

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

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА МАГІСТРА

на тему «Управління підбором і наймом персоналу на підприємстві

ПРАТ «ПІВНГЗК»»

Виконала: студентка 2 курсу, групи 8.0512-уп-з
спеціальності 051 «Економіка»
освітня програма «Управління
персоналом та економіка праці»

Мотчанова С.Г.

Керівник: д.е.н., професор

Дашко І.М.

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

Корольков В.В.

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

Факультет економічний

Кафедра управління персоналом і маркетингу

Освітній рівень магістр

Спеціальність 051 «Економіка»

Освітня 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 СТУДЕНТА

Мотчановій Світлані Геннадіївні

1. Тема роботи: «Управління підбором і наймом персоналу на підприємстві»
керівник роботи: Дашко І.М., професор
затверджені наказом ЗНУ від «18» вересня 2023 року № 1447-с
2. Строк подання студентом роботи «27» листопада 2023 року
3. Вихідні дані до роботи: законодавчі та нормативно-правові акти, наукова та періодична література, матеріали наукових конференцій та монографій, результати власних досліджень, ресурси мережі Internet
4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити): розкрити теоретичні основи сучасних технологій підбору та найму персоналу підприємства, проаналізувати ефективність сучасних технологій підбору та найму персоналу підприємства, надати шляхи удосконалення технологій підбору та найму персоналу підприємства.
5. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень): кваліфікаційна робота містить 6 рис., 14 табл., 6 додатків.

6. Консультанти розділів роботи

Розділ	Консультант	Підпис, дата	
		Завдання видав	завдання прийняв
1	Дашко І.М., д.е.н., професор	12.08.2023	12.08.2023
2	Дашко І.М., д.е.н., професор	11.09.2023	11.09.2023
3	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 магістерської роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
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.	Формування 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

_____ (підпис)

С.Г. Мотчанова

(ініціали та прізвище)

Керівник роботи

_____ (підпис)

І.М. Дашко

(ініціали та прізвище)

Нормоконтроль пройдено

Нормоконтролер

_____ (підпис)

Л.А. Бехтер

(ініціали та прізвище)

РЕФЕРАТ

Кваліфікаційна робота магістра: 86 с., 20 рис., 11 табл., 89 джерел, 6 додатків.

Об'єктом дослідження є процеси управління підбором та найму персоналу ПРАТ «ПІВНГЗК».

Метою дослідження є обґрунтування напрямів удосконалення системи управління підбору та найму персоналу підприємства.

Для того щоб досягти поставленому мету, потрібно вирішити такі завдання: розглянути сутність та основні підходи до удосконалення системи управління персоналу; визначити основні проблеми у системі персоналу; обґрунтувати напрями удосконалення системи підбору та найму 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 підбору та найму персоналу ПРАТ «ПІВНГЗК». 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, ПІДБІР, НАЙМ, КОМУНІКАЦІЯ, СПІВБЕСІДА, НАВЧАННЯ, МОТИВАЦІЯ, АНКЕТА, ПОСАДА

SUMMARY

Master's thesis: 86 p., 20 figures, 11 tables, 89 sources, 6 appendices.

The object of the study is the processes of managing the selection and recruitment of personnel of PJSC "PIVNGOK".

The purpose of the study is to substantiate the directions of improvement of the management system for recruitment and hiring of personnel of the enterprise.

In order to achieve this goal, the following tasks need to be solved:

- consider the essence and basic principles of personnel management;
- define and characterize the goals and functions of the personnel management system;
- to reveal the methods of search, selection and training of personnel at enterprises;
- to provide an organizational and economic description of the enterprise under study;
- to provide an analysis of the financial and economic indicators of the enterprise under study;
- to substantiate the main directions of improvement of the personnel management system;
- assess the feasibility of implementing the proposed measures.

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

Research methods: scientific abstraction, analysis and synthesis, systematic approach, logical, monographic to substantiate theoretical and practical recommendations for improving the personnel development management system; grouping, formation of tables, diagrams, graphs.

The practical significance of the results obtained in the work is to substantiate proposals for improving the management system for recruitment and hiring of personnel at PJSC "PIVNGOK". The economic effect 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 "PIVNI GOK", results of own research and analysis.

PERSONNEL, STAFF, TEAM, SELECTION, HIRING,
COMMUNICATION, INTERVIEW, TRAINING, MOTIVATION,
QUESTIONNAIRE, POSITION

ЗМІСТ

ВСТУП.....	8
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА.....	11
1.1 Сутність та основні поняття управління персоналом.....	11
1.2 Сутність, цілі та функції системи управління персоналом.....	14
1.3 Методи пошуку, відбору та навчання персоналу на підприємствах.....	22
Висновки до розділу 1.....	27
РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ ОЦІНКИ ТА НАЙМУ ПЕРСОНАЛУ ПРАТ «ПІВНІЧНОГО ГІРНИЧОЗБАГАЧУВАЛЬНОГО КОМБІНАТУ».....	29
2.1 Організаційно-економічна характеристика ПРАТ «ПІВНГЗК».....	29
2.2 Аналіз та оцінка фінансово-економічних показників ПРАТ «ПІВНГЗК»	35
2.3 Аналіз кадрової політики ПРАТ «ПІВНГЗК».....	54
Висновки до розділу 2.....	59
РОЗДІЛ 3 ПРОПОЗИЦІЇ ЩОДО РОЗРОБКИ СИСТЕМИ ОРГАНІЗАЦІЇ ПІДБОРУ ТА НАЙМУ ПЕРСОНАЛУ У ПРАТ «ПІВНГЗК».....	61
3.1. Основні напрями вдосконалення системи управління персоналом...	69
3.2 Обґрунтування доцільності реалізації запропонованих заходів.....	79
Висновки до розділу 3.....	82
ВИСНОВКИ.....	85
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	87
ДОДАТКИ.....	96

ВСТУП

Сучасний етап розвитку України залежить від необхідності створення ефективної економічної системи. Загальне ефективне функціонування країни забезпечує безперебійне функціонування приватного бізнесу. Проблема розвитку людських ресурсів актуальна для будь-якого бізнесу. Від засобів її вирішення залежить якість роботи та віддача співробітників, а також загальна ефективність бізнесу. Оскільки талант співробітників орієнтується на набутий досвід і є джерелом подальшого розвитку бізнесу, особливу увагу слід приділити якісному процесу залучення співробітників. Тому важливо постійно вдосконалювати процеси підбору персоналу фінансових організацій. Тому обрана тема є актуальною.

Важливість вирішення питання професійного підбору персоналу зумовила наявність великої кількості праць з проблеми управління персоналом. Великий внесок у вирішення питань ефективного підбору кадрів зробили такі видатні вчені, як А. Беліченко, В. Воронкова, Н. Гавкалова, Г. Дмитренко, Р. Драфт, С. Іванова, Д. Коултер, Н. Маркова, Г. Назарова, С. Попов, О. Постоева, Н. Протасова, та ін.

Метою дослідження є обґрунтування напрямів удосконалення системи управління підбору та найму персоналу підприємства.

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

- розглянути сутність та основні засади до управління персоналу;
- визначити та охарактеризувати цілі та функції системи управління персоналом;
- розкрити методи пошуку, відбору та навчання персоналу на підприємствах;
- надати організаційно-економічну характеристику досліджуваного

підприємства;

- надати аналіз фінансово-економічних показників досліджуваного підприємства;

- обґрунтувати основні напрями вдосконалення системи управління персоналом;

- оцінити доцільність реалізації запропонованих заходів.

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

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 підбору та найму персоналу ПРАТ «ПІВНГЗК». Визначено економічний ефект від реалізації запропонованих заходів.

Інформаційною базою звіту є фахова література, матеріали періодичних видань, статистичні дані та показники господарської діяльності ПРАТ «ПІВНГЗК», 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 Міжнародної науково-практичної конференції: «Виклики та перспективи розвитку нової економіки

на світовому, державному та регіональному рівнях» та у фаховому збірнику «Фінансові стратегії інноваційного розвитку економіки».

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 ПЕРСОНАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Сутність та основні поняття управління персоналом

У сучасному середовищі персонал є одним із найважливіших елементів у діяльності підприємства. Для його успішного функціонування необхідним є робочий колектив, який ефективно працює. Уміння використовувати адекватні моделі та персональні методи управління дозволяє підприємству подолати негативні зміни у своєму розвитку та вийти на новий рівень управління.

Є частина наукових методик програм «персональна», «Управління персоналом» та «Система управління персоналом».

Персонал (з лат. *persona* – особистість) є «...колективом працівників чи сукупністю осіб, які здійснюють трудові функції відповідно до трудового договору (чи контракту). Він поділяється на адміністративно-технічний, оперативний (черговий), оперативно-ремонтний, ремонтний, електротехнічний персонал» [45].

У економічній енциклопедії персонал розглядається як «...особовий склад організацій, установ, компаній та частина особового складу, що розподіляється за особливостями виконуваної ним роботи» [24, с. 390].

На думку І. Бажана до персоналу підприємства слід відносити тільки тих працівників, що одержали необхідну підготовку і мають практичний досвід діяльності [6, с. 69-73].

О. Довгаль трактує управління персоналом як стратегічне завдання, що є розробкою кадрової стратегії і знижує витрати на персонал, а також передбачає створення на робочому місці позитивної соціальної та психологічної атмосфери [22].

На думку І. Єпіфанової, метою «...Управління персоналом повинно бути забезпечення підприємства працівниками, що відповідають його вимогам і мають здібності до соціальної та професійної адаптації» [26].

В. Петюх виокремлює два підходи – «... системний та комплексний до управління персоналом. Зокрема, системний підхід передбачає існування взаємозв'язків між окремими аспектами УП» [46, с. 23-24].

Управління персоналом полягає в [34]:

- формуванні системи УП як складової системи управління підприємством загалом;
- плануванні кадрової роботи;
- проведенні щодо персоналу маркетингової політики;
- визначенні кадрового потенціалу та потреби підприємства у персоналі;
- обліку і нормуванні персоналу підприємства.
- УП повинно базуватися на стратегії розвитку організації.

УП на підприємстві перебуває у тісному взаємозв'язку з його кадровою політикою (рис. 1.1).

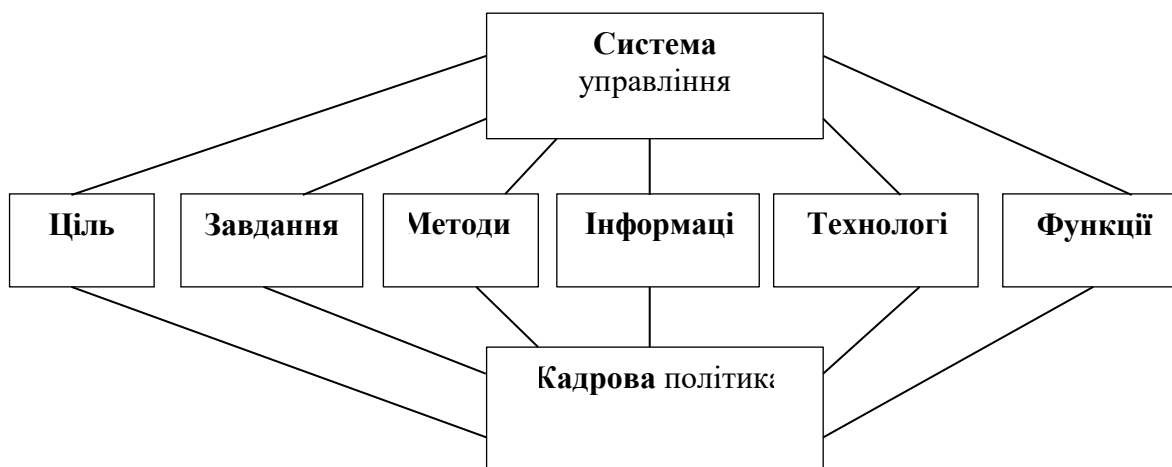


Рисунок 1.1 – Взаємозв'язки управління персоналом та кадрової політики підприємства

Кадрова політика складається із таких двох груп чинників:

- зовнішні по відношенню до підприємства;
- внутрішні (місія і цілі організації)

Виділяють різні типи кадрової політики, яким може дотримуватися підприємство: пасивна, реактивна, превентивна, активна, відкрита і закрита. Головна мета кадрової політики полягає у тому, щоб забезпечити відповідність кількісних та якісних характеристик персоналу підприємства.

Цілі підприємства є обов'язковими для усіх співробітників, їх офіційно стверджує керівництво підприємства.

Методами управління персоналом є способи дій на колектив та його окремих працівників із метою здійснення координації їх діяльності у процесі виробництва. В. Ковальчук та М. Білоконь всі методи поділяють на такі три групи: «...адміністративні, які орієнтовані на наступні мотиви поведінки – усвідомлена необхідність дисципліни праці, прагнення людини працювати у певній організації, почуття обов'язку тощо; економічні, які передбачають матеріальне стимулювання колективу та окремих працівників. Дані методи базуються на використанні певного економічного механізму; соціально-психологічні, які базуються на використанні соціального механізму» [34].

Управління персоналом має широку сферу функцій: прийом і звільнення кадрів, найм, відбір, ділова оцінка персоналу, атестація, перепідготовка, навчання, мотивація трудової діяльності працівників, дотримання ділових відносин, врегулювання конфліктів, забезпечення безпеки співробітників, ведення звітності, правове регулювання трудових взаємин, виробнича соціалізація та адаптація. Функція організації, проведення навчання та перепідготовки є найважливішою в управлінні персоналом з огляду на зростання ролі людського чинника у сучасному виробництві.

Отже, управління персоналом є видом корпоративної діяльності, що сприяє найбільш ефективному використанню працівників і працівників для

досягнення організаційних і особистих цілей.

1.2. Сутність, цілі та функції системи управління персоналом

Управління персоналом є одним із найважливіших аспектів діяльності підприємства, оскільки лише за умов ефективного використання трудових ресурсів у його діяльності можна зробити навіть прибуткову діяльність. Тому управління персоналом можна розглядати як особливий аспект підприємницької діяльності та як частину управління нею. Виділення питань трудової політики в окрему сферу управління бізнесом пов'язане з особливою важливістю робочої сили як ресурсу бізнесу. Участь управління персоналом у загальних питаннях управління бізнесом демонструється через участь працівників у всіх інших аспектах його діяльності.

Тому систему управління бізнесом слід розглядати як інтегровану частину, яка є причиною досягнення найбільш ефективного використання працівників у довгостроковій перспективі з урахуванням прибутковості компанії та досягнення інших цілей управління нею бізнесом. діяльності, слід розуміти окрему адміністративну систему або частину адміністр.

Обґрунтовано різні варіанти розуміння системи управління персоналом, пов'язані з менеджментом, оскільки в рамках концепції управління персоналом як розуміння системи управління персоналом, не пов'язаної з іншими аспектами управління організацією, окремі елементи системи управління персоналом є більшою мірою повністю розкрито.

М. Армстронг розглядає систему управління персоналом як «...сукупність різноманітних прийомів, методів та технологій організації роботи з персоналом» [58].

На думку В. Лук'янихіна «...система управління персоналом в широкому розумінні повинна передбачати формування цілей, функцій та оргструктури управління персоналом, вертикальних та горизонтальних

функціональних взаємозв'язків керівників та фахівців підприємства в процесі обґрунтування, розробки, прийняття та реалізації управлінських рішень» [42, с. 33].

Якщо говорити про систему управління персоналом, як про одну з адміністративних підсистем, то можна логічно встановити взаємозв'язок між співробітниками та іншими ланками діяльності організації. При цьому необхідно враховувати, що співробітники в рамках ширшої концепції управління людськими ресурсами розглядаються не тільки як частина управління поточною діяльністю, а й як частина стратегічного управління організацією. Тому систему управління персоналом слід розуміти як один із елементів стратегічного управління організацією.

Система управління персоналом, як частина управління, повинна принаймні забезпечувати участь співробітників компанії в її виробничій діяльності, а також допомагати у виконанні маркетингових і управлінських обов'язків підприємства.

У науковій літературі систему управління персоналом можна розуміти як з точки зору встановлення відносин з керівництвом організації, так і з точки зору розуміння без розгляду відносин з керівництвом. Дуже чіткою виглядає позиція, згідно з якою система управління персоналом є частиною системи управління бізнесом в цілому.

Цілі системи управління персоналом пов'язані із загальними цілями організації. Оскільки організації необхідно залучати працівників для досягнення загальних цілей, то ставляться конкретні цілі, пов'язані з управлінням працівниками. Ці цілі пов'язані з мотивацією співробітників до виконання продуктивних завдань і розвитком здібностей співробітників. Крім того, цілі системи управління персоналом повинні включати організаційні аспекти, пов'язані, зокрема, з регулюванням окремих складових системи управління персоналом (рис. 1.2).



Рисунок 1.2 – Складові системи УП [43]

Мета системи управління персоналом організації по відношенню до працівників показана на рис. 1.3. З точки зору працівника, компанія повинна забезпечити створення таких умов для створення задоволеності роботою, пов'язаної з виконанням обов'язків працівника, як умови для реалізації загальних цілей організації. Тому, по-перше, потрібно давати працівнику таку винагороду, яка стимулює його до активної участі в досягненні цілей організації.

Ця винагорода повинна бути диференційована залежно від виду внеску в досягнення цілей. Крім того, задоволеність працівника роботою пов'язана з соціально-психологічними цілями. Співробітники не можуть ефективно функціонувати в несприятливих соціальних і психологічних умовах. Крім того, йому повинні бути створені безпечні умови праці, які забезпечують можливість спілкування з іншими працівниками.

Оскільки працівники орієнтовані не лише на отримання матеріальної винагороди, а й на самореалізацію, система управління персоналом має забезпечувати можливості для кар'єрного росту працівників разом із визнанням пріоритетів та розвитком трудових навичок як основи управління

професійним розвитком. співробітників.

Мета системи управління персоналом з точки зору організації представлена на рис. 1.3.

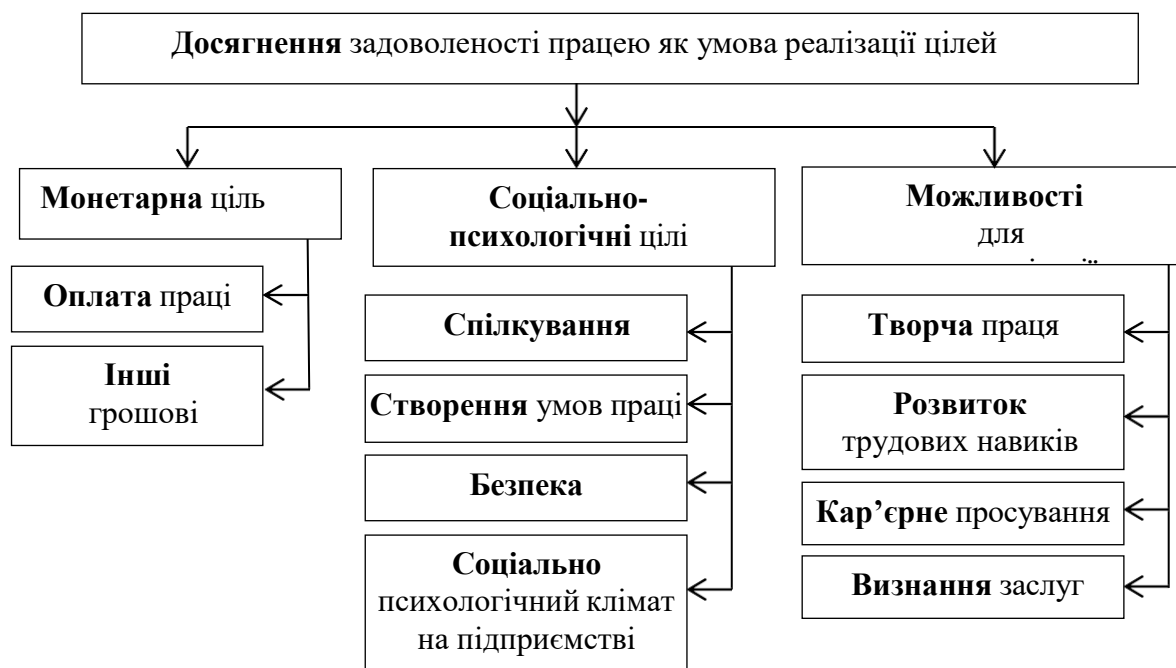


Рисунок 1.3 – Цілі системи управління персоналом відповідно до бачення працівника

Організація орієнтована на отримання прибутку, тому система управління персоналом повинна забезпечувати можливості використання працівників для досягнення цієї мети, а також створення умов для підвищення ефективності використання робочої сили в майбутньому.

Коли мова заходить про використання працівників, найважливішим є службова функція, яка пов'язана з тим, як найкраще використовувати працівника на основі його навичок і здібностей. Оскільки компанія потребує отримання об'єктивної інформації про вміння та навички своїх співробітників, система управління персоналом компанії повинна передбачати оцінку своїх співробітників.

З урахуванням результатів оцінки визначається очікування кращого використання персоналу, тому система УП повинна забезпечувати його

розвиток, включаючи встановлення особистих цілей щодо взаємозв'язку між навчанням і розвитком роботи. Для підвищення ефективності використання співробітників система управління персоналом повинна сприяти створенню хорошої соціально-психологічної обстановки в групі.

Враховуючи той факт, що успішність досягнення цілей компанії залежить від відносин між співробітниками та керівництвом, необхідно налагодити взаємодію між суб'єктами, що беруть участь у досягненні цілей компанії. По-перше, мають бути налагоджені нормальні робочі відносини.

Крім того, система УП повинна забезпечувати розумне управління трудовою мотивацією, що дуже близько до цілей системи УП щодо працівників. Однак, окрім винагород, організаціям необхідно керувати створенням творчого середовища, враховувати інтереси співробітників і забезпечувати просування по службі.

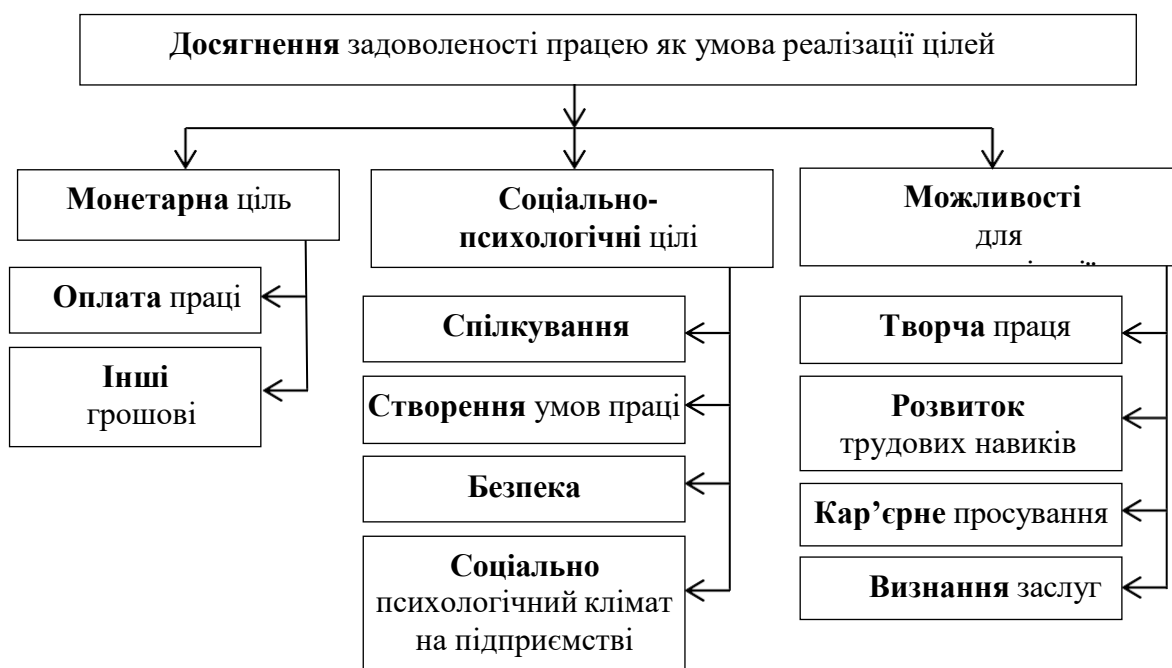


Рисунок 1.4 – Цілі системи управління персоналом відповідно до цілей підприємства

З урахуванням результатів оцінки визначається очікування кращого використання персоналу, тому система управління персоналом повинна

забезпечувати його розвиток, включаючи встановлення особистих цілей щодо взаємозв'язку між навчанням і розвитком роботи. Для підвищення ефективності використання співробітників система управління персоналом повинна сприяти створенню хорошої соціально-психологічної обстановки в групі.

Враховуючи той факт, що успішність досягнення цілей компанії залежить від відносин між співробітниками та керівництвом, необхідно налагодити взаємодію між ними.

Крім того, система управління персоналом повинна забезпечувати розумне управління трудовою мотивацією, що дуже близько до цілей системи УП щодо працівників. Однак, окрім винагород, організаціям необхідно керувати створенням творчого середовища, враховувати інтереси співробітників і забезпечувати просування по службі.

Управління персоналом будь-якого бізнесу має базуватися на принципах корпоративної культури та професійної майстерності співробітників тощо. У науковій літературі представлено найрізноманітніші принципи управління персоналом. Однак більшість авторів сходяться на наступному. Принципи формування системи УП поділяються на дві основні групи: «... принципи, безпосередньо пов'язані з формуванням структури персоналу, і загальні принципи функціонування бізнесу» [47].

Детальне дослідження принципів УП бізнесу показало, що з точки зору ефективності управління персоналом «... витрати на таке управління не будуть надто високими, принцип економії буде виконано» [47].

Основний принцип роботи управління персоналом передбачає «...існування спеціальної системи та підсистеми управління персоналом. Найкраще співвідношення кадрових і технологічних можливостей підприємства реалізує принцип оптимізації» [47].

Принцип субієрархічності передбачає «... наявність кількох підрівнів. Принцип розвитку змушує менеджерів з персоналу активно використовувати принципи розвитку та методи УП у своїй роботі» [47].

Принцип автономності надає системі управління персоналом «... можливість вирішувати форму безпосередньої діяльності керівників персоналу, не звертаючись щоразу до керівництва. Принцип бачення дозволяє керівництву сектору управління персоналом планувати свою діяльність з урахуванням бачення розвитку бізнесу в цілому» [47].

Принцип ефективності стверджує, що «...рішення повинні прийматися в стислі терміни. Існують також принципи адаптивності, точності, концентрації, узгодженості, спеціалізації, безперервності» тощо. [47].

Процес управління персоналом охоплює ряд важливих функцій, необхідних для ефективної роботи бізнесу. Управління персоналом має сприяти підвищенню адаптивності бізнесу до мінливих умов зовнішнього середовища.

У рамках управління умовами праці система управління персоналом повинна допомагати не тільки охороняти роботу, встановлювати правила та умови праці, а й сприяти розвитку соціальної інфраструктури.

До функцій системи управління персоналом на підприємстві традиційно входять наступні [8, 12, 55]:

- забезпечення умов праці (організація робочого місця) та відповідних трудових відносин;
- оформлення та облік кадрів (кадрове діловодство);
- забезпечення трудової дисципліни;
- планування персоналу;
- визначення методів та способів найму персоналу;
- підбір, відбір та розстановка персоналу;
- маркетингу персоналу;
- адаптація та професійний розвиток персоналу;
- навчання персоналу;
- мотивація та стимулювання праці;
- управління витратами на персонал;
- оцінка ефективності використання персоналу;

- надання юридичних послуг;
- управління інформацією;
- створення необхідної соціальної інфраструктури;
- вибір і застосування організаційних структур управління;
- соціальне забезпечення співробітників;
- ротація та вивільнення персоналу.

У сучасних компаніях перелік робочих місць постійно збільшується у зв'язку з необхідністю розвитку управління персоналом та зростанням соціальних вимог, а також гостротою конкуренції [55].

Функції управління персоналом в загальному вигляді показані на рис. 1.5.



Рисунок 1.5 – Функції системи управління персоналом в організації

Варто зазначити, що перелік функцій управління персоналом може бути великим і включати в себе й інші сфери.

Воно, у свою чергу, орієнтоване на отримання прибутку, тому система компанії УП має забезпечувати можливості використання працівників для

досягнення цієї мети та створювати умови для підвищення ефективності використання працівників у майбутньому.

1.3. Методи пошуку, відбору та навчання персоналу на підприємствах

Ефективність пошуку персоналу часто визначається іміджем підприємства, а саме HR-брендом. HR-бренд – це образ, що характеризує компанія в сфері праці. Імідж підприємства як роботодавця, що містить думки та відгуки колишніх і колишніх співробітників [54].

Перш ніж приступити до створення цілеспрямованого або реструктуризуючого HR логотипу, компанії необхідно визначитися з метою, тобто для чого потрібен імідж роботодавця. Ціль чітко виражена, сила HR-бренду компанії така ж, як і вартість співробітників, а саме утримання та залучення. Створення кадрового профілю для роботодавця складається з кількох етапів:

- проведення аналізу поточної ситуації: визначення потреб і очікувань цільової аудиторії (співробітників і потенційних співробітників компанії) і рівня відповідності бізнесу їм.

- створення ефективної інформації про компанію для внутрішньої та зовнішньої аудиторій.

- проведення постійної роботи над складовими іміджу роботодавця: ефективний компенсаційний пакет, ефективна система заохочення; грамотна програма адаптації, навчання та розвитку співробітників; корпоративна культура тощо.

Створення привабливого HR-бренду – тривалий, дорогий і складний процес. Всі перераховані витрати виправдані якістю підбору та доставки протягом часу.

Існує два основних етапи відбору співробітників:

- скринінг першого етапу (перевірка резюме, телефонна співбесіда,

перевірка анкет кандидатів);

– вихід з другого етапу (співбесіда, психологічні техніки та тести навичок).

З культурної точки зору, найважливішою особливістю процесу відбору для кожного кандидата є можливість створення прогнозів щодо успішності навчання та додаткових завдань персоналу. Застосовуючи кілька методів відбору, роботодавець «... отримує можливість свідомо вибирати найбільш підходящих кандидатів. Відбір найбільш підходящих кандидатів призводить до підвищення ефективності роботи всієї групи і зниження витрат».

Найпоширенішим методом відбору є співбесіда. Під час бесіди з кандидатом роботодавець отримує достатньо всієї необхідної інформації про претендента, складає його емоційну та розумову картину, показує особистісні якості кандидата тощо. Крім того, під час співбесіди роботодавець також може оцінити невербальну інформацію про кандидата (посаду, рух, голос), це допоможе зробити правильні висновки на додаток до інших методів відбору. Анкетний метод використовується для отримання інформації про кандидата в письмовій формі: особисті дані, відомості про професійні навички, освіту, амбіції тощо. Часто цей процес змінює резюме кандидата» [21].

Резюме містить всю «... інформацію про професійний досвід претендента в стислій формі, яку сам претендент бажає повідомити потенційному роботодавцю. Тестовий метод є одним з найбільш ефективних і використовується в інших методах відбору. Тест дозволяє Ви визначаєте професійні та особистісні якості кандидата. Метод центрів оцінювання полягає у створенні робочих ситуацій. Під час гри чи тренінгу кандидат може виступити з промовою, проаналізувати ситуацію, піти «Я можу досягти, зробити певні дії, висловити свою думку» [21].

Наведені вище способи відбору кандидатів у поєднанні дуже ефективні. Вибір конкретного методу повинен здійснюватися в залежності від типу посади, стратегії компанії, її звичаїв і т.д.

Розглянемо найпопулярніші методи співбесіди з кандидатами [10, 57].

Компетентний інтерв'юер. Під час цього типу співбесіди аналізується поведінка кандидата в реальних робочих ситуаціях, виходячи з його попереднього досвіду: як він приймає рішення, як виходить із конфліктних ситуацій, чи не здатний він працювати в мінливих умовах і термінах, тощо [10]

Щоб застосувати цей метод, необхідно розвинути тип компетенції (навички, знання, характеристики), необхідний для цієї посади. Здатність має бути вимірною та коротко сформульованою. Талант завжди оцінюють за вагою.

Проектне співбесіда. Проекція стосується тенденції передавати свій життєвий досвід, цінності та думки, щоб виправдати дії інших людей або вигаданих персонажів чи ситуацій. Під час такого типу інтерв'ю питання складені таким чином, що оцінюються не окремо, а люди в цілому [10].

Коли ви задаєте правильні питання, в рамках цього процесу експерт дізнається: мотивацію покупця (матеріальну або нематеріальну), відносини між двома сторонами.

Цінності «лідер – співробітник», «чесність – чесність», групова взаємодія (особливо міжособистісні стосунки), природа конфліктів, взаємодія з клієнтами.

Переваги проектної співбесіди в тому, що вона дає найменшу можливість соціально бажаних відповідей, дає змогу зв'язати очікування претендента від роботи та реальні результати та проаналізувати мотивацію майбутніх працівників.

В табл. 1.1 наведені приклади оцінюваних чинників і проектних питань.

Стресове інтерв'ю. Це найбільш складна із технічної точки зору методика. Суть даної методики полягає у тому, щоб створити у ході бесіди максимально напружену психологічно атмосферу і оцінити реакцію кандидата, а також його самовладання, стиль, манеру поведінки у

нестандартних ситуаціях.

Таблиця 1.1 – Приклади проєктивних питань і оцінюваних чинників

Проєктивне питання	Оцінюваний чинник
Що змушує людей працювати?	Мотивація
Чому деякі люди працюють з задоволенням?	Мотивація
Чому люди повертають взятий борг?	Чесність, порядність
Чому під час відсутності директора персонал працює в звичайному ритмі?	Самостійність, відповідальність
В яких ситуаціях виправдана брехня?	Допущення обману, цінності, норми моралі
Чому люди прагнуть зробити кар'єру?	Мотивація кар'єрного росту, цілеспрямованість

Складність для фахівця із підбору персоналу полягає у тому, що дана методика межує із безтактністю та грубістю. В спілкуванні із кандидатом дуже важливо не перейти межі коректної та доречної поведінки і питань.

Користуватися цим методом повинні тільки фахівці з великим досвідом підбору персоналу. Недосвідчені працівники можуть тільки нашкодити репутації компанії. Ця методика підходить тільки кандидатам, чия робота не є рутинною, пов'язаною з постійним емоційним і психічним навантаженням.

Рекрутинг – завершальний етап пошуку та відбору співробітників. У процесі працевлаштування з'ясовуються майбутні відносини між роботодавцем і працівником. Працевлаштування вимагає суворого дотримання законодавства, постанов КМУ, відомчих та інших актів з питань трудових відносин.

Залученість співробітників є показником успішності пошуку, відбору та найму працівників. У процесі адаптації працівник проходить кілька етапів: «загальне ознайомлення з ситуацією; адаптація (звикання, адаптація до стереотипів); асиміляція (повна адаптація); ідентифікація (ототожнення особистих цілей з колективними)» [32].

Можливий процес адаптації наступний: ознайомлення з компанією та її

характеристиками, внутрішнім розпорядком роботи, представлення нових співробітників команді, ознайомлення з робочим місцем, спілкування з керівником, ознайомлення з культурою та традиціями компанії, ознайомлення з соціальними перевагами. та заохочення, інструктаж про техніку пожежної безпеки та безпеки, початкове навчання, робота на вашому робочому місці.

I, нарешті, навчання та розвиток готельного персоналу Навчання персоналу має кілька напрямків:

- навчання нових співробітників;
- навчання при переведенні співробітників в інше місце або зміні сфери діяльності роботи;
- навчання працівників при виявленні неналежної роботи обов'язки;
- навчання для підвищення рівня професійної кваліфікації;

Навчання при зміні взаємодії відділів і будівельних блоків в готельному бізнесі або зміні технології роботи.

Мета навчання нових працівників при їх прийомі на роботу: створення умов для отримання максимальної віддачі працівників у найкоротші терміни, швидкої адаптації до існуючих умов праці. Навчання працівників має бути правильно сплановане та реалізоване відповідно до спеціально розробленої програми.

Важливою функцією служби управління персоналом є створення можливостей кар'єрного зростання для співробітників. можливість утримати в компанії високопотужного співробітника виникає, якщо працівник може уявити собі можливості розвитку в цій компанії, особливо якщо новий рівень зростання супроводжується підвищенням рівня заробітної плати. Щоб сприяти зростанню співробітників, необхідно створювати програми розвитку співробітників і програми професійного розвитку, які б розвивали або зміцнювали необхідні професійні та особистісні навички.

Ці програми повинні складатися як окремий сервіс для компанії. Часто на практиці такі програми виконуються без переривання виробничої

діяльності, тобто після завершення основної роботи. Беручи участь у програмах, працівники реалізують власні інтереси у підвищенні свого професійного рівня.

Основними видами професійного та професійного розвитку є:

- виявлення психологічних здібностей співробітників (виявлення стилю лідерства, наприклад, методика І. Адізеса [13]), експертна оцінка психологічних характеристик особистості керівника, виявлення лідерських здібностей (тест Райдаса) [39];
- аналіз професійного розвитку: вік, стан здоров'я, рівень професійної освіти і підготовки, динамічність кар'єри, професійний досвід і кваліфікація;
- визначення професійної спрямованості фахівця: рівня домагань і впевненості в собі, ціннісних і професійних установок суспільства, мотивації досягнення;
- співбесіда при прийомі на роботу та підвищення кваліфікації працівника та його керівника;
- розробка плану кар'єри [38] співробітників.

Таким чином, використання різних методів пошуку, відбору, відбору, адаптації, навчання та розвитку працівників у компаніях сприятиме вдосконаленню системи управління її працівниками та може змінюватись залежно від самого бізнесу та місця його діяльності.

Висновки до розділу 1

Проаналізовано основні поняття, зміст, цілі, функції та напрями діяльності менеджменту персоналу. З'ясовано, що в сучасних умовах працівник є одним із найважливіших елементів діяльності підприємства. Проведено аналіз різних наукових методів розуміння понять «працівник», «управління персоналом» та «система управління персоналом». Визначено, що управління персоналом підприємства тісно пов'язана з її кадровою

політикою.

Визначено, що кадрова політика складається з двох груп питань: поза бізнесом і всередині (місія та цілі організації). Визначено шляхи та засоби впливу управління персоналом на колектив та окремих його працівників для координації їх діяльності у виробничому процесі. Було визначено багато різних функцій управління персоналом.

Проаналізовано систему управління персоналом, її зміст, цілі та напрями діяльності. Зазначається, що систему управління персоналом підприємства слід розглядати як взаємопов'язані частини. Визначаються цілі системи управління персоналом, які відповідають баченню співробітників, і цілі системи управління персоналом, які відповідають бізнес-цілям. Зазначається, що управління персоналом будь-якого бізнесу має ґрунтуватися на принципах корпоративна культура та професійні навички співробітників. Визначено та структуровано традиційні функції бізнес-системи управління персоналом.

Проаналізовано методи пошуку, відбору та навчання співробітників компаній. Зазначається, що ефективність пошуку співробітників часто визначається іміджем компанії, яка є HR-брендом. Визначено стандарти, з яких складається кадровий профіль роботодавця.

Зазначається, що створення привабливого бренду для HR – тривалий, фінансово витратний і складний процес, однак ці витрати виправдовуються якістю підбору та з часом окупаються. Існує два основних етапи відбору співробітників. Зазначається, що з культурологічної точки зору найважливішою особливістю процесу відбору для кожного кандидата є можливість створення прогнозів щодо успішності навчання та додаткової діяльності персоналу. Визначено переваги використання кількох методів підбору роботодавця. Розглянуто найпопулярніші методи співбесіди з кандидатами. Розроблено приклади прогнозних питань та оцінюваних завдань для кандидатів. Визначено основні види підтримки професійного розвитку та працевлаштування.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ ОЦІНКИ ТА НАЙМУ ПЕРСОНАЛУ ПРАТ «ПІВНІЧНОГО ГІРНИЧОЗБАГАЧУВАЛЬНОГО КОМБІНАТУ»

2.1 Організаційно-економічна характеристика ПРАТ «ПІВНГЗК»

Північний гірничо-збагачувальний комбінат – найбільше (на початок XXI ст.) гірничодобувне підприємство Європи з повним циклом підготовки доменної сировини – залізорудного концентрату (вміст заліза 66,0%) та окатків (вміст заліза 60,3% та 63,5%).

Приватне акціонерне товариство «Північний гірничо-збагачувальний комбінат» веде видобуток і збагачення залізистих кварцитів північної частини Криворізького залізорудного басейну. Видобуток руди в кар'єрах ведеться відкритим способом із застосуванням буропідривних робіт та вивезенням вскришних порід у зовнішні відвали. Виробничий потенціал комбінату розташований на території 7200 гектарів і складає найбільший промислово-виробничий комплекс в Європі із закінченим циклом підготовки доменної сировини. Протягом звітного періоду змін не відбувалось (додаток А).

«Північний ГЗК» Метінвесту – соціально-спрямоване підприємство, яке реалізує інфраструктурні проекти для підвищення комфортного проживання криворіжців, підтримує їх соціальні ініціативи. Адреса: м. Кривий Ріг, Тернівський район.

Предметом діяльності є:

- 1) виробництво залізної руди та іншої залізорудної сировини;
- 2) виробництво концентрату та обкотишів;
- 3) виробництво нерудних будівельних матеріалів;
- 4) зовнішньоекономічна діяльність;
- 5) ведення підсобного господарства по виробництву, переробці і

реалізації сільськогосподарської продукції;

- б) виробництво і реалізація власної продукції суспільного харчування;
- 7) надання послуг населенню по ремонту транспортних засобів.

У 2005-2006 рр у числі перших українських промислових підприємств комбінат отримав сертифікати на систему управління навколишнім середовищем ISO 14001, управління якістю ISO 9001, професійною безпекою і здоров'ям OHSAS 18001, зареєстрованими в національній системі сертифікації Укрсепро [58].

Організаційна структура ПРАТ «ПВНГЗК» нараховує разом 29 структурних підрозділів. До структури входить 26 промислових цехів, серед яких основними є – Першотравневий і Ганнівський кар'єри, 2 гірничотранспортні цехи, 3 дробильні фабрики, 2 рудозбагачувальні фабрики, 2 цехи по виробництву обкотишів, управління залізничного транспорту. Виробничу діяльність комбінату підтримують 3 допоміжні структурні підрозділи невиконавчого характеру (додаток Б).

Історія підприємства бере свій початок з Наказу про вибір майданчика під будівництво Північного гірничо-збагачувального комбінату, який був виданий Міністерством Чорної Металургії СРСР 5 січня 1953 р. Народження комбінату почалося з Постанови ЦК КПРС та Ради Міністрів СРСР № 943 від 19.04.1958 р. «Про розвиток залізорудної і марганцевої промисловості СРСР», у якій передбачалося будівництво Північного гірничо-збагачувального комбінату. Перші тони концентрату були вироблені в 1963 р. на збагачувальній фабриці №1, а через 9 років на фабриці огрудкування №1 розпочалося виробництво залізорудних обкотишів.

Будівництво комбінату розпочато 1960 р. на базі Першотравневого, згодом – Ганнівського родовища залізистих кварцитів Криворізького залізорудного басейну. Першу збагачувальну фабрику введено в дію 1963 р., другу – 1978-го. Продукція комбінату – залізорудний концентрат, офлюсовані котуни. У 1996 р. комбінат перетворено у відкрите акціонерне товариство (85% – акції держави).

Приватне акціонерне товариство «Північний гірничо-збагачувальний комбінат» входить до складу великого металургійного гіганту ТОВ «Метінвест Холдинг», яка є міжнародною вертикально інтегрованою групою компаній. Виробничі потужності підприємств, що входять в неї, дають можливість задовольняють не тільки власні потреби в сировині, рідкій сталі і напівфабрикатах, але й забезпечити значну частину українських, європейських і азійських підприємств. В Групу входять лідери вугільної, гірничодобувної та металургійної галузей промисловості України. У Європі Група Метінвест представлена прокатними підприємствами в Італії, Великобританії та Болгарії.

Фінансові результати ПРАТ «ПВНГЗК» значною мірою залежать від:

- 1) світових факторів, які впливають на ціни на сталь, залізну руду і вугілля;
- 2) фіскальної та економічної політики, що реалізовується урядом України;
- 3) політики Метінвесту щодо принципів включення ПРАТ «ПВНГЗК» у вертикально інтегрований процес виробництва сталі.

Основним методом збагачення є магнітний у слабкому полі. Технологічна схема включає 4 стадії попереднього дроблення, 3 стадії подрібнення і 5 стадій магнітної сепарації. У кожній стадії отримують відходи, а промпродукт переробляється далі. У результаті повного циклу збагачення із руди з масовою часткою загального заліза (Fe заг) 31,23-33,6% отримують концентрат з масовою часткою Fe заг. 65,04-65,15%, вологістю близько 10%. В середньому на рік комбінатом випускається 7 млн. тонн концентрату і 5,6 млн т котунів. У останніх масова частка Fe заг. – 60,5–60,68%.

Перспективний проект – нарощування сировинної бази комбінату за рахунок переробки відходів збагачення із хвостосховища, застосування сухої магнітної сепарації, як методу предзбагачення сировини, поряд з реорганізацією і переоснащенням збагачувального виробництва, підвищення

якості товарної продукції, можливість застосування флотаційного методу збагачення сировини.

На сьогоднішній день виробничі потужності підприємства дозволяють видобувати 36 млн. т руди, виробляти 14,65 млн т концентрату та 12,15 млн т окатків. Сировинною базою підприємства є великі родовища залізистих кварцитів Першотравневого та Ганнівського родовищ, запаси яких в проектному контурі складають 700 млн тон та 500 млн тон відповідно.

До складу Північного гірничо-збагачувального комбінату входять:

Видобувний комплекс.

1. Першотравневий кар'єр – один з найбільших кар'єрів в Україні. Проектна глибина кар'єру 650 метрів. В даний час глибина кар'єра складає 440 метрів. У довжину він простягається на 3 км 100 метрів, завширшки на 2 км 600 метрів. У кар'єрі працює сучасна гірнична техніка з покращеними умовами праці – восьмикубові та десятикубові екскаватори Іжорського виробництва, п'ятнадцятикубові НІТАСНІ, бурові верстати СБШ-250, важка бульдозерна техніка виробництва KOMATSU і Caterpillar. Щороку зростає і парк великовантажних автомобілів. На службі кар'єра 130-тонні Білази і 180-тонні Caterpillar. Оновлюється новими тяговими агрегатами і залізничний парк. Масштабні інвестиції вкладаються в розвиток гірничих робіт в рамках стратегії Метінвесту, спрямованої на побудову ефективного виробництва.

2. Ганнівський кар'єр. Проектна продуктивність кар'єру 10,0 млн тонн сирової руди на рік. Проектна глибина кар'єру 450 метрів, нині глибина кар'єру досягла 275 м, ширина 1200 м, довжина 5250 м). На Ганнівському кар'єрі ПРАТ «Північний ГЗК» вийняли 600-мільйонний кубометр розкривних порід. У 1968 р. Ганнівський кар'єр з початковою потужністю 3,5 млн т сирової руди на рік був введений в експлуатацію, а вже в 1990 році тут видобували щороку 16 млн т руди. Друге дихання в колективу Ганнівського кар'єру відкрилося в 2004 році.

Почалося нарощування розкривних порід, а відповідно й зросли обсяги видобутку залізної руди. Відтоді річний приріст ведення розкривних робіт

становить 1 млн кубометрів.

Завдяки інвестиційній програмі ПРАТ «ПВНГЗК», спрямованій на зміцнення сировинної бази комбінату, коефіцієнт розкривних робіт на Ганнівському кар'єрі досяг нині показника 1,55, що дасть змогу північанам успішно виконувати планові завдання з видобутку руди і в перспективі.

Переробний комплекс:

3. ДФ-1. На дробильної фабриці № 1 відбувається дроблення руди, що подається з ДФ-2 і ДФ-3. Процес включає 4 стадії дроблення.

4. ДФ-2. Руда Ганнівського кар'єра проходить I стадію дроблення, після чого транспортується на ДФ-1. Також здійснюється дроблення розкривних порід для виробництва щебеню. ДФ-3. За допомогою циклічно-потокової технології здійснюється подача руди з позначки –115 м Першотравневого кар'єру на відмітку +68 м. Завдяки її впровадженню вже в першому кварталі 2007 року скоротилася відстань відкати великовантажних автомобілів, зменшилася кількість перевантажувальних майданчиків. Це дало можливість розширити фронт гірничих робіт, збільшити обсяги видобутку руди, скоротити енерговитрати. Збагачувальна фабрика № 1 (РЗФ-1). Дроблена руда проходить три стадії подрібнення і збагачення на магнітних сепараторах. Збагачувальна фабрика № 2 (РЗФ-2). Концентрат, вироблений на РЗФ-1, проходить дешламацію і фільтрацію.

Цехи виробництва окатків:

5. (ЦВО-1) (цез з виробництва обкотишів 1);

6. (ЦВО-2) представляють собою складний виробничий комплекс з виробництва обкотишів, що включає в себе відділення вагоноперекидача, склади бентоніту і вапняку, відділення дроблення і подрібнення добавок (вапняку і бентоніту), бункери концентрату, відділення огрудкування, випалу, грохочення, навантажувальних бункерів, склад готових обкотишів, відділення тягодуттєвих машин, дільниця газоочистки.

Два цехаогрудкування фактичною потужністю понад 10 млн тон обкотишів на рік.

Комбінат має власну медичну службу, а також розвинену соціальну сферу.

В кар'єрах комбінату успішно експлуатується система контролю навантаження і супутникового позиціонування GPS на технологічному автомобільному і залізничному транспорті.

Продукція комбінату має найвищий рівень якості серед вітчизняних підприємств і високо цінується на ринку України і за кордоном. Серед споживачів продукції «ПВНГЗК» – металургійні підприємства не тільки України, але й Словаччини, Польщі, Сербії, Румунії, Китаю. При цьому «ПВНГЗК» ставить пріоритетним завданням збутової політики забезпечення потреб внутрішнього ринку України.

Основні види товарної продукції комбінату – залізорудний концентрат і залізорудні окислені офлюсовані обкотиші. Підприємство здійснює експортну діяльність. Схема послідовності переделів ПРАТ «ПВНГЗК» подано на рис. 2.1.



Рисунок 2.1– Схема послідовності переделів ПРАТ «ПВНГЗК»

Структура ПРАТ «ПВНГЗК» в схематичному плані виглядає саме так, на ньому показані основні вузли переділу, від виймання руди зкар'єру до повної переробки та збагачення концентрату, а також кінцевого продукту –

залізорудних обкотишів, які являються сировиною для виплавки чавуну.

2.2 Аналіз та оцінка фінансово-економічних показників ПРАТ «ПВНГЗК»

ПРАТ «ПВНГЗК» входить до складу великого металургійного гіганту ТОВ «Метінвест Холдинг», яка є міжнародною вертикально інтегрованою групою компаній. Виробничі потужності підприємств, що входять в неї, дають можливість задовольняють не тільки власні потреби в сировині, рідкій сталі і напівфабрикатах, але й забезпечити значну частину українських, європейських і азійських підприємств. В Групу входять лідери вугільної, гірничодобувної та металургійної галузей промисловості України. У Європі Група Метінвест представлена прокатними підприємствами в Італії, Великобританії та Болгарії. У 2009 році до складу дивізіону вугілля і коксу увійшла американська компанія United Coal Company. У структурі Метінвесту – три дивізіони: сталі і прокату, вугілля і коксу, а також гірничорудний дивізіон.

Метінвест – це міжнародна група гірничо-металургійних компаній. Торгова мережа Метінвесту охоплює понад 80 країн світу. Компанія займається видобутком, переробкою і продажем продукції з металу. Метінвест виробляє вироби зі сталі, чавуну, вугілля, чорної жерсті на підприємствах в Україні та країнах ЄС. Компанія також виготовляє напівфабрикати і залізничні рейки.

ПРАТ «ПВНГЗК» веде видобуток і збагачення залізистих кварцитів північної частини Криворізького залізорудного басейну. Видобуток руди в кар'єрах ведеться відкритим способом із застосуванням буропідривних робіт та вивезенням вскришних порід у зовнішні відвали. У січні 2017 року підприємство змінило тип товариства з публічного на приватне.

Основні показники діяльності ПРАТ «ПВНГЗК» за 2018-2020 роки

представлені в додатку В, дані яких визначені згідно річних звітів підприємства, і зокрема, балансу (звіту про фінансовий стан) (додатки Г, Д) та звіту про фінансові результати (звіт про сукупний дохід) (додатки Ж, З).

З додатку В видно, що протягом аналізованого періоду постерігається тенденція до зростання доходу від реалізації продукції на підприємстві у 2019 році на 2370,36 млн. грн. (109,08%). Таке збільшення пов'язано, головним чином, зі збільшенням фізичного обсягу реалізації продукції та зростанням ціни на продукцію підприємства. У 2020 році дохід від реалізації зменшився на 4409,167 млн. грн. (84,51%), що характеризується негативно і пов'язане зі зменшенням темпів реалізації продукції.

Протягом 2019 року виробнича собівартість реалізованої продукції зростала на 2724,928 млн. грн. (120,44%)%, що пов'язано із зростанням цін на залізорудну сировину, збільшенням трудомісткості, матеріаломісткості та енергомісткості виробництва, а у 2020 році собівартість реалізації зменшилася на 2147,833 млн. грн. (86,62%), що характеризується негативно, оскільки пов'язане зі зменшенням обсягів реалізації.

Що стосується валового прибутку, то тут спостерігається динаміка зменшення – на 354,568 млн. грн. (97,22%) у 2019 році та на 2261,334 млн. грн. (81,79%) у 2020 році, що характеризується негативно.

Інші операційні доходи у 2019 році зросли на 1668,272 млн. грн. (139,04%), а у 2020 році – зменшилися на 3311,785 млн. грн. (44,26%), що характеризується негативно.

Адміністративні витрати ПРАТ «ПВНГЗК» за 2019-2020 роки зросли відповідно на 25,762 млн. грн. (116,6%) та на 16,686 млн. грн (109,22%), що пов'язане із зростанням загальногосподарських витрат на утримання управлінського апарату.

У 2019 році витрати на збут зросли на 798,053 млн. грн. (132,3%), у 2020 – зменшилися на 105,305 млн. грн. (96,78%), що пов'язане зі зменшенням темпів реалізації готової продукції.

Інші операційні витрати за 2019 рік зросли на 2202,266 млн. грн.

(146,8%), а у 2020 році – зменшилися на 5339,42 млн. грн. (22,71%), що характеризується позитивно.

Інші фінансові доходи за 2019 рік зросли на 939,504 млн. грн. (164,06%), у 2020 році – зменшилися на 2320,299 млн. грн. (3,56%), що характеризується негативно.

Інші доходи ПРАТ «ПІВНГЗК» у 2019 році зросли на 88,261 млн. грн. (417,36%), у 2020 році такі доходи взагалі не були отримані, а зменшення склало 116,072 млн. грн., що характеризується негативно.

Фінансові витрати у 2019 році зменшилися на 422,371 млн. грн. (66,99%), у 2020 – збільшилися на 1443,17 млн. грн. (268,33%), що характеризується негативно.

Інші витрати за 2019-2020 роки мали тенденцію до зростання: на 32,156 млн. грн. у 2019 році (178,52%) та на 305,995 млн. грн. у 2020 (518,53%), що характеризується негативно.

Загальний результат діяльності ПРАТ «ПІВНГЗК» за 2019-2020 рік мав позитивне значення (прибуток), однак його зменшення на 216,058 млн. грн. (97,37%) у 2019 році та на 3653,945 млн. грн. (54,3%), що є негативним моментом в діяльності підприємства, причому у 2020 році ситуація більш нестабільна, у зв'язку з тим, що чистий прибуток зменшився більшими темпами, ніж у 2019 році.

Проаналізуємо балансові показники підприємства (додаток Е). Так, аналізуючи структуру балансу-нетто ПРАТ «ПІВНГЗК» можна зробити наступні висновки.

ПРАТ «ПІВНГЗК» є матеріаломістким підприємством. Питома вага необоротних активів у 2018 році склала 32,33%, у 2019 – 32,52%, у 2020 – 34,48%. Основні засоби за залишковою вартістю у 2018 році склала 22,93%, у 2019 році – 22,17%, у 2020 – 25,34%.

За 2019 рік сума необоротних активів підприємства зросла на 3356,827 млн. грн. (118,42%) (за питомою вагою – зросла на 0,19%), а за 2020 рік – зменшилася на 417,701 млн. грн. (98,06%) (за питомою вагою – зросла на

1,96%).

Залишкова вартість основних засобів за 2019 рік зросла на 1789,117 млн. грн. (113,84%) (за питомою вагою – зменшилася на 0,76%), за 2020 рік – на 838,516 млн. грн. (105,7%) (за питомою вагою – зросла на 3,17%), що характеризується позитивно, оскільки вказує на оновлення виробничих потужностей.

Питома вага оборотних активів на підприємстві на початок 2019 року – 67,67%, на кінець 2019 року – 67,48%, на кінець 2020 року – 65,52%. Сума оборотних активів зросла у 2019 році на 6644,635 млн. грн. (117,42%) (за питомою вагою зменшилася на 0,19%). За 2020 рік обсяг оборотних активів зменшився на 4574,435 млн. грн. (89,79%) (за питомою вагою зменшилися на 1,96%).

В складі загальної вартості оборотних активів сума запасів ПРАТ «ПВНГЗК» зменшилася на 72,675 млн. грн. (94,81%) за 2019 рік, за 2020 рік їх вартість зменшилася на 540,368 млн. грн. (59,3%). Питома вага запасів у 2018 році склала 2,48%, у 2019 – 2%, у 2020 – 1,28%. За питомою вагою обсяг запасів за 2019 рік зменшився на 0,48%, а за 2020 рік – зменшився на 0,72%.

Дебіторська заборгованість за 2019 рік зросла на 6620,572 млн. грн. (118,18%), за 2020 рік – зменшилася на 5076,47 млн. грн. (88,21%). Питома вага дебіторської заборгованості у 2018 році склала 64,61%, у 2019 – 64,85%, у 2020 – 61,85%. За питомою вагою сума дебіторської заборгованості зросла на 0,24% у 2019 році, а у 2020 році зменшилася на 3%.

Гроші та їх еквіваленти за 2019 рік зменшилися на 54,766 млн. грн. (53,03%), за 2020 рік – зросли на 1163,828 млн. грн. (1981,97%). Питома вага грошей у 2018 році склала 0,21%, у 2019 – 0,09%, у 2020 – 2%. За питомою вагою гроші та їх еквіваленти у 2019 році зменшилися на 0,11%, а у 2020 – зросли на 1,9%.

Витрати майбутніх періодів за 2019 рік зросли на 50,238 млн. грн. (125,76%), за 2020 рік – зменшилися на 17,39 млн. грн. (92,91%). Питома вага

витрат у 2018 році склала 0,35%, у 2019 – 0,37%, у 2020 – 0,37%. За питомою вагою витрати у 2019 році зросли на 0,02%, а у 2020 – не змінилися.

Інші оборотні активи за 2019 рік зросли на 41,815 млн. грн. (1302,26%), за 2020 рік – зменшилися на 127,079 млн. грн. (5,15%). Питома вага інших оборотних активів у 2018 році склала 0,01%, у 2019 – 0,16%, у 2020 – 0,01%. За питомою вагою гроші та їх еквіваленти у 2019 році зросли на 0,15%, а у 2020 – зменшилися на 0,15%.

Аналізуючи джерела утворення засобів підприємства слід відмітити, що питома вага власного капіталу ПРАТ «ПВНГЗК» на початок 2019 року – 54,43%, на кінець 2019 року – 61,61%, на кінець 2020 року – 60,54%. За 2019 рік сума власного капіталу зросла на 10210,017 млн. грн. (133,28%) (за питомою вагою – зростання склало 7,18%), за 2020 рік сума власного капіталу зменшилася на 3733,564 млн. грн. (90,87%) (за питомою вагою – зменшилася на 1,07%).

Позиковий капітал за 2019 рік зменшився на 208,555 млн. грн. (99,19%), за 2020 рік – зменшилися на 1258,572 млн. грн. (95,06%). Питома вага інших оборотних активів у 2018 році склала 45,57%, у 2019 – 38,39%, у 2020 – 39,46%. За питомою вагою позиковий капітал у 2019 році зменшився на 7,18%, а у 2020 – зріс на 1,07%.

Довгострокові зобов'язання та забезпечення за 2019 рік зросли на 1596,299 млн. грн. (183,32%), за 2020 рік – зросли на 515,618 млн. грн. (114,68%). Питома вага довгострокових зобов'язань у 2018 році склала 3,4%, у 2019 – 5,29%, у 2020 – 6,56%. За питомою вагою довгострокові зобов'язання у 2019 році зросли на 1,89%, а у 2020 – зросли на 1,27%.

Поточні зобов'язання та забезпечення за 2019 рік зменшилися на 1804,854 млн. грн. (92,41%), за 2020 рік – зменшилися на 1774,19 млн. грн. (91,92%). Питома вага поточних зобов'язань у 2018 році склала 42,17%, у 2019 – 33,09%, у 2020 – 32,9%. За питомою вагою поточні зобов'язання у 2019 році зменшилися на 9,07%, а у 2020 – зменшилися на 0,2%.

Кредиторська заборгованість за товари, роботи, послуги

ПРАТ «ПІВНІГЗК» за 2019 рік зросла на 852,624 млн. грн. (107,46%) (за питомою вагою – зменшилася на 1,77%: з 20,27% у 2018 році до 18,5% у 2019 році), за 2020 рік зменшилася на 3995,037 млн. грн. (67,46%) (за питомою вагою – зменшився на 5%: з 18,5% у 2019 році до 13,5% у 2020 році).

Інша поточна заборгованість за 2019 рік зменшилася на 2657,478 млн. грн. (78,47%), за 2020 рік – зросла на 2220,847 млн. грн. (122,93%). Питома вага поточних зобов'язань у 2018 році склала 21,9%, у 2019 – 14,59%, у 2020 – 19,4%. За питомою вагою поточні зобов'язання у 2019 році зменшилися на 7,3%, а у 2020 – зросли на 4,81%.

Зростання валюти балансу ПРАТ «ПІВНІГЗК» за 2019 рік склало 10001,462 млн. грн. (117,74%), а за 2020 рік – зменшилася на 4992,136 млн. грн. (92,48%), що свідчить про загальне зменшення ділової активності підприємства та зниження активізації його діяльності у 2020 році, що характеризується негативно.

Фінансовий аналіз – це засіб оцінки і прогнозування фінансового стану підприємства на основі його бухгалтерської звітності. Фінансовий стан підприємства багато в чому залежить від того, які кошти воно має в своєму розпорядженні і звідки вони вкладені. По мірі власності використаний капітал підрозділяється на власний і позичений. По строку використання розрізняють капітал довгостроковий, короткостроковий і постійний.

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 (табл. 2.1).

Прибутковість основної діяльності свідчить, що на 1 грн. собівартості реалізації приходиться відповідно 1 грн. 96 коп. чистого доходу від реалізації у 2018 році, 1 грн. 77 коп. у 2019 році, та 1 грн. 73 коп. у 2020 році. За 2019 рік коефіцієнт зменшився на 0,185, у 2020 році – зменшився на 0,043, що характеризується негативно.

Таблиця 2.1 – Аналіз показників рентабельності ПРАТ «ПІВНГЗК» за 2018-2020 роки

№ з/п	Показник	Алгоритм розрахунку	2018	2019	2020	Відхилення	
						2019 / 2018	2020 / 2019
1	Прибутковість основної діяльності	Чистий дохід від реалізації продукції	1,958	1,773	1,73	-0,185	-0,043
		Собівартість реалізованої продукції					
2	Прибутковість власного капіталу	Чистий прибуток (збиток)	0,268	0,196	0,117	-0,072	-0,079
		Власний капітал					
3	Прибутковість авансованого капіталу	Чистий прибуток (збиток)	0,146	0,12	0,071	-0,026	-0,049
		Валюта балансу					
4	Прибутковість позикового капіталу	Чистий прибуток (збиток)	0,333	0,313	0,175	-0,02	-0,138
		[(Поз.кап.на п.р + Поз.кап.на к.р.)/2]					
5	Прибутковість необоротних активів	Чистий прибуток (збиток)	0,451	0,37	0,205	-0,081	-0,165
		Необоротні активи					
6	Прибутковість оборотних активів	Чистий прибуток (збиток)	0,215	0,179	0,108	-0,036	-0,071
		Оборотні активи					

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 %). У 2018 році на 1 грн. власного капіталу припадає 27 коп. чистого прибутку, у 2019 році – 20 коп., у 2020 році – 12 коп. Зменшення за 2019 рік показника на 0,072, за 2020 рік – на 0,079 є негативним.

Показник рентабельності авансованого капіталу є дуже інформативними, оскільки елімінує вплив різних структур капіталу (власного і позичкового). Рентабельності авансованого капіталу показує, що у 2018 році

на 1 грн. валюти балансу припадає 15 коп. чистого прибутку, у 2019 році – 12 коп., у 2020 році – 7 коп. Зменшення показника в динаміці (на 0,026 у 2019 році та 0,049 у 2020) характеризується негативно.

Прибутковість позикового капіталу становить інтерес для наявних і потенційних власників звичайних і привілейованих акцій. Показник свідчить, що у 2018 році на 1 грн. запозичених коштів припадало 33 коп. чистого прибутку, у 2019 році – 31 коп. чистого прибутку, у 2020 році – 18 коп. Зменшення показника в динаміці на 0,02 у 2019 році та на 0,138 у 2020 характеризується негативно.

Наочно динаміку рентабельності капіталу наведено на рис. 2.2.

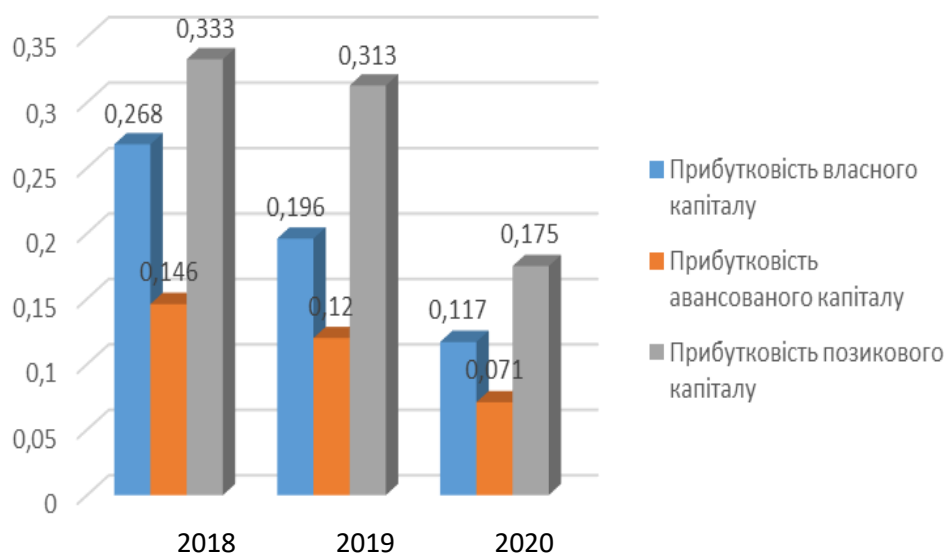


Рисунок 2.2 – Динаміка рентабельності капіталу ПРАТ «ПІВНІГЗК» у 2018-2020 роках

Рентабельність активів є одним із головних вартісних показників ефективності виробництва, який характеризує рівень віддачі таких активів. Рентабельність необоротних активів свідчить, що у 2018 році на 1 грн. іммобілізованих активів припадало 45 коп. чистого прибутку, у 2018 році – 37 коп. чистого прибутку, у 2020 році – 21 коп. чистого прибутку, а зменшення показника в динаміці на 0,081 у 2019 році та на 0,165 у 2020 році

характеризується негативно.

Прибутковість оборотних активів свідчить, що у 2018 році на 1 грн. мобільних активів припадало 22 коп. чистого прибутку, у 2019 році – 18 коп., у 2020 році – 11 коп. чистого прибутку, а зменшення показника в динаміці характеризується негативно.

Наочно динаміку рентабельності активів наведено на рис. 2.3.

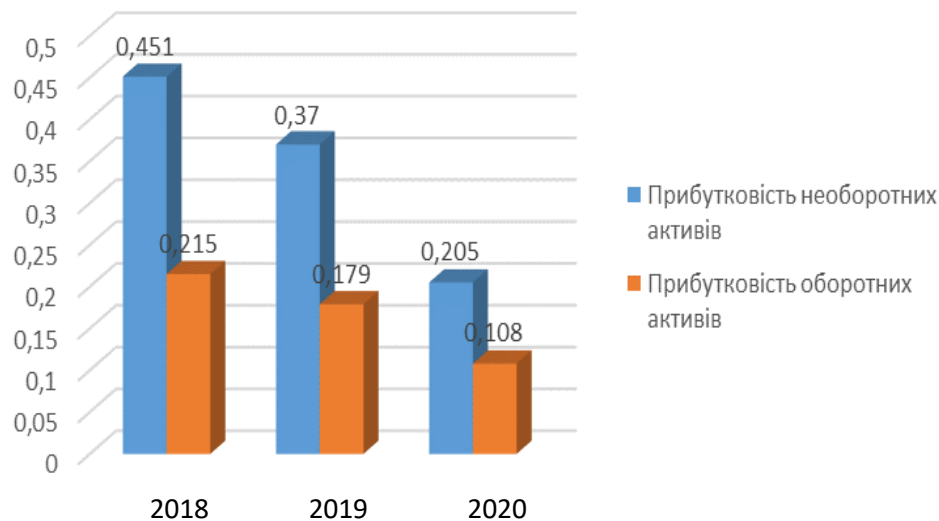


Рисунок 2.3 – Динаміка рентабельності активів ПРАТ «ПВНГЗК» у 2018-2020 роках

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. 2.2.

Таблиця 2.2 – Аналіз показників фінансової стійкості довгострокової перспективи ПРАТ «ПІВНГЗК» за 2018-2020 роки

№ з/п	Показник	Алгоритм розрахунку	2018	2019	2020	Відхилення	
						2019 / 2018	2020 / 2019
1	Коефіцієнт концентрації власного капіталу (фінансової незалежності)	<u>Власний капітал</u> Валюта балансу	0,544	0,616	0,605	0,072	-0,011
2	Коефіцієнт концентрації позикового капіталу	<u>Позиковий капітал</u> Валюта балансу	0,456	0,384	0,395	-0,072	0,011
3	Коефіцієнт співвідношення власного і позикового капіталу	<u>Позиковий капітал</u> Власний капітал	0,837	0,623	0,652	-0,214	0,029
4	Коефіцієнт фінансування	<u>Валюта балансу</u> Власний капітал	1,837	1,623	1,652	-0,214	0,029
5	Коефіцієнт залежності від довгострокових зобов'язань	<u>Довгострокові зобов'язання</u> Власний капітал	0,062	0,086	0,108	0,024	0,022

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 «ПІВНГЗК» коефіцієнт фінансової незалежності у 2018 році склав 54,4%, у 2019 – 61,6%, у 2020 – 60,5%. Зростання показника у 2019 році на 0,072 характеризується позитивно, зменшення у 2020 році на 0,011 характеризується негативно, однак показники фінансової незалежності вказує на достатність власного капіталу для фінансової незалежності підприємства.

Коефіцієнт заборгованості (співвідношення позикового і власного капіталу, фінансового ризику) показує, яка частина діяльності підприємства фінансується за рахунок позикового капіталу. Він є оберненим до

попереднього показника (їх сума дорівнює 1). Так, показники фінансового ризику показують, що у 2018 році в загальній сумі засобів, авансованих у діяльність підприємства, 45,6% припадало на позиковий капітал, у 2019 році – 38,4%, у 2020 – 39,5%. Зменшення цього показника на 0,072 вказує на поліпшення в діяльності підприємства і послаблення залежності від позикових коштів, у 2020 – зростання на 0,011 характеризується негативно.

Коефіцієнт фінансової стійкості характеризує пропорцію різних джерел фінансування господарської діяльності (позикового і власного капіталу, прийнятих за 1). Максимально допустиме значення коефіцієнта фінансової стійкості – не більше 1, яке засвідчує не тільки ступінь ризикованості діяльності, але й можливість підприємства погасити борги власним капіталом. У 2018 році цей показник склав 0,873, у 2019 році – 0,623, у 2020 – 0,652. Зменшення показника у 2019 році на 0,214 характеризується позитивно, а зростання у 2020 на 0,029 – негативно. Наочно динаміку показників фінансової стійкості наведено на рис. 2.3.

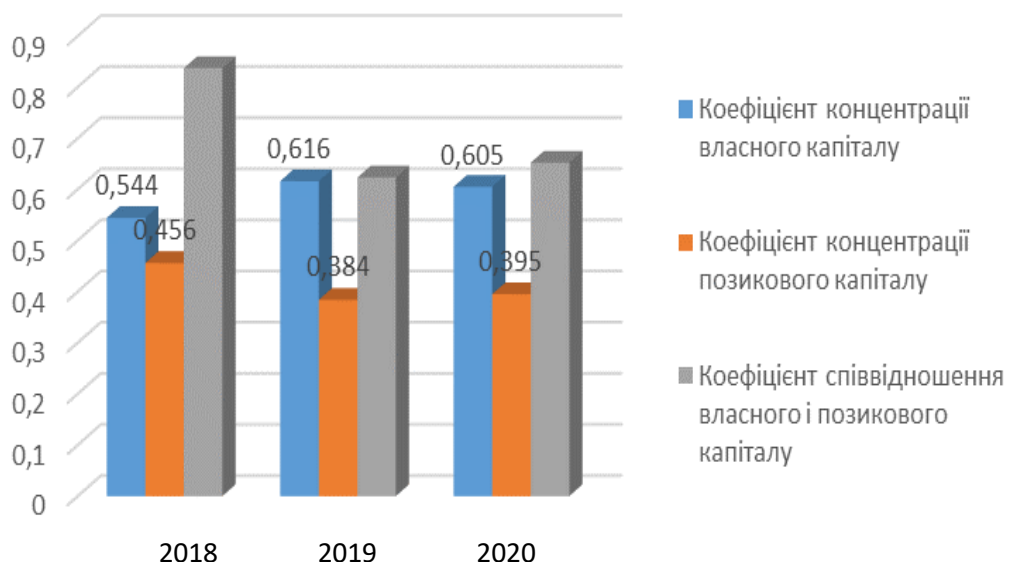


Рисунок 2.3 – Динаміка показників фінансової стійкості ПРАТ «ПВНГЗК» у 2018-2020 роках

Коефіцієнт фінансування показує, скільки позикових коштів залучило

підприємство на 1 грн. вкладених в активи власних коштів. При цьому залучені джерела фінансування не розподіляються на довгострокові та короткострокові. Нормальним є рівень, коли коефіцієнт менший від 1. Оскільки він більший за 1 (у 2018 році – 1,837, у 2019 – 1,623, у 2020 році – 1,652), фінансова стійкість підприємства сягає критичного значення, однак зниження показника в динаміці у 2019 році на 0,214 характеризується позитивно, а зростання у 2020 році на 0,029 характеризується негативно.

Коефіцієнт залежності від довгострокових зобов'язань характеризує залежність підприємства від довгострокових зобов'язань. Цей показник зріс в динаміці на 0,024 у 2019 році (з 0,062 до 0,086) та на 0,022 у 2020 (з 0,086 до 0,108), що характеризується негативно і свідчить про зростання залежності підприємства від довгострокових зобов'язань, але слід зазначити, що ця залежність є незначною.

На наступному етапі оцінки фінансового стану підприємства слід проаналізувати фінансову стійкість короткострокової перспективи (табл. 2.3).

Таблиця 2.3 – Аналіз показників фінансової стійкості короткострокової перспективи ПРАТ «ПВНГЗК» у 2018-2020 роках, млн. грн.

№ з/п	Показник	Алгоритм розрахунку	2018	2019	2020	Відхилення	
						2019 / 2018	2020 / 2019
1	Оборотні активи (ОА)		38144,632	44789,264	40214,832	6644,632	-4574,432
2	Власні оборотні засоби (ВОЗ)	Власний капітал + Довгострокові зобов'язання та забезпечення - Необоротні активи	14375,079	22824,568	20024,323	8449,489	-2800,245
3	Нормальні джерела формування оборотних активів (НДФОА)	ВОЗ + Короткострокові кредити банків + Векселі видані + Кредиторська заборгованість по товарним операціям	25801,068	35103,181	28307,899	9302,113	-6795,282

Величина власних оборотних коштів характеризує ту частину власного капіталу підприємства, яка є джерелом покриття поточних активів підприємства. Позитивне значення цього показника (38144,632 млн. грн. у 2018 році, 44789,264 млн. грн. у 2019 та 40214,832 млн. грн. у 2020) показує, що підприємству вистачить власних коштів для покриття поточної заборгованості. Зростання показника на 6644,632 млн. грн. у 2019 році характеризується позитивно, а зниження цього показника у 2020 році на 4574,432 млн. грн. – негативна тенденція діяльності підприємства.

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. При порівнянні чистого робочого капіталу двох періодів видно, що він зріс у 2019 році на 9302,113 млн. грн., що характеризується позитивно, а зменшення на 6795,282 млн. грн. у 2020 році є негативним в діяльності підприємства.

Наочно динаміку показників фінансової стійкості короткострокової перспективи наведено на рис. 2.5.

Показники фінансової стійкості короткострокової перспективи за 2018-2020 роки вказують на стабільне фінансове положення ПРАТ «ПІВНГЗК».

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. 2.5).

Ліквідність – це здатність підприємства перетворювати свої активи в гроші для покриття своїх необхідних платежів в міру настання їх строків та швидкість здійснення цього.

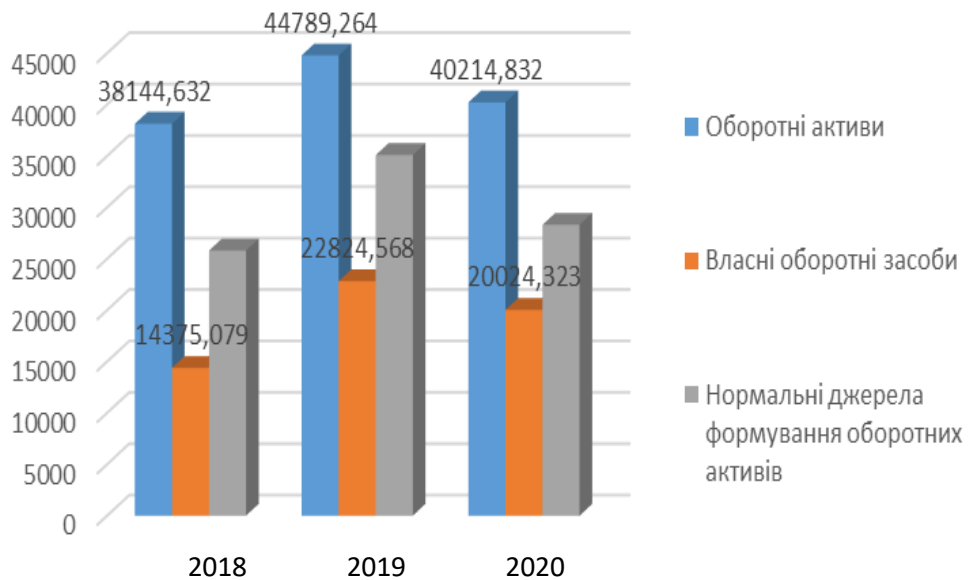


Рис. 2.5 – Динаміка показників фінансової стійкості короткострокової перспективи ПРАТ «ПІВНГЗК» у 2018-2020 роках

Таблиця 2.4 – Аналіз показників ліквідності ПРАТ «ПІВНГЗК» у 2018-2020 роках

№ з/п	Показник	Алгоритм розрахунку	2018	2019	2020	Відхилення	
						2019 / 2018	2020 / 2019
1	Коефіцієнт поточної ліквідності	Оборотні активи	1,605	2,039	1,992	0,434	-0,047
		Поточні зобов'язання та забезпечення					
2	Коефіцієнт швидкої ліквідності (критичної)	Оборотні активи - Запаси	1,546	1,979	1,953	0,433	-0,026
		Поточні зобов'язання та забезпечення					
3	Коефіцієнт абсолютної ліквідності (платоспроможності)	Грошові кошти та їх еквіваленти+ Поточні фінансові інвестиції	0,005	0,003	0,061	-0,002	0,058
		Поточні зобов'язання та забезпечення					

Під ліквідністю будь-якого активу розуміють здатність його трансформуватися в грошові кошти, а міра ліквідності визначається тривалістю тимчасового періоду, протягом якого ця трансформація може бути здійснена. 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. 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. За 2018-2020 роки показники мають оптимальне значення: 1,605 у 2018 році, 2,039 у 2019 році та 1,992 у 2020 році. Зростання показника в динаміці на 0,434 у 2019 році є позитивним моментом, а зниження у 2020 на 0,047 є негативним.

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. За 2018-2020 роки показники мають оптимальне значення: 1,546 у 2018 році, 1,979 у 2019 році та 1,953 у 2020 році. Зростання показника в динаміці на 0,433 у 2019 році є позитивним моментом, а зниження у 2020 на 0,026 є негативним..

Коефіцієнт абсолютної ліквідності показує здатність підприємства терміново розрахуватись з короткостроковими зобов'язаннями. Рекомендоване значення показника коливається в межах 0,25-0,5. Цей показник не є достатнім у 2018-2020 роках: 0,005 у 2018 році, 0,003 у 2019 році та 0,061 у 2020 році, що означає, що підприємство не в змозі буде

покрити свої поточні зобов'язання за рахунок грошових коштів та їх еквівалентів. Зменшення показника в динаміці на 0,002 у 2019 році є негативним моментом, а зростання у 2020 на 0,058 є негативним.

Наочно динаміку показників ліквідності наведено на рис. 2.6.

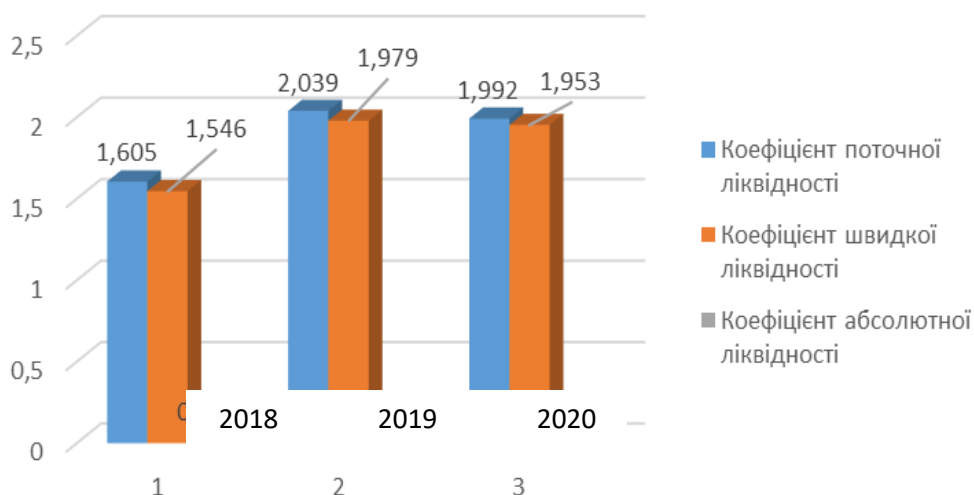


Рисунок 2.6 – Динаміка ліквідності ПРАТ «ПІВНІГЗК» у 2018-2020 роках

Проаналізуємо показники оборотності (табл. 2.5).

Коефіцієнт оборотності запасів – показник ділової активності, який вказує на ефективність управління запасами в компанії. Значення показника свідчить про кількість оборотів, що здійснили запаси за рік. Так, за 2018 рік запаси оберталися в середньому – 11 разів, у 2019 році – 12 раз, у 2020 – 14 раз. Зростання показника у 2019 році на 0,795 та у 2020 на 1,364 характеризується позитивно.

Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості – показник ділової активності, який вказує на ефективність управління заборгованістю клієнтів і інших дебіторів. Значення коефіцієнта демонструє кількість оборотів дебіторської заборгованості, тобто скільки разів дебітори погасили свої зобов'язання перед компанією. Так, за 2018 рік дебіторська заборгованість оберталися в середньому – 0,812 разів, у 2019 році – 0,717 раз, у 2020 – 0,594 раз. Зменшення показника у 2019 році на 0,095 та у 2020 на 0,123

характеризується негативно.

Таблиця 2.5 – Аналіз показників ліквідності ПРАТ «ПІВНГЗК» у 2018-2020 роках

№ з/п	Показник	Алгоритм розрахунку	2018	2019	2020	Відхилення	
						2019 / 2018	2020 / 2019
1	Коефіцієнт оборотності запасів	Собівартість реалізованої продукції	10,939	11,734	13,098	0,795	1,364
		((Запаси на поч. + Запаси на кін) / 2)					
2	Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості	Дохід від реалізації	0,812	0,717	0,594	-0,095	-0,123
		((Деб. заб. на поч. + Деб. заб. на кін) / 2)					
3	Коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості	Коефіцієнт оборотності запасів	1,356	1,355	1,353	-0,001	-0,002
		((Кред. заб. на поч. + Кред. заб. на кін) / 2)					

Коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості – показник ділової активності, який вказує на кількість оборотів, які здійснила кредиторська заборгованість протягом року. Так, за 2018 рік кредиторська заборгованість оберталася в гроші в середньому – 1,356 разів, у 2019 році – 1,355 раз, у 2020 – 1,353 раз. Зменшення показника у 2019 році на 0,001 та у 2020 на 0,002 характеризується негативно.

Наочно динаміку показників оборотності наведено на рис. 2.7. Порівнюючи оборотність кредиторської та дебіторської заборгованості можна визначити якість політики комерційного (товарного) кредитування в компанії. Перевищення кредиторської заборгованості над дебіторською означає, що компанія використовує кошти кредиторів в якості джерела фінансування своїх дебіторів, а інша частина грошей використовується фірмою для фінансування своїх інших операцій.

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

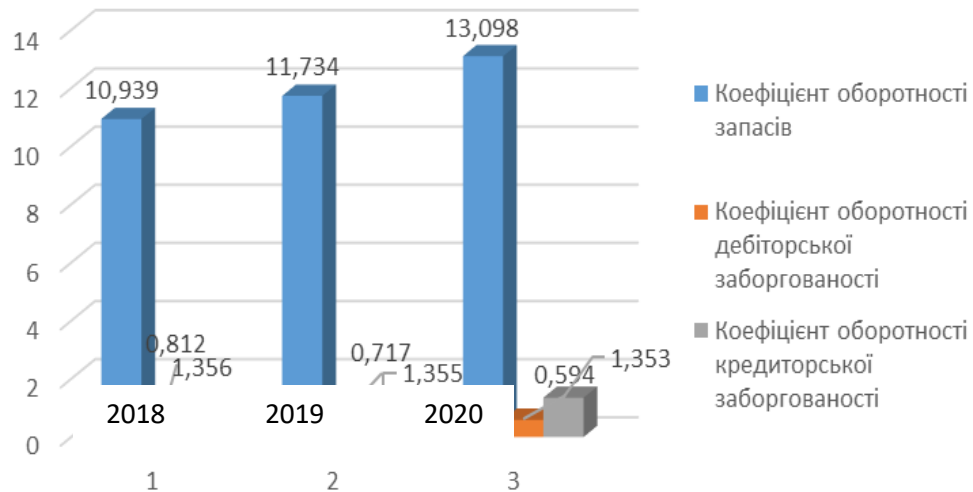


Рисунок 2.7 – Динаміка оборотності ПРАТ «ПІВНІГЗК» у 2018-2020 роках

Методика розрахунку показників за моделлю Альтмана, а також їхні значення для ПРАТ «ПІВНІГЗК» у 2018-2020 роках представлено в табл. 2.6.

Таблиця 2.6 – Показники для оцінки ймовірності банкрутства ПРАТ «ПІВНІГЗК» за моделлю Альтмана у 2018-2020 роках

Показник	Методика розрахунку	2018	2019	2020
X1	Оборотні активи	0,677	0,675	0,655
	Всього активів			
X2	Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	0,411	0,491	0,496
	Всього активів			
X3	Прибуток (збиток) від звичайної діяльності до оподаткування	0,175	0,145	0,086
	Всього активів			
X4	Власний капітал	1,195	1,605	1,534
	Позиковий капітал			
X5	Доход (виручка) від реалізації	0,463	0,429	0,392
	Всього активів			
Z	$X1*1,2 + X2*1,4 + X3*3,3 + X4*0,6 + X5*1$	3,145	3,367	3,076

Модель має наступні визначення: $Z < 1,81$ – імовірність банкрутства дуже висока; $[1,81 - 2,67)$ – імовірність банкрутства середня; $[2,67 - 2,99]$ – імовірність банкрутства невелика; $Z > 2,99$ – імовірність банкрутства дуже низька. За даними розрахунку банкрутства по Альтману імовірність банкрутства ПРАТ «ПІВНГЗК» у 2018-2020 роках дуже низька.

Методика розрахунку показників за моделлю Спрінгейта, а також їхні значення для ПРАТ «ПІВНГЗК» у 2018-2020 роках представлено в табл. 2.7.

Таблиця 2.7 – Показники для оцінки ймовірності банкрутства ПРАТ «ПІВНГЗК» за моделлю Спрінгейта у 2018-2020 роках

Показник	Методика розрахунку	2018	2019	2020
X1	Оборотні активи	0,677	0,675	0,655
	Всього активів			
X2	<u>Прибуток (збиток) від звичайної діяльності до оподаткування</u>	0,175	0,145	0,086
	Всього активів			
X3	Прибуток (збиток) від звичайної діяльності до оподаткування	0,416	0,437	0,261
	Поточні зобов'язання та забезпечення			
X4	Доход (виручка) від реалізації	0,463	0,429	0,392
	Всього активів			
Z	$X1*1,03 + X2*3,07 + X3*0,66 + X4*0,4$	1,695	1,599	1,267

Модель має наступні визначення: $Z < 0,862$ – ймовірності банкрутства висока; $Z > 2,45$ – ймовірності банкрутства мінімальна. Так, по Спрінгейту ймовірності банкрутства ПРАТ «ПІВНГЗК» середня.

В 2020 році на ринку залізорудної сировини головними факторами, які мали вплив на конкурентоспроможність продукції ПРАТ «ПІВНГЗК», були:

- наслідки кризи в металургійній галузі;
- складна політична та економічна ситуація в країні;
- високий ступінь конкуренції на ринку ЗРС;
- значний вплив світових тенденцій на світовому ринку ЗРС на регіональний ринок;
- конкурентоздатність продукції.

Основними заходами, що дозволяють мінімізувати негативний вплив галузевих ризиків, являються наступні:

- розширення ринків збуту за рахунок завоювання нових ринків та посилення позицій на європейському ринку; укладання довгострокових контрактів;

- постійний моніторинг вітчизняних і зарубіжних ринків сировини, матеріалів і обладнання, укладання договорів з надійними та перевіреними постачальниками;

- впровадження комплексної програми довгострокового розвитку підприємства, спрямованої на пошук внутрішніх резервів по зниженню енергоспоживання, підвищенню продуктивності праці, скороченню непродуктивних витрат.

Таким чином, ПРАТ «ПівнічЗК» в черговий раз довів стабільність, як у фінансовому стані, так і в платоспроможності підприємства. Негативним можна вважати зниження низки показників, що визначають фінансове становище підприємства у 2020 році.

2.3 Аналіз кадрової політики ПРАТ «ПівнічЗК»

Діагностика трудових ресурсів підприємства (рис. 2.8) має велике значення, оскільки саме від їх ефективного використання залежить успіх діяльності суб'єкта господарювання. У табл. 3 представлено структуру штатних працівників підприємства. Серед працівників підприємства ПРАТ «Північний гірничо-збагачувальний комбінат» переважають чоловіки, у 2019 р. їх питома вага у загальній структурі складала 66,6%, питома вага жінок складала 33,4%. Кількість чоловіків у 2019 р. складала 4222 особи, що на 51 особу більше, ніж у 2017 р. Кількість жінок у 2019 р. складала 2119 особи, що на 61 особу менше 2017 р.

Загальна кількість персоналу у 2019 р. збільшилась на 115 осіб

порівняно з 2018 р., але зменшилась на 10 осіб порівняно з 2017 р. і склала 6341 особу. У 2019 р. відбулося незначне зменшення питомої ваги жінок на керівних посадах – з 1,9% у 2017-2018 рр. до 1,7% у 2019 р.

Таблиця 2.8 – Показники діагностики трудових ресурсів ПРАТ «Північний гірничо-збагачувальний комбінат»

Показники	2017	2018	2019	Відхилення (+,-) 2019 р. від	
				2017 р.	2018 р.
1	2	3	4	5	6
Середня чисельність працівників, осіб	6351	6226	6341	-10	+115
Кількість прийнятих працівників, осіб	559	484	512	-47	+28
Кількість звільнених працівників, осіб	426	504	450	+24	-54
у т. ч. за порушення трудової дисципліни	19	14	18	-1	+4
Загальна кількість прийнятих та звільнених працівників, осіб	985	988	962	-23	-26
Коефіцієнт прийому працівників,%	8,8	7,8	8,1	-0,7	+0,3
Коефіцієнт звільнення працівників,%	6,7	8,1	7,1	+0,4	-1,0
Коефіцієнт загального обороту робочої сили,%	15,5	15,9	15,2	-0,3	-0,7
Коефіцієнт плинності кадрів,%	6,7	11,3	7,1	+0,4	-4,2
Доля працівників, що знаходяться в обліковому складі, %	82,7	87,4	92,7	+10,0	+5,3

Вивчаючи якісний склад працівників підприємства слід звернути увагу на склад персоналу за віком (табл. 2.9). у віковому складі персоналу ПРАТ «Північний гірничо-збагачувальний комбінат» за досліджуваний період збільшилась кількість працівників у віці від 30 до 50 років на 198 особи у

2019 р. порівняно з 2017 р. і на 100 осіб порівняно з 2018 р. Також збільшилась кількість працівників старше 50 років – на 92 особи і 89 осіб відповідно. Кількість молодого персоналу у віці до 30 років скоротилась на 300 осіб у 2019 р. порівняно з 2017 р. і на 84 особи порівняно з 2018 р., що є негативною тенденцією.

Таблиця 2.9 – Склад та структура персоналу ПРАТ «Північний гірничо-збагачувальний комбінат» за віком

Показники	2017 р.		2018 р.		2019 р.		Відхилення (+,-) 2019 р. від	
	кіль-ть, осіб	питома вага, %	кіль-ть, осіб	питома вага, %	кіль-ть, осіб	питома вага, %	2017р.	2018р.
1	2	3	4	5	6	7	8	9
Усього працівників у т.ч.	6351	100	6226	100	6341	100	-10	+115
старше 50 років	1507	23,7	1510	24,3	1599	25,2	+92	+89
30-50 років	3414	53,8	3502	56,2	3612	57,0	+198	+110
молодше 30 років	1430	22,5	1214	19,5	1130	17,8	-300	-84

Результати аналізу трудових ресурсів ПРАТ «Північний гірничо-збагачувальний комбінат» наведено у табл. 2.10 На підставі даних, приведених у табл. можна стверджувати, що на підприємстві ПРАТ «Північний гірничо-збагачувальний комбінат» спостерігається позитивна тенденція руху трудових ресурсів.

Таблиця 2.10 – Показники діагностики трудових ресурсів ПРАТ «Північний гірничо-збагачувальний комбінат»

Показники	2017	2018	2019	Відхилення (+,-) 2019 р. від	
				2017 р.	2018 р.
1	2	3	4	5	6
Середня чисельність працівників, осіб	6351	6226	6341	-10	+115

Продовження табл. 2.10

1	2	3	4	5	6
Кількість прийнятих працівників, осіб	559	484	512	-47	+28
Кількість звільнених працівників, осіб	426	504	450	+24	-54
у т. ч. за порушення трудової дисципліни	19	14	18	-1	+4
Загальна кількість прийнятих та звільнених працівників, осіб	985	988	962	-23	-26
Коефіцієнт прийому працівників,%	8,8	7,8	8,1	-0,7	+0,3
Коефіцієнт звільнення працівників,%	6,7	8,1	7,1	+0,4	-1,0
Коефіцієнт загального обороту робочої сили,%	15,5	15,9	15,2	-0,3	-0,7
Коефіцієнт плинності кадрів,%	6,7	11,3	7,1	+0,4	-4,2
Доля працівників, що знаходяться в обліковому складі, %	82,7	87,4	92,7	+10,0	+5,3

Так, коефіцієнт плинності персоналу складає 7,1% у 2019 р., що на 4,2% менше, ніж у 2018 р. Коефіцієнт загального обороту робочої сили залишається в межах 15% з незначними коливаннями. Коефіцієнт прийому працівників випереджає коефіцієнт звільнення. Доля працівників, що знаходяться в обліковому складі стабільно висока і становить 92,7% у 2019 р.

На підставі даних, наведених у табл. 2.11, можна зробити наступні висновки:

- продуктивність праці як працівників так і робочих за досліджуваний період збільшилась – з 3665,9 тис. грн. у 2017 р. до 4490,3 тис. грн. у 2019 р. (працівників) і з 5329,0 тис. грн. до 6359,8 тис. грн. відповідно (робітників).

- підвищення продуктивності праці позитивно позначилось на обсягах чистого доходу від реалізації, який також збільшився.

Як видно з даних табл. 2.11, зростання питомої ваги робітників у складі працюючих підприємства у 2019 р. порівняно з 2017 р., викликало підвищення середньорічного виробітку на одного працюючого на 46,182 т/особу.

За рахунок зменшення фактично відпрацьованих днів за 2019 р. одним робітником, відбулось зниження середньорічного виробітку на одного працюючого на 218,234 т/особу.

Таблиця 2.11 – Аналіз продуктивності праці ПРАТ «Північний гірничо-збагачувальний комбінат» за 2017-2019 рр.

Показники	2017	2018	2019	Відхилення 2019 р. до 2017 р.	
				абсолютне (+,-)	відносне, %
1	2	3	4	5	6
Товарний випуск продукції, тис. тон	11211	10281	12069	+858	+7,7
Середньооблікова чисельність працівників, осіб	6351	6226	6341	-10	-0,2
у т. ч. робітників	4369	4514	4477	+108	+2,5
Питома вага робітників у загальній чисельності працівників, %	68,8	72,5	70,6	+1,8	+2,6
Відпрацьовано одним робітником, днів	249	250	219	-30	-12,0
Середня тривалість робочого дня, годин	7,8	7,9	7,9	+0,1	+1,3
Середньорічний виробіток на одного працюючого, т/особу	1765	1651	1903	+138	+7,8
Середньорічний виробіток на одного робітника, т/особу	2566	2278	2696	+130	+5,1
Середньоденний виробіток на одного працюючого, т/особу	7,1	6,6	8,7	+1,6	+22,5
Середньоденний виробіток на одного робітника, т/особу	10,3	9,1	12,3	+2,0	+19,1
Середньогодинний виробіток на одного робітника, т/особу	1,3	1,2	1,6	+0,3	+23,1

За рахунок збільшення тривалості робочого дня у 2019 р. порівняно з 2017 р., відбулось збільшення середньорічного виробітку на одного

працюючого на 20,425 т/особу.

Комплексно процес формування кадрової політики підприємства зображено на рис. 2.12.

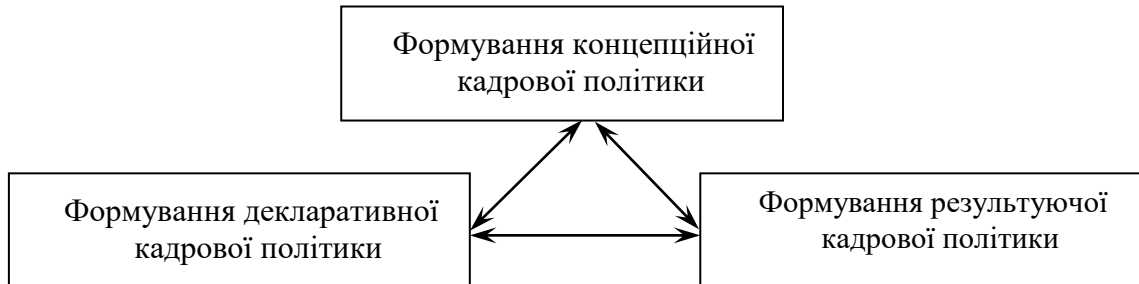


Рис. 2.12 – Комплексна схема формування кадрової політики підприємства

Отже, формування кадрової політики підприємства є процесом визначення ключових характеристик його кадрового складу відповідно з поточними та стратегічними виробничими запитами.

Висновки до розділу 2

Приватне акціонерне товариство «Північний гірничо-збагачувальний комбінат» веде видобуток і збагачення залізистих кварцитів північної частини Криворізького залізорудного басейну. Видобуток руди в кар'єрах ведеться відкритим способом із застосуванням буропідривних робіт та вивезенням вскришних порід у зовнішні відвали. Виробничий потенціал комбінату розташований на території 7200 гектарів і складає найбільший промислово-виробничий комплекс в Європі із закінченим циклом підготовки доменної сировини. Протягом звітного періоду змін не відбувалось

Організаційна структура ПРАТ «ПІВНГЗК» нараховує разом 29 структурних підрозділів. До структури входить 26 промислових цехів, серед яких

основними є – Першотравневий і Ганнівський кар'єри, 2 гірничотранспортні цехи, 3 дробильні фабрики, 2 рудозбагачувальні фабрики, 2 цехи по виробництву обкотишів, управління залізничного транспорту. Виробничу діяльність комбінату підтримують 3 допоміжні структурні підрозділи не виробничого характеру. Продукція комбінату має найвищий рівень якості серед вітчизняних підприємств і високо цінується на ринку України і за кордоном. Серед споживачів продукції «ПВНГЗК» – металургійні підприємства не тільки України, але й Словаччини, Польщі, Сербії, Румунії, Китаю. При цьому «ПВНГЗК» ставить пріоритетним завданням збутової політики забезпечення потреб внутрішнього ринку України.

РОЗДІЛ 3

ПРОПОЗИЦІЇ ЩОДО РОЗРОБКИ СИСТЕМИ ОРГАНІЗАЦІЇ ПІДБОРУ ТА НАЙМУ ПЕРСОНАЛУ У ПРАТ «ПІВНГЗК»

3.2. Основні напрями вдосконалення системи управління персоналом

Розглянемо особливості діючої системи професійного підбору персоналу ПРАТ «ПІВНГЗК». Для пошуку співробітників менеджери з персоналу використовують наступні джерела пошуку кандидатів:

- бази даних співробітників,
- внутрішні джерела,
- кредитно-фінансові,
- інші організації,
- служби зайнятості та кадрові агентства,
- вищі навчальні заклади та кандидати, які самостійно приходять у відділ.

Розглянемо існуючу систему підбору кадрів у ПРАТ «ПІВНГЗК». Процедура відбору кадрів в ломбардних відділеннях передбачає етапи, представлені на рис. 3.1.

Перший етап – попередній відбір претендентів. Метою раннього відбору є скорочення витрат на наймання за рахунок зменшення кількості претендентів, які підлягають оцінці. Первинний відбір здійснюється відповідно до офіційних мінімальних вимог, встановлених ПРАТ «ПІВНГЗК» та вакансії на робоче місце для потенційних співробітників.

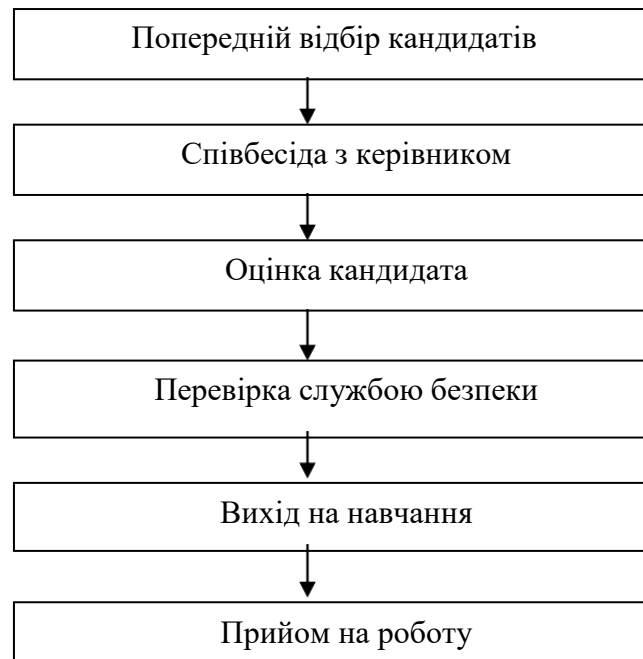


Рисунок 3.1 – Процедура відбору кадрів у ПРАТ «ПІВНІГЗК»

Проведення первинної співбесіди з керівником – наступна стадія відбору кадрів. Співбесіда у ПРАТ «ПІВНІГЗК» проводиться старшим експертом, у рідких випадках з директором відділу. Його мета – детальне знайомство з претендентом, що дозволяє визначити його придатність до виконання майбутньої роботи. У процесі співбесіди претендент одержує також інформацію про підприємство і майбутню діяльність, що визначає ступінь його зацікавленості у запропонованій роботі. Одержання працівником найбільш повної інформації про характер майбутньої діяльності є важливим фактором зниження майбутньої плинності кадрів. Попередня співбесіда є також засобом реклами, що інформує про імідж підприємства. Усе це варто враховуватися при підготовці до проведення співбесіди.

Основною метою відбіркової співбесіди (інтерв'ю) є одержання відповіді на питання: чи зацікавлений претендент у даній роботі і чи здатний він її виконувати.

ПРАТ «ПІВНІГЗК» використовує стандартну схему проведення інтерв'ю, в основі якої лежить типова форма, що містить фіксований набір

питань до кандидата, але варто враховувати, що на різні посадові позиції може знадобитися розробка нових стандартних форм з урахуванням вимог до посади (наприклад, інтерв'ю при відборі кредитного експерта буде значно відрізнятися від інтерв'ю при відборі менеджера.

В процесі відбіркової співбесіди також з'ясовують, чи буде кандидат виконувати запропоновану роботу і чи буде він якнайкраще відповідати вимогам, що ставляться до даної роботи. Тому керівники збирають інформацію про те, що являє собою претендент. При цьому не ігнорують такі важливі сфери людського життя, як заняття у вільний час і в роки навчання. Ретельне опитування кандидата під час інтерв'ю про те, як він проводить свій вільний час, допомагає одержати потрібну інформацію про нього. Чи товариський він? Чи енергійний? Чи можуть зовнішні інтереси (хобі) перешкодити роботі? З яким типом людей ця людина може ладнати і чи є працівники підприємства саме такими людьми?

Наступний етап процесу відбору кадрів – оцінка претендента. Ціль оцінки претендента – виявлення його потенціалу, його здатності адаптуватися до роботи в даному колективі.

Так, відбір працівників у ПРАТ «ПІВНГЗК» здійснюється з числа претендентів на вакантну посаду за допомогою оцінки відповідних якостей кандидатів на інтуїтивному рівні. При цьому слід звернути увагу на те, що перелік якостей, які оцінюються у кандидата, залежить від особливостей вакантної посади.

У кожному конкретному випадку керівник вибирає зі списку найважливіші посади для конкретної посади у ПРАТ «ПІВНГЗК». Крім того, в них включені конкретні якості, якими повинен володіти претендент на цю посаду. Вибираючи найважливіші якості для визначення вимог до кандидатів на ту чи іншу посаду, необхідно розрізняти необхідні якості, коли їх можна прийняти на роботу, і якості, яким можна швидко навчитися в процесі адаптації до роботи.

Після цього буде з'ясовано якість кандидатів на вакантну посаду та

рівень кожного кандидата. На цю посаду потрапляє кандидат, який володіє найбільшою кількістю якостей, необхідних для цієї вакансії.

Наступним кроком у процесі найму є перевірка безпеки. На цьому етапі кандидат заповнює спеціальну анкету для перевірки службою безпеки. А саме, проводиться збір фактів з трудової біографії з записом в анкету всіх необхідних даних. Служба безпеки у ПРАТ «ПІВНГЗК» відправляє запити про те, чи не був кандидат запідозрений в шахрайстві, фінансових зловживаннях і інших діяннях, посилаються також на служби безпеки у ПРАТ «ПІВНГЗК», де він раніше працював. Результати перевірки спрямовуються у відділ підбору кадрів, там і сповіщають про успішне або не успішне проходження перевірки.

Далі менеджер «бере» кандидата на навчання і відстежує його результати. Після успішного проходження навчання та здачі всіх необхідних тестів керівник подає документи у відділ кадрів для офіційного оформлення роботи кандидата.

За результатами дослідження було виявлено низку проблем, які знижують ефективність його застосування. Для кожного з них запропоновані методичні вказівки, як індивідуальні, так і (здебільшого) суворі форми, що дозволяють значно підвищити ефективність діючої системи набору, відбору та найму працівників.

Для переходу до активного рекрутингу необхідно вивчити зарубіжний досвід ПРАТ «ПІВНГЗК» та обрати найбільш доцільний підхід. А для організації достатнього потоку кандидатів треба вдосконалити способи пошуку нових співробітників. Якщо деякі з них, ПРАТ «ПІВНГЗК» використовує вже багато років, наприклад, job-сайти, сайти оголошень, розклейку оголошень про запрошення на роботу, соціальні мережі, то більш інноваційні – не поспішає впроваджувати в роботу. Тому пропонуємо додати до існуючого переліку способів пошуку працівників багато сучасних, якими є розміщення оголошень на порталах міста та області, реєстрація на професійних форумах для запрошення кандидатів, ведення власного блогу та

рекламувати вакансії, записувати вакансії та розміщувати їх у соціальних мережах, створювати окремий сайт вакансій, оплачувати рекламу на радіо, популярній електронній карті міста, газетах, журналах, транспорті, шукати кандидатів на сайтах знайомств. Також корисні кадрові агентства, резерв кадрів (серед діючих співробітників), колишніх співробітників компанії, залучення кандидатів (як знайомих, друзів, так і простих або випадкових клієнтів, які зацікавилися вакансією), дані про кандидатів можуть мати «закриваються» посади. Корисно стежити за кадровою політикою конкурентів та проведенням безкоштовних заходів, сучасних додатків, конкурсів для залучення фахівців, яким потрібні цінні призи для підвищення нейтрального іміджу ПРАТ «ПВНГЗК».

В сучасних умовах неможливо обійтися без автоматизованої системи, за допомогою якої можна обробити велику кількість поновлень кандидатів за короткий проміжок часу.

Менеджеру також необхідно постійно вдосконалювати свої знання «натисніть» тих, хто нижче вас, наприклад, читайте сторінки профілю та беріть участь у безкоштовних вебінарах, читайте книги та курси. Важливо вивчити технологію проведення співбесіди та оцінки кандидатів, тому роботодавцям необхідно вивчити технологію проведення співбесід [6].

На багатьох вакансіях, які є у ПРАТ «ПВНГЗК», необхідно вести статистику щодо набору, відбору та набору працівників, щоб дослідити та усунути можливі проблеми, які виникають під час роботи рекрутерів. Аналізуючи показники, можна побачити зміну продуктивності праці, відсоток невдалих прийомів на роботу, втрати від прийому на роботу слабких кандидатів, втрати через погано організований підбір кадрів і коефіцієнт прибутку або збитку в бізнес-процесі, який враховується вміти будувати орієнтацію процесу підбору персоналу на найближчі періоди та вміти робити довгострокові планові прогнози діяльності ПРАТ «ПВНГЗК», що призведе до підвищення ролі рекрутерів в очах керівництва та дозволить покращити ставлення до для найму високого рівня ах.

Конкуренція на ринку постійно зростає, тому для продовження та покращення залучення клієнтів необхідно вжити низки заходів, які дозволяють удосконалити систему управління. Для вирішення цих проблем ми пропонуємо реалізацію кількох напрямків:

1. Розробка місії, цілей та системи корпоративних цінностей. В процесі дослідження було виявлено не розробленість місії, цінностей, а це не сприяє ефективній роботі персоналу. Власники і керівництво ПРАТ «ПВНГЗК» виходили з того, що готель невеликий і займатись даними питаннями не доцільно. Дані положення ПРАТ «ПВНГЗК» на даний час не розроблено. Наявність розробленої місії, на думку багатьох фахівців в сфері менеджменту, матиме мотиваційний ефект для персоналу.

Пропонуємо наступним чином сформулювати місію і цілі ПРАТ «ПВНГЗК».

Місія готелю ПРАТ «ПВНГЗК»: «Максимум уваги кожному працівнику та клієнту, щоб його перебування було комфортним.

Цілями ПРАТ «ПВНГЗК» повинні стати:

- 1) надання послуг високої якості;
- 2) утримання існуючих клієнтів та розвиток клієнтської бази;
- 3) формування стабільного колективу професіоналів;
- 4) забезпечення зростання прибутків.

Цінності ПРАТ «ПВНГЗК»:

- 1) висока якість обслуговування;
- 2) клієнтоорієнтованість;
- 3) дисципліна, порядність та сумлінність;
- 4) професіоналізм.

Ознайомлення персоналу із місією та цінностями можна реалізовувати різними способами: на загальних зборах колективу із оголошенням пріоритетів ПРАТ «ПВНГЗК», видання брошур, що містять дану інформацію, розміщення інформації в соцмережах тощо.

2. Впровадження наставництва в систему управління персоналом.

Проведений аналіз виявив недостатньо ефективну систему адаптації персоналу ПРАТ «ПІВНГЗК». Для підвищення ефективності цього процесу у ПРАТ «ПІВНГЗК» повинні бути видані положення про консультування та матеріальне заохочення. Цей метод дає змогу підвищити задоволеність системою оплати праці найдосвідченіших працівників ПРАТ «ПІВНГЗК».

Основною метою цієї програми є сприяння передачі професійних знань досвідченим працівникам і адаптація молодих (нових) працівників, а також підвищення профілю працівників з необхідними знаннями та досвідом.

Консалтинг дозволяє вирішити наступні завдання ПРАТ «ПІВНГЗК»:

- зниження витрат на навчання нових працівників;
- покращення адаптації нових працівників;
- підтримка досвіду та знань компанії;
- забезпечення заохочення та додаткового заохочення працівників;
- зниження норми вивільнення кваліфікованих робітників;
- формування культури готельних підприємств.

Для ефективного виконання наставником своїх функцій йому необхідно:

- володіти досвідом і потрібними знаннями;
- уміти їх передавати;
- мати бажання бути наставником.

Завданням менеджменту ПРАТ «ПІВНГЗК» в цьому контексті є забезпечення ПРАТ «ПІВНГЗК» консультантами зі специфічними характеристиками. Для реалізації цього завдання на керівництво ПРАТ «ПІВНГЗК» покладено завдання підбору, навчання та заохочення консультацій.

У процесі відбору необхідно визначити наявність необхідних професійних знань і вмінь / навичок, які необхідно передати новим співробітникам, а також здатність і бажання навчати нових співробітників. Враховуючи, що консультант навчає здебільшого своїми прикладами, він зазвичай стає прикладом конкретного прикладу у своїй галузі. Тому необхідно оцінювати майбутніх консультантів за їх рівнем відповідності

корпоративній культурі та цінностям ПРАТ «ПВНГЗК». У процесі відбору потенційних консультантів необхідна участь як керівництва ПРАТ «ПВНГЗК», так і помічників.

Оцінка рівня професійних знань і навичок потенційних наставників не завжди показуватиме чітку кореляцію з рівнем посади та стажу працівника, тому, оцінюючи потенційних наставників, не варто покладатися виключно на ці характеристики. Можливо, ПРАТ «ПВНГЗК» уже визначив вимірні показники продуктивності гідів. Це полегшить завдання підбору за основним рівнем «рівень професіоналізму», тобто наявність необхідного досвіду та знань.

Відбір консультантів відповідно до цих вимог може здійснюватися за результатами професійних випробувань; показові заняття, де вони продемонструють свою майстерність; спеціально розроблені тестові завдання, результати фахових змагань чи конкурсів. Крім зазначених методів, можна спиратися на експертну оцінку професійної якості екскурсоводів, отриману від їх безпосереднього керівництва. Такий метод буде менш трудомістким, але в той же час ненадійним, оскільки призводить до збільшення ризику судження.

Готовність потенційних консультантів навчати нових співробітників можна оцінити за допомогою простих співбесід. Здатність консультантів потенційно навчати інших можна продемонструвати через неформальний процес спостереження за тим, як вони виконують свою безпосередню роботу в групі, або шляхом показу частини навчання одному з наявних співробітників у відділі. робота, яку потрібно виконати.

У виборі консультантів повинні брати участь безпосередні керівники і загальне керівництво ПРАТ «ПВНГЗК». Обов'язковою умовою має бути особисте бажання конкретного співробітника стати консультантом. Уважний спостерігач за потенційним консультантом оцінює його досвід роботи та знання, рівень професійної компетентності, трудову етику та ефективність роботи. Керівництво проводить співбесіду з потенційним консультантом,

враховуючи його мотивацію та здатність виконувати управлінські завдання, прихильність цінностям готелю, здатність та бажання професійного розвитку, а також зусилля щодо розвитку та навчання нових співробітників.

Після відбору потенційних наставників необхідно їх навчити. Залежно від цілей, які ставить перед собою ПРАТ «ПВНГЗК», це можуть бути тренінги, дистанційні курси, семінари чи інші форми навчання. У процесі підготовки екскурсоводів важливо не тільки навчити технологіям консультування, а й спонукати їх до якісного виконання цієї роботи, засвоїти затверджену в готелі систему керівництва, проаналізувати типові проблеми при роботі, вивчити методи розвитку секторів. Цей метод дозволяє організувати консалтингові методи ПРАТ «ПВНГЗК» та підвищити ефективність роботи самих консультантів.

Після підготовки консультантів для досягнення успіху в здійсненні процесу орієнтування необхідно дати їм стимули для якісного виконання дорученої роботи. Для цього рекомендується використовувати такі засоби:

1. Мотивація суб'єкта, яка тісно пов'язана з результатами успішної діяльності «учнів». Для цього пропонується запровадити щомісячну надбавку за наставництво у розмірі 20% посадового окладу та одноразову премію у розмірі 50% посадового окладу у разі проходження новими працівниками після навчання атестаційної перевірки знань і вмінь на оцінку «відмінно» чи «добре».

2. Нематеріальні стимули: підвищення престижу і статусу керівників; проведення конкурсів на кращі з них з подальшим нагородженням; регулярне визнання їх пріоритету в групових зустрічах, а також їх подальше навчання іншим навичкам за рахунок готелю або додаткових оплачуваних перерв.

Методи моніторингу та оцінки ефективності впровадженої системи консультування включають:

- 1) безперервне вивчення відгуків про процес орієнтування, отриманих від «студентів»;
- 2) вивчення результатів праці «студентів»;

- 3) дослідження рівня професійної підготовки «студентів»;
- 4) Аналіз результатів консультаційної карти для всіх «студентів».

Така наставницька карта чітко відобразить: уміння та знання, які наставник передаватиме «учневі»; вимоги до тривалості процесу навчання. Це дає можливість правильно спланувати свою «студентську» роботу, а також зробити консультування більш ефективним процесом для всіх зацікавлених сторін. Крім того, така карта є придатним інструментом для моніторингу та оцінки ефективності систем управління як безпосередніх керівників, так і загального менеджменту готелю.

3. Підвищення ефективності тиску та управління конфліктами. Аналіз ПРАТ «ПВНГЗК» виявив у працівників високий рівень стресу та конфліктності. Вони негативно позначаються на роботі персоналу ПРАТ «ПВНГЗК». Для зниження рівня конфліктності можна передбачити короткочасне групове навчання. Під час навчання слід імітувати нормальні умови. При цьому тренування бажано проводити в періоди невеликого навантаження протягом тижня. Тренінги є мотивуючими факторами – нові знання дозволяють підвищити цінність співробітників, забезпечують розвиток їх особистих навичок, як наслідок, нададуть нові можливості для кар'єрного зростання.

4. Навчати працівників іноземним мовам. Відзначено незнання персоналом іноземних мов. Для мотивації працівників, зокрема тих, хто здає атестаційні іспити на знання іноземної мови, пропонується ввести преміювання. Знання персоналом іноземних мов позитивно впливає на імідж ПРАТ «ПВНГЗК» та його рейтинг і інших інтернет-джерелах. Крім того, знання іноземних мов дозволить знизити конфліктність при спілкуванні, підвищити швидкість і якість обслуговування.

5. Знання співробітниками іноземних мов (перевагу віддають кілька, можливо, різні співробітники) підвищує рівень конкурентоспроможності готелю на ринку готельних послуг регіону.

Табл. 3.1 підсумовує пропозиції щодо розвитку управління персоналом ПРАТ «ПІВНГЗК» та описує очікуваний вплив за двома напрямками – соціальний та економічний.

Таблиця 3.1 – Рекомендації щодо вдосконалення системи управління персоналом ПРАТ «ПІВНГЗК»

Рекомендація	Соціальний ефект	Економічний ефект
Розробка місії, цілей та системи корпоративних цінностей	Покращення якості обслуговування	Збільшення виручки і прибутку
Впровадження системи наставництва	Покращення процесів адаптації персоналу	Зростання продуктивності праці нових працівників Зростання оплати праці працівників зі стажем за рахунок надбавок за наставництво
Підвищення ефективності управління конфліктами і стресами	Покращення якості обслуговування Покращення морального клімату в колективі	Зниження плинності кадрів Зниження витрат на пошук і навчання персоналу
Навчання персоналу іноземних мов за рахунок ПРАТ «ПІВНГЗК»	Покращення якості обслуговування іноземців	Зростання виручки за рахунок збільшення частки іноземці

Також, згідно з попередніми дослідженнями, важливе матеріальне стимулювання працівників ПРАТ «ПІВНГЗК». Керівництву ПРАТ «ПІВНГЗК» слід застосовувати матеріальні стимули шляхом підвищення заробітної плати або виплати премій при переході співробітників на нові посади.

Впровадження мобільних програм для адміністративного та лінійного персоналу є візитною карткою ПРАТ «ПІВНГЗК». Ефективне вивчення роботи інших відділів дає можливість налагодити між ними найбільш ефективну взаємодію та співпрацю. Плинність кадрів і переміщення

персоналу між відділами ПРАТ «ПІВНГЗК» повинні здійснюватися з урахуванням бачення ПРАТ «ПІВНГЗК» і специфічних особливостей претендентів на різні посади.

Загалом, процес підбору персоналу складається з кількох стандартних етапів (рис. 3.2).

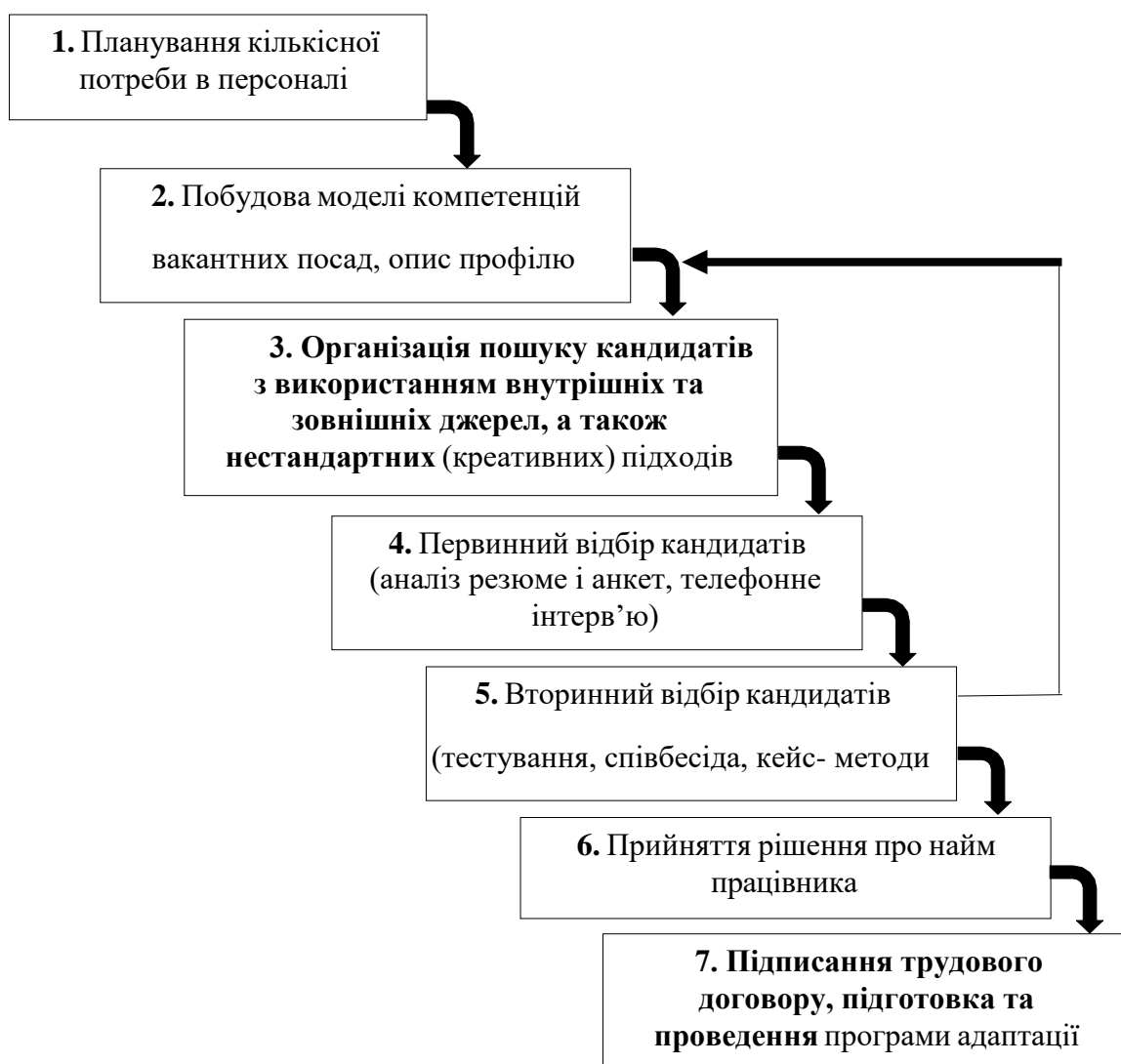


Рисунок 3.2 – Алгоритм процесу підбору персоналу ПРАТ «ПІВНГЗК» [50]

ПРАТ «ПІВНГЗК» широко практикує низку методів підбору персоналу, зокрема, рекрутинг, ексклюзивний пошук, head hunting, та preliminaring (рис. 3.3).

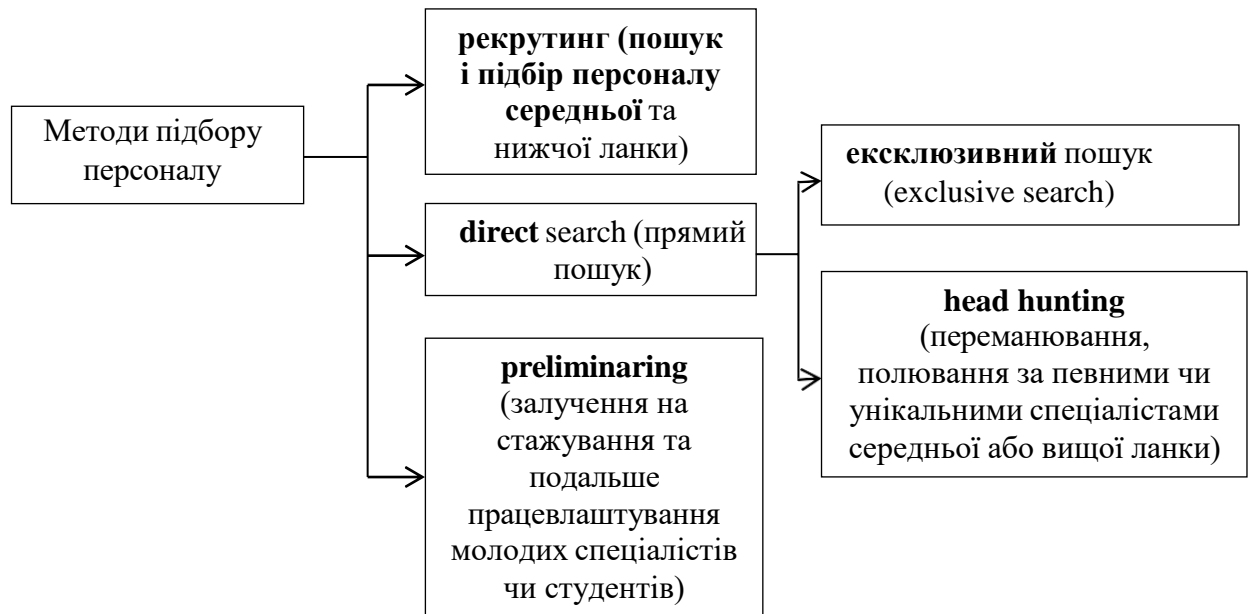


Рисунок 3.3 – Основні методи підбору персоналу у ПРАТ «ПІВНГЗК» [50]

Для ПРАТ «ПІВНГЗК» найбільш важливим є підбір персоналу середньої і нижчої ланки, тому рекрутинг буде основним рекомендованим нами видом підбору персоналу. При цьому слід врахувати, що в останні роки з'явилася велика кількість нових каналів, інструментів і технологій рекрутингу.

Необхідним також є підвищення конкурсних вимог до потенційних працівників ПРАТ «ПІВНГЗК».

Процедура процесу підбору персоналу у ПРАТ «ПІВНГЗК» на нашу думку, повинна бути дещо спрощеною, у порівнянні із базовим, оскільки і включати декілька етапів. Водночас, варто додати і деякі додаткові елементи.

Так, для підвищення ефективності відбору персоналу слід практикувати багаторівневі співбесіди при прийомі на роботу у ПРАТ «ПІВНГЗК», а пошук нових працівників повинен супроводжуватися одночасним розробленням відповідних посадових інструкцій, для нових посад, які складаються і затверджуються відповідно до загальноприйнятих

стандартів. Даний аспект дасть змогу працівникам відповідальніше ставитися до роботи на своїй ділянці, на якій він працює.

Найбільш перспективні з них наведені в у табл. 3.3.

Таблиця 3.3 – Найбільш перспективні види рекрутингу для ПРАТ «ПВНГЗК»

Вид рекрутингу	Характеристика
Соціальний рекрутинг	Процес пошуку та найму персоналу з використанням соціальних платформ для реклами роботодавця претендентів на робоче місце
Реферальний рекрутинг	ПРАТ «ПВНГЗК» до пошуку кандидатів залучає власних працівників, які починають рекомендувати ПРАТ «ПВНГЗК» знайомим, друзям, колишнім колегам, і вже на цьому етапі фільтруючи тих, хто підходить, а хто ні
Мобільний рекрутинг	Основу роботи усіх рекрутингових системи складає можливість безпосередньо контактувати із потенційними кандидатами. Сучасний високотехнологічний світ дозволяє використання безлічі каналів зв'язку для спілкування із кандидатами як особисті зустрічі, так і відео-чати
Гейміфікація	Популярною є тенденція застосування ігрової механіки у неігрових середовищах, зокрема, рекрутингу
Відео-інтерв'ю	Дає змогу бачити усі емоційні нюанси поведінки та мову жестів. Воно не замінить особистої співбесіди, однак, забезпечить швидкість та зручність при розгляді кандидата та отриманні інформації про його особистість іще на початку рекрутинг.
Вид рекрутингу	Характеристика
Технологія визначення місця розташування	Дає можливість ідентифікувати географічне розташування претендента зі смартфона чи ПК із використанням IP користувача
Інтернет-сорсинг	Технологія Інтернет-сорсингу дає змогу виявити найвисококваліфікованіших фахівців, пропонуючи такі технології пошуку претендентів як соціальні і професійні мережі Facebook чи LinkedIn

Робота працівників ПРАТ «ПВНГЗК» із резюме кандидатів повинна передбачати аналіз (рис. 3.4):

- аналіз хронологічності викладених даних;

- аналіз використання шаблонних форм;
- аналіз тексту у обов'язкових розділах;
- аналіз наявності коментарів та фактів визнання заслуг.

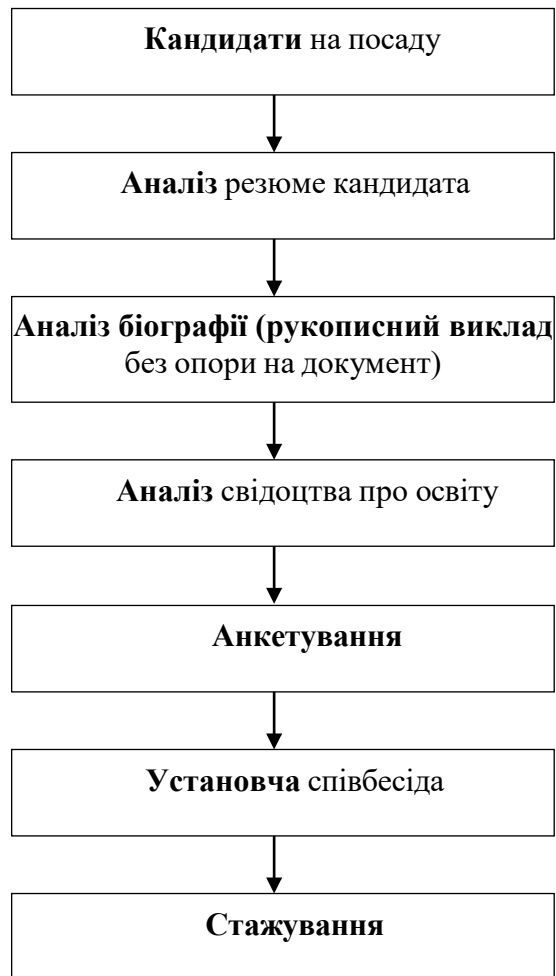


Рисунок 3.4 – Етапи процедури відбору персоналу у ПРАТ «ПІВНГЗК»

За висновком експертів з підбору персоналу, біографія є найбільш підходящим документом для швидкого ознайомлення з особистісним і професійним становленням кандидата та етапами, які він пройшов як спеціаліст. При ретельному аналізі біографія може бути одним з найкорисніших методів відбору співробітників і якості висновку команди відбору співробітників, що значно спрощує процес співбесіди для оцінки потенційного співробітника.

Також обов'язковим і рекомендованим інструментом відбору співробітників є анкетування. Після резюме та біографії збір даних стає третім етапом, який уточнює наявну інформацію про потенційного співробітника. Для досягнення найкращого ефекту опитування не повинні обмежуватися лише процесом розгляду заявника. Такі питання мають бути багатозадачними, зокрема стосуватися колишніх працівників ПРАТ «ПВНГЗК». Тобто на даному етапі необхідно оцінити їх професійну придатність, враховуючи створення попереднього списку претендентів, з них можна обрати заміну найменш професійного персоналу ПРАТ «ПВНГЗК».

Співбесіда – це розмова між претендентами на роботу та представниками команди найму. У ньому інформаційний обмін забезпечує здійснення збору інформації про здібності та придатність претендента на майбутнього працівника щодо:

- кваліфікації;
- здібностей;
- інтересів;
- характеру;
- висновку про мотиви і ціннісні установки претендента;
- аналізуються здібності спілкування, контактування і

комунікабельності.

Здобувач, зі свого боку, отримує інформацію про місце роботи, перспективу особистісного зростання в разі працевлаштування.

Заключний етап – пробне стажування. Тим часом керівництво ПРАТ «ПВНГЗК» може зробити висновок, чи підходить заявник як потенційний працівник, оскільки практика є найефективнішим способом оцінити рівень здібностей претендента.

Після того як претенденти починають пілотне навчання, вони вчаться працювати з претендентами, необхідна професійна підготовка. Таку програму повинні пройти всі нові співробітники. Тривалість має бути не менше трьох тижнів для претендентів і не менше двох тижнів для поточних

співробітників.

Необхідно, щоб новий співробітник перші три тижні працював під керівництвом екскурсовода, який все розповість і покаже, а також скерує в роботі. Протягом перших двох тижнів новий співробітник, як правило, не готовий працювати самостійно, тому в будь-який момент потрібен консультант, який буде контролювати роботу нового співробітника.

Також рекомендовано запропонувати змінити організаційну систему підбору працівників у ПРАТ «ПВНГЗК». Як ми вже зазначали. Існуюча система не дозволяє керівникам підрозділів самостійно обирати критерії відбору та відбирати потрібних їм працівників, зокрема, керівник не має можливості контролювати та аналізувати письмову роботу претендента.

Існуюча організаційна схема повинна виглядати наступним чином:

1. Спеціаліст групи з підбору персоналу розглядає всі резюме претендентів, а менеджер ПРАТ «ПВНГЗК» проводить співбесіди, відбирає претендентів і приймає потенційних співробітників на стажування в певний відділ.

2. Експерт групи з підбору персоналу направляє працівника на пробне навчання керівника конкретного відділу. Навчають, проводять тренінги, навчають правилам і стандартам.

5. Після проведення навчань та інструктажу претендент приймається на роботу, але тільки після погодження з керівником конкретної служби.

Здійснення процесу підбору та прийому персоналу займає багато часу як у групи підбору персоналу на чолі з менеджером відділу ПРАТ «ПВНГЗК», так і у керівника спеціального відділу для направлення нових працівників.

Ми пропонуємо змінити цей процес та удосконалити організаційну структуру процесу відбору персоналу у ПРАТ «ПВНГЗК», з метою перерозподілу повноважень між керівниками різних служб, що забезпечить відбір та наймання персоналу, потенційних співробітників на більш високому рівні. Керівники підрозділу, які потребують нового працівника, будуть

більше залучені до підбору та навчання претендента. Вони самі проведуть співбесіди з претендентом і зможуть відчутти, що він підходить для дану посаду швидше, ніж стандартна організаційна схема ПРАТ «ПІВНГЗК», що дасть змогу вибрати працівника, який найкраще відповідає призначеній посаді та прямим вимогам.

Удосконалена організаційна схема для ПРАТ «ПІВНГЗК» (наведена на рис. 3.5) дає можливість встановити тісний зв'язок між безпосереднім керівником і потенційним працівником. Він буде проводити та контролювати процес відбору та процес учнівства та навчання, після співбесіди він знатиме, чи підходить претендент на посаду чи ні.

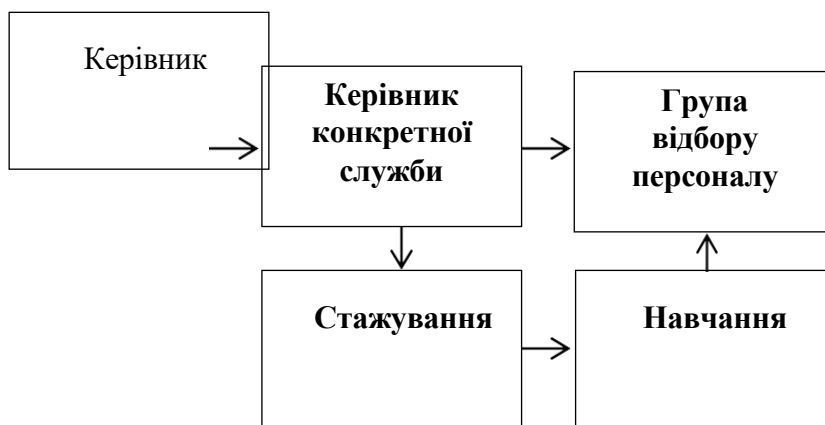


Рисунок 3.5 – Вдосконалена організаційна схема відбору персоналу для ПРАТ «ПІВНГЗК»

Відповідно до цієї процедури:

1. Керівник спеціальної служби ПРАТ «ПІВНГЗК» проводить первинний відбір та співбесіду претендентів на роботу.

2. Він організовує для заявника пробне навчання, робить короткий звіт, повідомляє про характеристики ПРАТ «ПІВНГЗК» та всі його правила і методи роботи. Керівник спецслужби сам працює із заявником, повідомляє деталі роботи, графік та розмір оплати. Приймає рішення про найм працівника керівник відділу ПРАТ «ПІВНГЗК».

3. Документ претендента передається до кадрової служби, яка здійснює офіційний прийом претендента на роботу.

Відповідно до вдосконаленої системи, головним для відбору стає керівник відділу, куди потрібен новий співробітник. Він приймає найважливіші рішення щодо відбору та найму персоналу, менеджер ПРАТ «ПВНГЗК» лише погоджує.

Отже, запропонований алгоритм підбору працівників у ПРАТ «ПВНГЗК» є спрощеною системою, при цьому в кілька етапів можливий підбір працівників дешево, але не ретельно підбирати, а підбирати працівників, який запровадить нові тенденції в роботі ПРАТ «ПВНГЗК».

Отже, результати проведеного дослідження ефективності системи управління персоналом ПРАТ «ПВНГЗК» дозволили визначити необхідні орієнтири, а саме розробка місії, цілей, системи корпоративних цінностей, запровадження консультування, підвищення ефективності та управління конфліктами, навчання персоналу іноземним мовам. Реалізація визначених напрямків дозволить досягти позитивного економічного та соціального ефекту. Необхідно також удосконалити підбір персоналу ПРАТ «ПВНГЗК».

3.2 Обґрунтування доцільності реалізації запропонованих заходів

З урахуванням запропонованих напрямків щодо вдосконалення діючої у ПРАТ «ПВНГЗК» системи підбору, відбору і найму кадрів, витрати на їх реалізацію складуть (табл. 3.2).

Як бачимо з табл. для реалізації всіх запропонованих заходів буде потрібно 1 мільйон 300 тисяч гривень. При цьому більшу частину витрат становитимуть витрати на створення програми управління пошуком, відбором і наймом працівників – 41,67% від необхідної суми.

Для розміщення рекламних щитів передбачається укласти договір з одним із рекламних агентств міста та області.

Таблиця 3.2 – Кошторис витрат на запропоновані напрямки для вдосконалення системи підбору ПРАТ «ПВНГЗК»

Напрямки витрат	Необхідна сума (тис. грн.)	% від загальної необхідної суми
Створення програми з управління пошуком, відбором і наймом кадрів	125,00	41,67
Розробка єдиного стандарту підбору, відбору і найму для всіх посад	50,00	16,67
Розміщення рекламних банерів	25,00	8,34
Проведення внутрішніх конкурсів для фахівців ПРАТ «ПВНГЗК»	50,00	16,67
Організація і проведення стажувань для молодих фахівців	50,00	16,67
Разом	300,00	100,00

Проведення конкурсів на необхідні професії буде покладено на співробітників відділу ПРАТ «ПВНГЗК». При цьому розмір премії за збільшення обсягу роботи становитиме 20 тис. грн, а 30 тис. грн піде на витрати, пов'язані з організацією цих заходів. Решту, 50 тис. грн, буде спрямовано на премії (перший випадок), а також на стипендіальне забезпечення двох студентів, запрошених у ПРАТ «ПВНГЗК» на стажування (другий випадок).

За результатами вивчення внутрішніх документів кадрової служби ПРАТ «ПВНГЗК» видно, що в середньому прийняли та звільнили: 1 старший спеціаліст ПРАТ «ПВНГЗК», 4 спеціалісти, 3 менеджери з продажу. Середній термін пошуку цих експертів становить 5, 40 і 30 днів відповідно. Вартість пошуку також коливається від 5 тис. грн. – пошук старшого спеціаліста, 10000 грн. Виручка для спеціаліста до 15000 грн. Тож з урахуванням цих даних річна економія від скорочення штату ПРАТ «ПВНГЗК» дозволить заощадити близько 95 тисяч гривень.

Крім того, прогнозується зменшення збитків ПРАТ «ПВНГЗК» від діяльності некваліфікованих працівників (з розрахунку на 1 річну зарплату таких працівників) на 50%.

Порівняємо економію за рахунок зменшення плинності кадрів, потребу в пошуку нових спеціалістів, шляхи, які виникають через помилки найму неякісних спеціалістів (аналогічні доходи ПРАТ «ПВНГЗК») та витрати на застосування запропонованих заходів (табл. 3.3).

Таблиця 3.3 – Оцінка ефективності запропонованих заходів

Рік	Річна сума витрат на виконання пропонуваніх заходів, тис. грн.	Річна сума економії ПРАТ «ПВНГЗК» від реалізації пропонуваніх заходів, тис. грн.
2019	125,00	95 + 168 = 263,00
2020	31,25	263,00
2021	31,25	263,00
2022	31,25	263,00

Як видно з розрахунку прогнозу, сума річних витрат на реалізацію заходів за всі роки розглянутого періоду буде нижчою за суму річної економії, що свідчить про ефективність запропонованих заходів реалізації.

Враховуючи запропоновані напрями вдосконалення діючої системи відбору персоналу для ПРАТ «ПВНГЗК», можна значно підвищити ефективність професійного відбору. Розрахунок прогнозних витрат на реалізацію запропонованих заходів буде меншим за регулярні витрати ПРАТ «ПВНГЗК» на підбір та наймання працівників. При цьому всі витрати на реалізацію запропонованих заходів можна віднести до складу господарських витрат.

Крім того, розрахунок суми економії у ПРАТ «ПВНГЗК» щодо зменшення суми збитків від помилок, пов'язаних з підбором, підбором і наймом працівників, та порівняння отриманих грошей і витрат на реалізацію необхідних заходів. Це показує, що оцінка економії буде набагато вищою за оцінку витрат. Це свідчить про те, що запропоновані до реалізації заходи є ефективними та будуть корисними для використання в діяльності ПРАТ «ПВНГЗК», які розглядаються в роботі.

Висновки до розділу 3

ПРАТ «ПІВНГЗК» використовує стандартну схему проведення інтерв'ю, в основі якої лежить типова форма, що містить фіксований набір питань до кандидата, але варто враховувати, що на різні посадові позиції може знадобитися розробка нових стандартних форм з урахуванням вимог до посади (наприклад, інтерв'ю при відборі кредитного експерта буде значно відрізнятися від інтерв'ю при відборі менеджера).

У кожному конкретному випадку керівник вибирає зі списку найважливіші посади для конкретної посади у ПРАТ «ПІВНГЗК». Крім того, в них включені конкретні якості, якими повинен володіти претендент на цю посаду. Вибираючи найважливіші якості для визначення вимог до кандидатів на ту чи іншу посаду, необхідно розрізняти необхідні якості, коли їх можна прийняти на роботу, і якості, яким можна швидко навчитися в процесі адаптації до роботи.

Відбір консультантів відповідно до цих вимог може здійснюватися за результатами професійних випробувань; показові заняття, де вони продемонструють свою майстерність; спеціально розроблені тестові завдання, результати фахових змагань чи конкурсів. Крім зазначених методів, можна спиратися на експертну оцінку професійної якості екскурсоводів, отриману від їх безпосереднього керівництва. Такий метод буде менш трудомістким, але в той же час ненадійним, оскільки призводить до збільшення ризику судження.

Готовність потенційних консультантів навчати нових співробітників можна оцінити за допомогою простих співбесід. Здатність консультантів потенційно навчати інших можна продемонструвати через неформальний процес спостереження за тим, як вони виконують свою безпосередню роботу в групі, або шляхом показу частини навчання одному з наявних співробітників у відділі. робота, яку потрібно виконати.

Після відбору потенційних наставників необхідно їх навчити.

Залежно від цілей, які ставить перед собою ПРАТ «ПВНГЗК», це можуть бути тренінги, дистанційні курси, семінари чи інші форми навчання.

У процесі підготовки важливо не тільки навчити технологіям консультування, а й спонукати їх до якісного виконання цієї роботи, засвоїти затверджену систему керівництва, проаналізувати типові проблеми при роботі, вивчити методи розвитку секторів. Цей метод дозволяє організувати консалтингові методи ПРАТ «ПВНГЗК» та підвищити ефективність роботи самих консультантів.

Пропонується змінити цей процес та удосконалити організаційну структуру процесу відбору персоналу у ПРАТ «ПВНГЗК», з метою перерозподілу повноважень між керівниками різних служб, що забезпечить відбір та наймання персоналу, потенційних співробітників на більш високому рівні.

Відповідно до вдосконаленої системи, головним для відбору стає керівник відділу, куди потрібен новий співробітник. Він приймає найважливіші рішення щодо відбору та найму персоналу, менеджер ПРАТ «ПВНГЗК» лише погоджує.

Запропонований алгоритм підбору працівників у ПРАТ «ПВНГЗК» є спрощеною системою, при цьому в кілька етапів можливий підбір працівників дешево, але не ретельно підбирати, а підбирати працівників, який запровадить нові тенденції в роботі ПРАТ «ПВНГЗК».

Для реалізації всіх запропонованих заходів буде потрібно 1 мільйон 300 тисяч гривень. При цьому більшу частину витрат становитимуть витрати на створення програми управління пошуком, відбором і наймом працівників – 41,67% від необхідної суми.

Враховуючи запропоновані напрями вдосконалення діючої системи відбору персоналу для ПРАТ «ПВНГЗК», можна значно підвищити ефективність професійного відбору. Розрахунок прогнозних витрат на

реалізацію запропонованих заходів буде меншим за регулярні витрати ПРАТ «ПІВНГЗК» на підбір та наймання працівників. При цьому всі витрати на реалізацію запропонованих заходів можна віднести до складу господарських витрат.

ВИСНОВКИ

Метою кваліфікаційної роботи було вивчення теоретичних основ організації системи підбору та найму персоналу і визначення напрямів їх вдосконалення. Підводячи підсумки дослідження, проведеного в даній роботі, слід зробити кілька висновків. зокрема:

Проведено аналіз найважливіших ідей, змісту, цілей, функцій і напрямів діяльності управління персоналом. Проведено аналіз концептуального інструментарію досліджуваної теми. Визначено взаємозв'язок управління персоналом і кадрової політики підприємства. Визначено групу факторів, що впливають на кадрову політику підприємства. Було визначено багато різних функцій управління персоналом.

Проаналізовано систему управління персоналом, її зміст, цілі та функції. Визначено складові системи управління персоналом. Визначаються цілі системи управління персоналом, які відповідають баченню співробітників і цілі системи управління персоналом, які відповідають бізнес-цілям. Організовано функції системи управління персоналом ПРАТ «ПВНГЗК».

Проведено аналіз методів пошуку, відбору та навчання працівників ПРАТ «ПВНГЗК». Визначено стандарти, з яких складається кадровий профіль роботодавця. Показані основні рівні відбору персоналу. Відзначено переваги використання кількох методів відбору роботодавця. Розглянуто найпопулярніші методи співбесіди з кандидатами. Розроблено приклади прогнозних запитань та оцінюваних завдань для кандидатів для ПРАТ «ПВНГЗК».

Проведено оцінку діяльності ПРАТ «ПВНГЗК». Проаналізовано організаційну структуру ПРАТ «ПВНГЗК» та встановлено, що вона є правильною і функціональною.

Проаналізовано діючу систему управління та обов'язки працівників

ПРАТ «ПІВНГЗК». Проведено аналіз конкуренції та відзначено достатню кількість конкурентних переваг порівняно з іншими конкурентами. Проаналізовано трудові обов'язки працівників ПРАТ «ПІВНГЗК» та керівну ділянку роботи з управління персоналом, розглянуто модель якості роботи ПРАТ «ПІВНГЗК».

Визначено технологію управління персоналом, яку використовують менеджери ПРАТ «ПІВНГЗК».

Перевагами та низкою проблем системи управління персоналом ПРАТ «ПІВНГЗК» є: виявлено, зокрема, не повну незадоволеність рівнем заробітної плати, достатню ефективність системи адаптації, достатнє усвідомлення мети та цінностей ПРАТ «ПІВНГЗК».

Визначено основні напрями вдосконалення системи управління персоналом ПРАТ «ПІВНГЗК». Визначено кроки щодо вдосконалення системи управління персоналом та деталізовано їх зміст. Розглянуто аспекти соціально-економічної ефективності, надано рекомендації. Внесено рішення щодо вдосконалення системи управління ПРАТ «ПІВНГЗК».

Надано рекомендації щодо вдосконалення відбору працівників у ПРАТ «ПІВНГЗК». Визначено стандарти процесу відбору та низку методів відбору, які широко практикуються на підприємствах у сучасних умовах. Найбільш перспективні. визначено типи підбору. Запропонований алгоритм відбору працівників у ПРАТ «ПІВНГЗК» є простим і легким методом, при цьому можливий ряд етапів відбору найцінніших працівників. дешево, але не менш ретельно, а також шукати працівників, які хочуть внести нові зміни в роботу ПРАТ «ПІВНГЗК».

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Бажан І. І. Сутність категорії «трудовий потенціал» та її економічна природа. *Формування ринкових відносин в Україні*. 2003. № 1 (20). С. 69-73.
2. Байєрс Л. Л., Ру Л. В. Управління людськими ресурсами. *Management*. URL: <http://www.management.com.ua/hrm/hrm003.html>
3. Балабанова Л. В., Сардак О. В. Управління персоналом: Підручник. Київ: Центр учбової літератури, 2011. 468 с.
4. Балановська Т. І., Михайліченко М. В., Троян А. В. Сучасні технології управління персоналом: навч. посіб. Київ : ФОП Ямчинський О.В., 2020. 466 с.
5. Бізнес-комунікації (конспект лекцій). *ХНАДУ*. URL: <https://dl.khadi.kharkov.ua/mod/resource/view.php?id=68123>
6. Бірдус, Л. В., Бірдус М. А. Управління персоналом вищого рівня: стратегія та прогнозування. *АгроСвіт*. 2015. № 21. С. 12–14.
7. Виноградський М. Д., Виноградська А. М., Шканова О. М. Управління персоналом: навч. посіб. Київ : Центр навчальної літератури, 2009. 502 с.
8. Виноградський М. Д., Виноградська А. М., Шканова О. М. Управління персоналом. 2-ге вид.: навч. посіб. Київ : Центр учбової літератури, 2009. 502 с.
9. Впровадження змін в компанії за методологією Адізеса. *Executives*. URL: <https://executives.com.ua/vprovadzheniya-zmin-v-kompaniyi-za-metodologiyeyu-adizesa/>
10. Гавриш О. А. Технології управління персоналом: монографія / О. А. Гавриш, Л. Є. Довгань, І. М. Крейдич, Н. В. Семенченко. Київ : НТУУ КПІ імені Ігоря Сікорського».
11. Гавриш О. А., Довгань Л. Є., Крейдич І. М., Семенченко Н. В. Технології управління персоналом: монографія. Київ: НТУУ «КПІ імені Ігоря

Сікорського», 2017. 528 с.

12. Годящев М. О. Управління персоналом підприємства як фактор підвищення його ділової активності. *Intellect21.nuft*. URL: http://www.intellect21.nuft.org.ua/journal/2017/2017_3/10.pdf

13. Грідін О. В. HR-менеджмент в сучасних організаціях: особливості та перспективи впровадження. *Вісник Харківського національного технічного університету сільського господарства імені Петра Василенка*. 2017. Вип. 185. С. 160-172.

14. Данюк В. М., Колот А. М., Суков Г. С. Управління персоналом : підруч. / за заг. та наук. ред. к.е.н., проф. Данюка В.М. Київ: КНЕУ; Краматорськ : НКМЗ, 2013. 656 с.

15. Данюк В. М., Петюх В. М., Цимбалюк С. О. Менеджмент персоналу. Київ : КНЕУ, 2006. 398 с.

16. 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.

17. Дашко І. М. Кадровий потенціал: сутність та фактори його розвитку. *Науково-практичний журнал «Економіка та держава»*. № 1, 2017. С. 65-69

18. Дашко І. М. Місце і роль ресурсного потенціалу підприємства в забезпеченні конкурентоспроможності. *Вісник Хмельницького національного університету: науковий журнал. Економічні науки*. 2019. № 6. С. 40-45.

19. Дашко І. М. Мотивація персоналу в системі управління економічною ефективністю трудових ресурсів підприємства. *Таврійський науковий вісник. Серія: Економіка*. 2021. Вип. 10. С. 22-29.

20. Дашко І. М. Нові технології роботи з персоналом в епоху цифрової економіки. *Підприємництво та інновації*. 2021. Вип. 21. С. 35-43.

21. Дашко І. М. Розвиток інноваційних технологій управління персоналом на підприємствах у сучасних умовах господарювання. *Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія «Міжнародні економічні відносини та світове господарство»*, № 9, 2016. С. 37-42.

22. 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>.

23. 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>

24. Дашко І. М., Крилов Д. В., Михайліченко Л. В. Атестація персоналу як основний метод оцінювання його розвитку. *Економічний простір: збірник наукових праць*. 2022. № 179. С. 50-55.

25. Дашко І. М., Крилов Д. В., Сєрова В. Ю. Сучасні системи управління персоналом. *Фінансові стратегії інноваційного розвитку економіки: збірник наукових праць. Економічні науки*, 2021. № 4(52). С. 121-128. URL : <https://journalsofznu.zp.ua/index.php/economics/issue/view/140>

26. Дашко І. М., Михайліченко Л. В. Features of the use of innovative technologies in the personnel management system. *Економічний форум: науковий журнал*. 2023. № 2. Pp. 3-10. URL: http://e-forum.lntu.edu.ua/index.php/ekonomichnyy_forum/issue/view/40

27. Дашко І. М., Череп О. Г., Михайліченко Л. В. Співбесіда як ефективний інструмент відбору персоналу на підприємстві. *Фінансові стратегії інноваційного розвитку економіки: збірник наукових праць. Економічні науки*, 2023. № 2(58). С. 98-103. URL: <http://journalsofznu.zp.ua/index.php/economics/issue/view/183/164>

28. Дашко І.М., Антипенко Т.В., Федірко Д.В. Особливості формування

кадрового резерву підприємства у сфері мотивації персоналу. *Фінансові стратегії інноваційного розвитку економіки: збірник наукових праць. Економічні науки*, 2023. № 3(59). С. 82-88 URL: <http://journalsofznu.zp.ua/index.php/economics/article/view/3993>

29. Дашко І.М., Чистікова В. О., Кондратенко В. О. Кадровий аудит в системі управління персоналом та методологічні засади його проведення. *Фінансові стратегії інноваційного розвитку економіки: збірник наукових праць. Економічні науки*, 2022. № 3(55). С. 109-114. URL : <https://journalsofznu.zp.ua/index.php/economics/issue/view/159/140>

30. Дериховська В. І. Взаємозв'язок розвитку персоналу та стратегії управління персоналом. *Бізнес Інформ*. 2013. № 7(426). С. 341–347.

31. Джеджула В. В., Єпіфанова І. Ю., Гладка Д. О. Удосконалення кадрової політики як чинник підвищення конкурентоспроможності підприємств. *Вісник ОНУ ім. І. І. Мечнікова*. 2019. Т. 24. Вип. 2(75). С. 88–92.

32. Дідур К. М. Сучасні методи оцінки персоналу. *Ефективна економіка*. 2011. № 11. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=776>

33. Довгаль О. В. Інноваційне управління персоналом. *Ефективна*

34. Дуляба Н. І., Озарчук К. С. Особливості формування системи управління персоналом підприємств у сучасних умовах. *Інфраструктура ринку*. Випуск 39/2020. С. 165-170. URL: http://www.market-infr.od.ua/journals/2020/39_2020_ukr/29.pdf

35. 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.

36. Економіка праці : навчальний посібник [електронний ресурс] / за заг. ред. Г. В. Назарової. Харків : ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2019. 330 с.

37. Економіка праці та соціально-трудова відносини: навч.-метод. посіб. / за заг. ред. проф. Качана Є. П. Тернопіль: ТДЕУ, 2006. 373 с.

38. Економічна енциклопедія. Київ: Академія, 2002. Т. 3. С. 390.

39. Етапи підбору персоналу. *Speak-up*. URL: <https://www.speak->

up.com.ua/ua/novini/etapy-pidboru-personalu

40. Єпіфанова І. Ю. Управління інноваційною діяльністю промислових підприємств: теоретико-методологічні аспекти фінансового забезпечення. Вінниця : ВНТУ, 2019. 384 с.

41. Єпіфанова І. Ю., Панкова В. Д. Удосконалення системи мотивації персоналу промислових підприємств України. *Економіка та суспільство*. № 23. 2021. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/147/141>

42. Жилінська Л. О., Перепадченко Г. В. Оцінка рівня соціально-відповідального управління персоналом промислових підприємств. *Держава та регіони. Серія: Економіка та підприємництво*. 2015. № 1. С. 88–91.

43. Загрева В. Управління персоналом у системі менеджменту організацій. *Науковий вісник Східноєвропейського національного університету імені Лесі Українки. Педагогічні науки*. 2015. № 1. С. 86-90.

44. Зайченко О. І., Кузнецова В. І. Управління людськими ресурсами: навч. пос. /за наук. ред. О. І. Зайченко. Івано-Франківськ, «Лілея_НВ», 2015. 232 с.

45. Закаблук Г. О. Економічна ефективність удосконалення системи управління персоналом підприємства. *Держава та регіони. Серія: Економіка та підприємництво*. 2015. № 2. С. 33–41.

46. Залюбінська Л. М. Управління персоналом. Частина І : підруч. / за ред. Залюбінська Л. М., Скорик М. Л. Одеса : Одеський національний університет імені І. І. Мечникова, 2016. 252 с.

47. Звільнення в разі незадовільного результату випробування працівника (ст. 28 КЗпП). *Фактор*. URL: <https://i.factor.ua/ukr/journals/nibu/2014/october/issue-79/article-2383.html>

48. 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.

49. Індивідуально-психологічні особливості адаптаційного процесу. *Studme*. URL: https://studme.com.ua/199204019998/menedzhment/individualno-psihologicheskie_osobennosti_adaptatsionnogo_protsessa.htm

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

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

52. Климчук А. О., Михайлов А. М. Мотивація та стимулювання персоналу в ефективному управлінні підприємством та підвищенні інноваційної діяльності. *Маркетинг і менеджмент інновацій*. 2018. № 1. С. 218–234.

53. Ковальчук В. Г., Білоконь М. І. Формування системи менеджменту персоналу підприємства. *Інфраструктура ринку*. Випуск 26. 2018. URL: http://market-infr.od.ua/journals/2018/26_2018_ukr/26.pdf

54. Кодекс законів України про працю. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/322-08>

55. Козінчук В., Білецька І. Основні поняття, суть, цілі, завдання та функції управління персоналом. Збірник тез доповідей науково-практичної конференції «Економіко-фінансові механізми здійснення соціально-економічного розвитку України», 1 червня 2021 року. Івано-Франківськ : НАІР, 2021. С. 78-80.

56. Козінчук В., Білецька І. Складові системи управління персоналом. Збірник тез доповідей науково-практичної конференції «Сучасні тренди інноваційного розвитку», 28 жовтня 2021 року. Івано-Франківськ: НАІР, 2021. С. 285-287.

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

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

59. Колпаков В. М. Управління розвитком персоналу : навч. посіб. для студ. вищ. навч. закл. Київ : МАУП, 2006. 712 с.
60. Колпаков В. М. Організація праці менеджера : навч. посіб. для студ. вищ. навч. закл. Київ : ДП «Видавничий дім «Персонал», 2008. 432 с.
61. Корсаков Д. О. Організаційна діагностика системи управління персоналом підприємства. *Національна бібліотека України ім. В. Вернадського*. URL: http://www.nbuv.gov.ua/portal/Soc_Gum/Ecoroz/2011/3/e113kors.pdf
62. Костенко А. Р. Кар'єрограма як орієнтир розвитку персоналу. *СумДУ*. URL: https://essuir.sumdu.edu.ua/bitstream-download/123456789/43854/3/Kostenko_career.pdf
63. Криворучко О. М. Управління персоналом підприємства: навч. посіб. Харків : ХНАДУ, 2016. 200 с.
64. Крушельницька О. В., Мельничук Д. П. Управління персоналом: навч. посіб. 2-ге вид., перероб. та доп. Київ : «Кондор», 2005. 308 с.
65. Кузнєцов М. А., Особливець Я. А. Емоційно-вольові та особистісні особливості впевненої поведінки. *Вісник Харківського національного педагогічного університету імені Г.С. Сковороди. Психологія*. Вип. 46. Ч. I. Харків : ХНПУ, 2013. С. 96-109.
66. Кузьмін О. Є. Управління персоналом: навч.-метод. посіб. Нац. ун-т «Львів. політехніка». Львів : Вид-во Львів. політехніки, 2011. 236 с.
67. Лисак О. І., Андрєєва Л. О., Болтянська Л. О. Економіка підприємства: навч. посіб. Мелітополь : Люкс, 2020. 272 с.
68. Лозинський І. Є., Єлісєєва Л. О. Теоретичні основи системи управління персоналом підприємства. *Економіка і регіон*. 2012. № 3. С. 184-188.
69. Лук'янихін В. О. Менеджмент персоналу. Суми: ВТД
70. Любимова К. О. Атрибутивність управління розвитком персоналу підприємств. *Ефективна економіка*. 2012. № 6. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=1212>

71. Павлова І. І. Теоретичні аспекти управління персоналом на підприємстві. *Вчені записки університету «КРОК»*. Серія: Економіка. 2013. Вип. 33. С. 189-196. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vzук_2013_33_30
72. Персонал. URL: <https://uk.wikipedia.org/wiki/Персонал>
73. Петюх В. М. Управління персоналом. Київ : КНЕУ, 2000. 124 с.
74. Принципи та методи управління персоналом. *Taylrrenee*. URL: <https://uk.taylrrenee.com/biznes/4403-principy-i-metody-upravleniya-personalom.html>
75. Процик І. С., Кара Н. І. Плинність кадрів на підприємстві та шляхи її зменшення. *Молодий вчений*. 2020. № 3. С. 246–252.
76. Пушкар З. М., Пушкар Б. Т. Кадровий менеджмент: Навчальний посібник. Тернопіль: Осадца Ю.В., 2017. 210 с.
77. Романчукевич М. Й., Баран Р. Я. Особливості сучасного підбору персоналу як інструменту підвищення конкурентоспроможності підприємства. *Інфраструктура ринку*. 2019. Вип. 30. С. 210-217. URL: http://www.market-infr.od.ua/journals/2019/30_2019_ukr/34.pdf
78. Сардак О. В. Позиція персонал-маркетингу в управлінні працівниками підприємств. *Економічний аналіз*. 2011. Вип. 8, ч. 2. С. 303-307.
79. Севастьянов Р. В., Ткаченко С. А. Кадрова політика підприємства та напрями її вдосконалення. *Економічний вісник Запорізької інженерної академії*. 2013. с.177-187.
80. Сорока О. В., Красовська К. В. HR-бренд: сутність та стан в Україні. *Економіка і організація управління*. № 3 (23). 2016. URL: <https://jeou.donnu.edu.ua/article/view/2898/2937>
81. Телишевська Л. І., Ільченко Д. В. Особливості управління персоналом на підприємстві. *Управління економікою: теорія та практика: Зб. наук. пр.* Київ ІЕП НАНУ, 2018. С. 116-129.
82. Управління персоналом : навч. посіб. / Азарова А. О., Мороз О. О., Лесько О. Й., Романець І. В. Вінниця : ВНТУ, 2014. 283 с.
83. Череп А. В., Дашко І. М., Бехтер Л. А. *Особливості формування та*

реалізації кадрової політики підприємства у сфері мотивації праці. *Ефективна економіка: електронний журнал*. 2021. № 2. URL : <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=8687>

84. «8 кроків до серця гостя»: персонал готелів та ресторанів навчається гостинності по-вінницьки. *Вінницька міська рада*. URL: <https://www.vmr.gov.ua/Lists/CityNews/ShowNews.aspx?ID=8156>

«Університетська книга», 2004. 592 с.

85. Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice. Thirteenth edition 2014. Kogan Page, 2014. 880 p.

86. Voynarenko M., Dzhedzhula V., Yepifanova I. Modeling of the Process of Personnel Motivation for Innovation Activity. *WSEAS Transactions on Business and Economics*. 2020. Vol. 17. Pp. 467–477.

87. Cherep A., Adamenko M., Cherep O., Dashko Iryna, Korolenko R., Kornukh O. 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*. 2023. Vol. 20. Pp. 70-79. URL: <https://wseas.com/journals/bae/>

88. Cherep A., Cherep O., Dashko I., Rozhenko O., Kornukh O., Matkovskiy P. 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.

89. 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