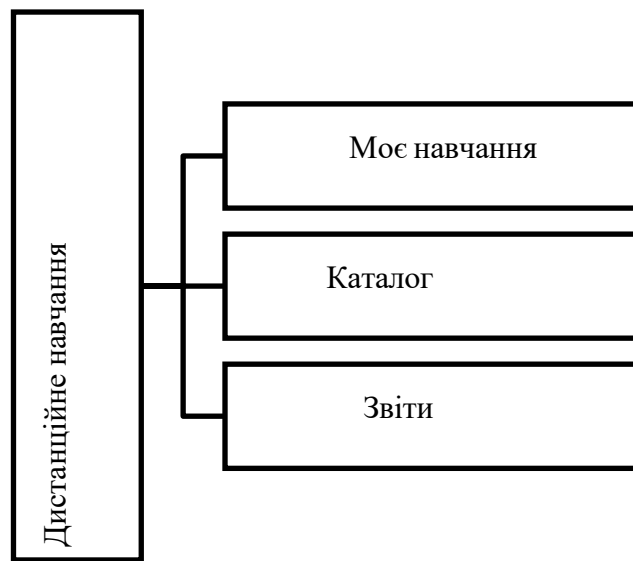


Рис. 3.1. Основні розділи «Staff development»

[Джерело: створено автором]

1) Дистанційне навчання буде в списку безкоштовних курсів для кожного банківського працівника. Курси стосуватимуться різних тем: починаючи від загальних процедур, окремого розгляду кожного сектора і закінчуючи корпоративною культурою.

Навчання дозволяє бачити історію пройдених курсів, бали, які здали на курсах, на профіль будуть надходити сповіщення про обов'язкові іспити або ті, які призначені безпосередньо менеджером.

У каталозі можна переглянути всі типи доступних курсів, відсортовані за їх змістом.

За допомогою звітів керівництво зможе контролювати ефективність

цих курсів.

## 2) Оцінка працівників виконуватиме три основні функції.

На початку кожного року безпосередній керівник ставить перед своїм підлеглим п'ять основних цілей, над якими він повинен працювати в наступному році. Після цього заповнює анкету оцінки мети, а в кінці року керівник оцінює відсоток досягнення кожної мети. На підставі цієї оцінки буде видана премія, а також будуть розглянуті можливості кар'єрного зростання працівника. Крім того, кожен працівник також матиме можливість оцінити свого керівника та себе.

Усі результати ваших високих оцінок і балів будуть доступні в окремих звітах.

## 3) Навчальний центр включатиме:

- перелік тренінгів (повний перелік корпоративних тренінгів, розділених на банківські сектори, весь банк, обов'язкові та добровільні).

- Заявки на тренінги (можливість для працівника заздалегідь подати заявку на всі активні тренінги, які він бажає відвідати, і заздалегідь розрахувати вартість цього навчання.

- графік навчання (запланований графік навчання)

- відкрите опитування (опитування для оцінки ефективності навчання)

- тренери (Є банківські тренери)

Онлайн-інструмент «Staff development» дасть можливість заощадити гроші, оскільки все навчання, яке пройшов персонал, доступне онлайн. Відео всіх тренінгів будуть розміщені в розділі дистанційного навчання. Це дозволить провести одне тренування.

Всі співробітники мають доступ до Інтернету, що дозволить заощадити значні кошти, скоротити витрати на навчання та постійно поповнювати знання працівників ПРАТ «ІНГЗК».

За допомогою «Staff development» буде вдосконалена система оцінки співробітників. Завдяки цьому кожен працівник матиме точну оцінку від керівництва та можливість її оскаржити. Ще однією перевагою є оцінка

керівника, яка також доступна всім співробітникам. Це дозволить вирішувати конфліктні ситуації, визначати спроможність керівника не тільки як професіонала, а й як керівника колективу. Постановка цілей на поточний рік також є чудовим доповненням. Перед кожним співробітником буде поставлено п'ять цілей, і залежно від їх виконання наприкінці року будуть премійовані, а також розглядатимуться кандидати на кар'єрне зростання. Але все ж головною перевагою даної платформи буде можливість дистанційного навчання кожного співробітника, що дозволить йому значно підвищити кадровий потенціал і заощадити велику кількість навчання.

Ще одна важлива перевага «Staff development» – завантаження навчального контенту. Менеджери цього сайту будуть брати різні цікаві матеріали із зовнішніх джерел, навіть пропонується зробити власну бібліотеку, з якої кожен співробітник зможе завантажувати різні книги.

Дистанційне керування навчальним процесом також дозволить витратити більше часу на перевірку знань співробітників, а також додасть оцінюванню прозорості та чесності.

Планується створити справедливу та широку базу знань для розвитку працівників, що дозволить загальний розвиток працівників.

Далі переходимо до структури відділу кадрів, який необхідний для забезпечення найкращої роботи «Staff development». Нам потрібен ще один експерт:

- адміністрування системи «Staff development»;
- робота із зовнішніми тренерами;
- своєчасне оновлення платформи;
- підбірка контенту «Staff development»;
- купівля найбільш підходящих і нових товарів.

Таким чином, створення системи онлайн-навчання в «Staff development» дозволяє вивести співробітників на новий рівень. Це покращить контроль за розвитком співробітників, додасть більше ефективності, дозволить дистанційно керувати навчальним процесом і заощадить значні

кошти за рахунок того, що буде створена унікальна база знань, в якій зберігаються всі вже пройдені онлайн навчання і велика бібліотека. Самовдосконалення буде доступним.

Система електронного навчання, яка підходить для використання співробітниками, приносить багато переваг, зокрема: з її допомогою можна створювати та завантажувати навчальні матеріали, дистанційно керувати процесом навчання, створювати та розвивати базу знань тощо. Однак, щоб отримати корисний інструмент, потрібно витратити відповідні ресурси. Витрати на реалізацію проекту з удосконалення системи онлайн-освіти працівників наведені в табл. 3.3.

Таблиця 3.3. Витрати для реалізації обраних стратегій розвитку системи управління на підприємстві (одноразово)

№	Пропозиція	Відповідальний	Сума витрат, грн
1	2	3	4
1.	Розробка посадових інструкцій з точним описом обов'язків відповідальних за функціональність та доступність системи.	Відповідальний відділу управління талантами	0
2.	Удосконалення програми	ІТ відділ	225 000
3.	Підтримка технічної справності	Працівник ІТ відділу/ Системний адміністратор	120 000
4.	Розробка програм та наповнення контентом	Працівник відділу управління талантами	200 000
5.	Оцінювання ефективності та доданого ефекту від використання	Керівник відділу управління талантами	37 000

[Джерело: створено автором]

Тому економічний ефект проявляється у зниженні витрат на управління, вдосконаленні спеціалізованої праці; зменшення витрат, пов'язаних із неналежним контролем роботи спеціаліста, завдяки впровадженню системи керівництва; своєчасне виконання та вирішення проблем, що заважають ефективній роботі працівників; підвищення цінності

експертів компанії.

Соціально-психологічний вплив проявляється у підвищенні рівня співпраці та довіри між керівництвом та новоприйнятими спеціалістами; підвищення рівня поінформованості про цілі, стратегії та поточну роботу організації; підвищення рівня відданості експертів своїй організації; покращення соціально-психологічного середовища групи.

Припустимо, що витрати у 2022 році становитимуть 582 тис. грн або 48,5 тис. грн. в середньому щомісяця.

Очікуваний економічний ефект оцінюється на рівні 700 тис. Такий ефект виникне через фактори, показані на рис. 3.2.

Відсутність необхідності високої частоти тренінгів
Економія на оренді, операційних витратах організації виїзних тренінгів
Куплені одноразово матеріали в тренерів та консалтингових фірм можуть бути завантажені в систему і використані багаторазово.

Рисунок – 3.2. Фактори економії

[Джерело: створено автором]

Розрахуємо термін окупності проекту, як показано в табл. 3.4.

Річний економічний ефект – ефективність господарської діяльності, реалізації економічних програм і заходів, що характеризується відношенням отриманого економічного ефекту (результату) до витрат ресурсів, які принесла цей результат. Річний економічний вплив можна розрахувати за такою формулою:

$$EEp = Ep - Zk \quad (3.1)$$



де  $E_p$  – річна економія при реалізації заходів за рахунок скорочення та економії регулярних і постійних витрат, грн.;

$Z_k$  – Одноразові капітальні витрати, пов'язані з реалізацією заходів щодо реалізації обраних стратегій розвитку системи управління підприємством, грн.

$$EE_p = 700\,000 - 582\,000 = 128\,000 \text{ грн.}$$

Таблиця 3.2. Розрахунок терміну окупності проекту по реструктуризації персоналу

Період	Економічний результат тис. грн	Витрати тис. грн
Січень	58,3	58,5
Лютий	58,3	56,5
Березень	58,3	43,5
Квітень	58,3	55,5
Травень	58,3	48
Червень	58,3	47
Липень	58,3	45
Серпень	58,3	42
Вересень	58,3	44
Жовтень	58,3	55
Листопад	58,3	56
Грудень	58,3	31

[Джерело: розраховано автором]

Ефективність – це відносна величина, яка вказує на ефективність кожної витрати. Ефективність впровадження заходів - це співвідношення ефекту від впровадження заходів та їх витрат. Ефективність реалізації заходів за рахунок скорочення та економії регулярних і постійних витрат можна визначити за такими формулами:

$$E_{vz} = E_p / Z_k \quad (3.2)$$

де  $E_{\text{Ер}}$  – річний економічний ефект від впровадження заходів, грн.;

$Z_{\text{к}}$  – Одноразові капітальні витрати, пов'язані з реалізацією заходів щодо реалізації обраних стратегій розвитку системи управління підприємством, грн.

$$EV = 128\,000 / 582\,000 = 30\%$$

Згідно з розрахунком реалізацію заходів щодо реалізації стратегії розвитку персоналу можна вважати достатньо ефективним, оскільки визначена економічна ефективність становить 30%.

Термін окупності капітальних вкладень на реалізацію заходів визначається за формулою:

$$T_{\text{ок}} = \frac{Z_{\text{к}}}{E_{\text{р}} - Z_{\text{п}}} \quad (3.3)$$

де  $Z_{\text{к}}$  – одноразові капітальні витрати, пов'язані з реалізацією заходів щодо реалізації обраних стратегій розвитку системи управління підприємством, грн.;

$Z_{\text{п}}$  – поточні витрати, пов'язані з виконанням цих заходів, грн.;

$E_{\text{р}}$  – Річна економія за рахунок реалізації скорочувальних заходів та економія постійних витрат, грн.

$$T_{\text{ок}} = 582\,000 = 0,83 \text{ року}$$

Враховуючи витрати на впровадження заходів щодо стратегій розвитку системи управління, обраних ПРАТ «ІНГЗК» можна зробити висновок, що впровадження буде ефективним, оскільки річний фінансовий ефект становить 128 тис. грн. з терміном окупності 10 місяців.

### Висновок до розділу 3

З метою вдосконалення процесу розвитку персоналу ПРАТ «ІНГЗК» пропонується створити онлайн-платформу «Staff development», яка дозволяє:

1. Створювати та завантажувати навчальний контент. Реалізація спеціальних можливостей для управління навчанням співробітників: створення тестів і опитувань, навчальних сторінок і інформації, приватних і загальноосвітніх курсів або навчальних програм за допомогою вбудованих редакторів.

2. Керувати процесом навчання дистанційно. Створювати списки індивідуальних або групових робіт, які доповнюють систему дистанційного навчання, включаючи різноманітні навчальні матеріали (експерименти, рекомендовані книги чи спеціальні навчальні програми), налаштовувати автоматичне навчання.

Отже, пропонується розробити систему організації навчання персоналу у ПРАТ «ІНГЗК» з метою підвищення компетентності та продуктивності працівників. Ця система передбачає виділення бюджету на різні форми навчання, такі як професійні курси, тренінги, сертифікація та внутрішнє навчання. Вона сприятиме здобуттю нових знань, навичок та сертифікатів, а також розвитку комунікаційних та міжособистісних навичок працівників. Результатом впровадження такої системи буде підвищення рівня компетентності та ефективності роботи персоналу підприємства.

## ВИСНОВКИ

Приватне акціонерне товариство «ІнГЗК» (Інгулецький гірничо-збагачувальний комбінат) є одним з провідних підприємств у сфері гірничо-металургійного комплексу в Україні. Засноване у далекому 1935 році, підприємство пройшло великий шлях розвитку і стало символом досягнень у виробництві та збагаченні корисних копалин.

ПРАТ «ІНГЗК» – одне з найбільших в Україні товариств гірничодобувної галузі, яке спеціалізується на видобутку залізної руди і виробництва залізородного концентрату з вмістом заліза понад 64,8%. Продукція реалізується як на внутрішньому ринку, так і на експорт. На зовнішньому ринку споживачами продукції є металургійні заводи Східної Європи і Китаю.

ПРАТ «ІНГЗК» – єдине товариство Групи МЕТІНВЕСТ, де успішно впроваджена і використовується технологія магнітно-флотаційного доведення концентрату, застосування якого дозволило збільшити обсяг виробництва високоякісної продукції.

Основна діяльність «ІнГЗК» сконцентрована на гірництві та збагаченні руди, зокрема вугілля, руди заліза та кам'яного вугілля. Велика увага приділяється гірничій діяльності, яка включає розробку родовищ, вибірковий видобуток, транспортування та зберігання корисних копалин. Компанія має сучасне обладнання та технології, що дозволяють ефективно та безпечно виконувати гірничі роботи.

Паралельно з гірництвом, «ІнГЗК» також займається збагаченням руди для отримання цінних металів та мінералів. Цей процес включає дроблення, мелювання, сортування та флотацію, що дозволяє відокремити цінні компоненти від непотрібних. В результаті такого збагачення руди, компанія може виробляти якісні продукти, що відповідають вимогам світових стандартів.

Окрім гірництва та збагачення, «ІнГЗК» також активно діє в сфері енергетики. З використанням природних ресурсів, таких як вугілля та кам'яне вугілля, компанія генерує електроенергію, що використовується для власних потреб.

Важливо зазначити, що «ІнГЗК» є одним із небагатьох підприємств, яке має власну інженерну та консультативну групу. Ця група займається розробкою проектів, консультуванням з питань технологій та ефективності виробничих процесів. Вона також забезпечує аналіз ринку та розробляє бізнес-стратегії, спрямовані на посилення конкурентних позицій компанії.

«ІнГЗК» має власний логістичний відділ, який відповідає за організацію транспортування матеріалів і продукції. Цей відділ забезпечує оптимальне використання транспортних мереж, контролює складські запаси і забезпечує своєчасну доставку продукції до клієнтів.

Маркетинговий відділ «ІнГЗК» зосереджується на розробці та виконанні стратегій маркетингу. Він проводить дослідження ринку, аналізує попит та конкуренцію, визначає цільові аудиторії та розробляє маркетингові кампанії з метою підвищення продажів та підтримки репутації компанії.

«ІнГЗК» також вкладає зусилля в розвиток свого ІТ-відділу. Цей відділ відповідає за інформаційні технології, автоматизацію виробничих процесів, розробку та підтримку програмного забезпечення. Впровадження новітніх ІТ-рішень сприяє підвищенню ефективності роботи, оптимізації процесів.

Пропонується розробити систему організації навчання персоналу у ПРАТ «ІнГЗК» з метою підвищення компетентності та продуктивності працівників. Підприємство «ІнГЗК» вже зарекомендувало себе як прибуткове і рентабельне підприємство, а ймовірність банкрутства є дуже низькою. Розробка системи навчання допоможе ще більше підвищити ефективність та конкурентоспроможність підприємства, забезпечуючи постійне професійне зростання працівників і вдосконалення їхніх навичок. Це дозволить підтримувати стабільність та успішність бізнесу «ІнГЗК» у майбутньому.

Пропонується створити нову онлайн систему розвитку співробітників, яка знаходиться в новому сучасному місці. Його назва буде «Staff development».

За допомогою «Staff development» буде вдосконалена система оцінки співробітників. Завдяки цьому кожен працівник матиме точну оцінку від керівництва та можливість її оскаржити. Ще однією перевагою є оцінка керівника, яка також доступна всім співробітникам. Це дозволить вирішувати конфліктні ситуації, визначати спроможність керівника не тільки як професіонала, а й як керівника колективу. Постановка цілей на поточний рік також є чудовим доповненням. Перед кожним співробітником буде поставлено п'ять цілей, і залежно від їх виконання наприкінці року будуть премійовані, а також розглядатимуться кандидати на кар'єрне зростання. Але все ж головною перевагою даної платформи буде можливість дистанційного навчання кожного співробітника, що дозволить йому значно підвищити кадровий потенціал і заощадити велику кількість навчання.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

- 1.Адміністративно-організаційні методи управління трудовим потенціалом. URL: <https://buklib.net/books/30380/>
2. Близнюк В. В. Український ринок праці: історичні виклики та нові завдання. Український соціум. 2016. № 3. С. 58-71.
3. Даниленко О. А. Використання ключових показників діяльності (КРІ) в оцінці процесу управління персоналом організації. *Соціально-трудові відносини: теорія та практика*. 2017. №2(14). С.207-214.
4. Дашко І. М. Впровадження новітніх сучасних інноваційних технологій в управлінні персоналом на підприємствах. *Економічні, фінансово-облікові та правові проблеми діяльності підприємств : монографія : «Методологія управління підприємствами різних організаційно-правових форм та форм власності»* / за заг. ред. Л.М. Савчук Дніпро : Герда, 2016. С. 114-123.
5. Дашко І. М. Мотивація персоналу в системі управління економічною ефективністю трудових ресурсів підприємства. *Таврійський науковий вісник. Серія: Економіка*. 2021. Вип. 10. С. 22-29.
6. Дашко І. М. Нові технології роботи з персоналом в епоху цифрової економіки. *Підприємництво та інновації*. 2021. Вип. 21. С. 35-43.
7. Дашко І. М., Бехтер Л. А., Скиба Д. В. Аналіз вітчизняної та зарубіжної практики в сфері технологій підбору персоналу. *Фінансові стратегії інноваційного розвитку економіки: збірник наукових праць. Економічні науки*, 2022. № 3(55). С. 104-109. URL : <https://journalsofznu.zp.ua/index.php/economics/issue/view/159/140>
8. Дашко І. М., Михайліченко Л. В. Розвиток персоналу як найважливіший ресурс управління в Збройних силах України. *Міжнародний науковий журнал «Інтернаука»*. Серія: «Економічні науки», 2023. № 3. URL: <https://www.inter-nauka.com/issues/economic2023/3/>

9. Дашко І., Михайліченко Л. Розвиток кадрового консалтингу в Україні. *Причорноморські економічні студії*. 2023. Випуск 80. С. 87-93. URL: <http://bses.in.ua/uk/80-2023>
10. Дашко І. М., Бехтер Л. А., Михайліченко Л. В. Формування стратегії управління персоналом як напрям розвитку підприємств промисловості. *Ефективна економіка: електронний науковий журнал*. 2023. № 6. URL: <https://www.nayka.com.ua/index.php/ee/article/view/1689>.
11. Дідур К. М. Сучасні методи оцінки персоналу. *Ефективна економіка*. 2011. № 11. URL : [http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek\\_2011\\_11\\_20](http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2011_11_20)
12. Економіка підприємства : підруч. / під заг. ред. д.е.н., проф. Ковальської Л.Л. та проф. Кривов'язюка І. В. Київ : Видавничий дім «Кондор», 2020. 700 с.
13. Економіка праці : навчальний посібник / за заг. ред. Г. В. Назарової. Харків : ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2019. 330 с.
14. Економіка праці та соціально-трудова відносини: навч.-метод. посіб. / за заг. ред. проф. Качана Є. П. Тернопіль: ТДЕУ, 2006. 373 с.
15. Зайченко О. І., Кузнецова В. І. Управління людськими ресурсами: навч. пос. / за наук. ред. О. І. Зайченко. Івано-Франківськ, «Лілея\_НВ», 2015. 232 с.
16. Закон України від 12.1.2012 р. № 4312-VI «Про професійний розвиток працівників» (чинний з 05.02.2012). URL : <http://www.dtkk.com.ua/show/2cid09307.html>
17. Залюбінська Л. М. Управління персоналом. Частина I : підруч. / за ред. Залюбінська Л. М., Скорик М. Л. Одеса : Одеський національний університет імені І. І. Мечникова, 2016. 252 с.
18. Іванова Н. С. Управління персоналом : курс лекцій / М-во освіти і науки України, Донец. нац. ун-т економіки і торгівлі ім. М. Туган-Барановського, Каф. Маркетингу та менеджменту; Кривий Ріг : Вид. ДонНУЕТ, 2017. 140 с.
19. Ільч Л. М., Акіліна О. В. Економіка праці та соціально-трудова



відносини: підруч. Київ : Київський ун-т ім. Бориса Грінченка, 2020. 952 с.

20. Інгулецький гірничо-збагачувальний комбінат: інформаційна сторінка. URL: <https://ingok.metinvestholding.com/> (дата звернення 01.07.2023)

21. Кадрове адміністрування: навч. посібн. / В.М. Петюх та ін. Київ: КНЕУ. 2018. 339 с.

22. Кадровик-01 Аріадна Денисова, *Стаття за матеріалами журналу «Кадровик-01»*. URL: <https://prokadry.com.ua/article/4226-formuvannya-kadrovogo-rezervu-na-pdprimstv> (дата звернення 15.11.2023)

23. Калина А. В. Економіка праці та соціально-трудова відносини : навч. посіб. для студ. вищ. навч. закл. Київ : ДП «Вид. дім «Персонал», 2012. 498 с.

24. Калина А. В. Економіка праці: навч. посіб. для студ. вищ. навч. закл. Київ : МАУП, 2004. 272 с.

25. Козоріз В. П., Лапицька Н. І. Загальне і кадрове діловодство: навч. посіб. Київ : МАУП, 2002. 168 с.

26. Колот А. М., Герасименко О. О. Соціально-трудова розв'язок у ХХІ столітті: до природи глобальних змін, нових можливостей, обмежень і викликів. *Демографія та соціальна економіка*. 2019, №1. С. 97–125.

27. Колот А. М., Цимбалюк С. О. Мотиваційний менеджмент: підручник. Київ: КНЕУ, 2014. 479 с.

28. Колпаков В. М. Маркетинг персоналу : навч. посіб. для студ. серед. і вищ. навч. закл. Київ : МАУП, 2006. 408 с.

29. Колпаков В. М. Управління розвитком персоналу : навч. посіб. для студ. вищ. навч. закл. Київ : МАУП, 2006. 712 с.

30. Колпаков В. М. Організація праці менеджера : навч. посіб. для студ. вищ. навч. закл. Київ : ДП «Видавничий дім «Персонал», 2008. 432 с.

31. Кравчук О.І. Оптимізація трудових відносин на основі активізації індивідуальних мотиваційних механізмів. *Соціально-трудова відносини: теорія і практика*. 2017. № 2. С.168-180.

32. Кравчук О. І. Професійні стандарти з управління персоналом: розроблення і впровадження в Україні. *Соціально-трудові відносини: теорія та практика*. 2019. №9(1), С.71-84.

33. Кравчук О. І. Соціально-трудові відносини в умовах формування мережевої економіки: основні тренди. *Соціально-трудові відносини: теорія та практика*. 2014. № 2(8). С.192-201.

34. Криворучко О. М. Управління персоналом підприємства: навч. посіб. Харків : ХНАДУ, 2016. 200 с.

35. Криховецька З. М., Щипайло С. І., Кропельницька С. О. Таксономічний аналіз фінансового потенціалу розвитку підприємства. *Економіка та держава*. 2021. № 11. С. 90-97.

36. Крушельницька О. В., Мельничук Д. П. Управління персоналом: навч. посіб. 2-ге вид., перероб. та доп. Київ : «Кондор», 2005. 308 с.

37. Лисак О. І., Андрєєва Л. О., Болтянська Л. О. Економіка підприємства: навч. посіб. Мелітополь : Люкс, 2020. 272 с.

38. Лопушняк Г. С. Забезпечення гідної праці: проблеми та перспективи. *Стратегія розвитку України: економічний та гуманітарний виміри: Збірн. тез Міжнар. наук.- практ. конф.; 16 жовтня 2015 р.* Київ: НАС0iA. С. 108-111.

39. Лопушняк Г. С., Галушка О.П. Теоретичні засади оцінювання персоналу у сфері публічного управління. *Соціально-трудова сфера в координатах нової економіки та глобальної соціоекономічної реальності: виклики, шляхи розвитку: зб. тез доповідей учасників Міжнар. наук.-практ. конф.; 11-12 лист. 2020 р.* Київ: КНЕУ, 2020. С. 196-199.

40. Лопушняк Г. С., Милянник Р. В. Вплив цифрових технологій на формування компетенцій управлінського персоналу. *Інвестиції: практика та досвід*. Київ, 2019. С.10-17.

41. Людський розвиток в Україні. Інноваційні види зайнятості та перспективи їх розвитку : монографія / за ред. Е. М. Лібанової. Ін-т демографії та соціальних досліджень ім. М.В. Птухи НАН України. Київ,

2016. 328 с.

42. Маркова С. В., Олійник О. М. Управління персоналом: навчально-методичний посібник для студентів освітньо-кваліфікаційного рівня «бакалавр». Запоріжжя: ЗНУ, 2013. 80 с.

43. Михайлик О. М. Альтернативний підхід до визначення інтегрального показника оптимальної структури капіталу будівельного підприємства. *Східна Європа: економіка, бізнес та управління*. № 4(04), 2016. С. 183-188. URL: <https://dspace.nuft.edu.ua/jspui/handle/123456789/39691> (дата звернення 14.11.2023)

44. Михайлова Л. І. Управління персоналом. навч. посіб. Київ : Центр учбової літератури, 2007. 248 с.

45. Міждисциплінарний словник з менеджменту: навч. посіб. / [Д. М. Черваньов, О. І. Жилінська, М. В. Петровський та ін.]; за ред. Д. М. Черваньова, О. І. Жилінської. Київ: Нічлава, 2011. 624 с.

46. Савченко В. А. Використання результатів атестації в управлінні розвитком персоналу. Соціально-трудових відносин: теорія та практика: зб. наук. праць : ДВНЗ «Київський нац. екон. ун-т ім. Вадима Гетьмана»; [відп. ред. Т. Г. Кицак]. 2011. № 1. С. 33-38.

47. Савченко С. М. Концептуальні засади формування конкурентоспроможності підприємств з позицій системного підходу. *Ефективна економіка*. 2020. № 6. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=7977> (дата звернення 01.10.2023)

48. Савченко В. А. Управління розвитком персоналу: навч. посібн. Київ: КНЕУ, 2015. 512 с.

49. Соціалізація відносин у сфері праці в контексті стійкого розвитку: монографія / А. М. Колот та ін. Київ: КНЕУ, 2010. 348 с.

50. Соціальна відповідальність: навч. посіб. / А. М. Колот та ін. Київ: КНЕУ, 2015. 519 с.

51. Шульга Л. В., Даниленко В. І., Терещенко І. О., Вакуленко Ю. В., Хрипко А. А. Системний підхід до формування конкурентоспроможності

підприємства. *Ефективна економіка*. 2022. № 5. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=10296> (дата звернення 01.07.2023)

52. Zaverbnyj A., Redina Y., Matseliukh Y. Role Differentiation of Leadership Knowledge and Its Assessment Tools. *Economics. Ecology. Socium*. 2021. Vol. 3, pp. 62–70.

53. Porter M. The Competitive Advantage of Nations. *Harvard Business Review*. 1990. URL: <http://surl.li/bishb> (дата звернення 01.07.2023)

54. Bradul O., Varava L., Turylo A., Dashko I., Varava A. Forecasting the effectiveness of the enterprise to intensify innovation and investment development, taking into account the financial component of economic potential. Journal «Eastern-European Journal of Enterprise Technologies». 4/13 (112), 2021. Pp. 89-100. URL : [https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract\\_id=3920429](https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=3920429)

55. Cherep A, Beridze T., Baranik Z., Korenyev V., Dashko I. Assessment of the competitiveness of industrial enterprise activitie. *Збірник наукових праць «Фінансово-кредитна діяльність: проблеми теорії і практики»*. № 3(38), 2021. Pp. 272-280. URL: <https://fkd.net.ua/index.php/fkd/article/view/3290>

56. Cherep A., Adamenko M., Cherep O., Dashko Iryna, Korolenko R., Kornukh O. (2023). The Influence of the Innovation Potential of Personnel on Strengthening Economic Security of Ukrainian Enterprises in the Post-War Period. *WSEAS Transactions on Business and Economics*. Vol. 20. Pp. 70-79. URL: <https://wseas.com/journals/bae/> (дата звернення 24.11.2023)

57. Cherep A, Beridze T., Baranik Z., Korenyev V., Dashko I. (2023). Assessment of the competitiveness of industrial enterprise activitie. *Збірник наукових праць «Фінансово-кредитна діяльність: проблеми теорії і практики»*. № 3(38), 2021. Pp. 272-280. URL: <https://fkd.net.ua/index.php/fkd/article/view/3290> (дата звернення 24.11.2023)

58. Cherep A., Cherep O., Dashko I., Rozhenko O., Kornukh O., Matkovskiy P. (2022). Strengthening the economic security of the enterprise based on investment in the personnel management system. *Academy of Strategic*

*Management Journal*. Volume 21, Special Issue 4, 2022. Pp. 1-9.

59. Grmanova, E., & Bartek, J (2023). Job Satisfaction as Important Factor of Work Quality and the Influence of Selected Factors Marketing and Management of Innovations, 1, 41-54. <https://doi.org/10.21272/mmi.2023.1-04> (дата звернення 24.11.2023)

60. Hurzhyi N., Mishustina T., Kulinich T., Dashko I., Harmider L., Taranenko I. (2021). The Impact of Innovative Development on the Competitiveness of Enterprises. Postmodern Openings. *Постмодерністські відкриття*. Volume 12, Issue 4, pages: 141-152. URL: <https://cutt.ly/K1XrfJa> (дата звернення 24.11.2023)