

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

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА МАГІСТРА

на тему «Управління трудовим потенціалом ПРАТ «ПІВНІЗК» та напрямки
його вдосконалення»

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

Бондарчук А.С.

Керівник: д.е.н., професор

Череп О.Г.

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

Корольков В.В.

Запоріжжя – 2023

**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

Бондарчуку Артему Сергійовичу

1. Тема роботи: «Управління трудовим потенціалом ПРАТ «ПВНГЗК» та напрямки його вдосконалення»

керівник роботи: Череп О.Г., 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 формування трудового потенціалу підприємства; проаналізувати та оцінити трудовий потенціал підприємства; надати шляхи щодо удосконалення розвитку трудового потенціалу

5. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень): кваліфікаційна робота містить 18 рис., 28 табл., 4 додатка

6. Консультанти розділів роботи

Розділ	Консультант	Підпис, дата	
		Завдання видав	завдання прийняв
1	Череп О.Г., д.е.н., професор	12.08.2023	12.08.2023
2	Череп О.Г., д.е.н., професор	11.09.2023	11.09.2023
3	Череп О.Г., 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)

А.С. Бондарчук
(ініціали та прізвище)

Керівник роботи

_____ (підпис)

О.Г. Череп
(ініціали та прізвище)

Нормоконтроль пройдено

Нормоконтролер

_____ (підпис)

Л.А. Бехтер
(ініціали та прізвище)

РЕФЕРАТ

Кваліфікаційна робота магістра: 95 с., 22 рис., 28 табл., 85 джерел, 4 додатка.

Метою даної дипломної роботи є теоретико-методологічне та науково-практичне обґрунтування процесу розвитку трудового потенціалу в контексті удосконалення діяльності ПРАТ «ПІВНІГЗК».

Для досягнення поставленої мети у роботі передбачено виконання комплексу взаємопов'язаних завдань, а саме: дослідити сутнісну характеристику трудового потенціалу підприємства; проаналізувати розвиток трудового потенціалу підприємства; розглянути процес формування компетенцій персоналу підприємства; дати загальну характеристику діяльності ПРАТ «ПІВНІГЗК»; оцінити складові трудового потенціалу ПРАТ «ПІВНІГЗК»; провести аналіз розвитку трудового потенціалу ПРАТ «ПІВНІГЗК»; вивчити зарубіжний досвід формування трудового потенціалу; запропонувати стратегію розвитку трудового потенціалу ПРАТ «ПІВНІГЗК»; визначити пріоритетні напрями розвитку трудового потенціалу ПРАТ «ПІВНІГЗК».

Об'єктом дослідження є процес управління та розвитку трудового потенціалу підприємства.

В основу дослідження покладено загальнонаукові та спеціальні методи дослідження, статистично-економічний; графічний, статистичний, метод порівнянь; метод аналізу та синтезу, абстрактно-логічний.

Практична цінність одержаних результатів полягає в тому, що вони можуть бути використані ПРАТ «ПІВНІГЗК», з метою розвитку його трудового потенціалу.

**ТРУДОВИЙ ПОТЕНЦІАЛ, ПЕРСОНАЛ, ПРОДУКТИВНІСТЬ ПРАЦІ,
РОЗВИТОК, КОМАНДА**

SUMMARY

Qualifying work of the master: 95 pages, 22 figures, 28 tables, 85 sources, 4 appendices.

The purpose of this thesis is the theoretical, methodological, scientific and practical substantiation of the process of labor potential development in the context of improving the activities of PJSC "PIVNGOK".

To achieve this goal, the work provides for the implementation of a set of interrelated tasks, namely:

- to study the essential characteristics of the labor potential of the enterprise;
- to analyze the development of the enterprise's labor potential; to consider the process of forming the competencies of the enterprise's personnel;
- to give a general description of the activities of PJSC "YUZHMK";
- to evaluate the components of the labor potential of PJSC "YUZHMK";
- to analyze the development of the labor potential of the PJSC "YUZHMK";
- to study the foreign experience of forming the labor potential; to propose a strategy for the development of the labor potential of the PJSC "YUZHMK";
- to determine the priority areas for the development of the labor potential of the PJSC "YUZHMK".

The object of the study is the process of management and development of labor potential of the enterprise.

The subject of the study is the process of development of labor potential of PJSC "YUZHMK".

The research is based on general scientific and special research methods: statistical and economic - for calculating labor potential indicators; graphical,

statistical - for analyzing the dynamics of management processes, the method of comparisons – to identify patterns of labor potential development; the method of analysis and synthesis - to substantiate the strategy for the development of labor potential of PJSC "YUZHMK", abstract and logical - to substantiate the priority directions of development of the enterprise's labor potential.

The theoretical basis of the study is formed by internal regulations, regulatory documents and financial statements of PJSC "YUZHMK", monographs, works and articles of domestic and foreign scientists in professional economic publications, materials of scientific and practical conferences, periodicals and the Internet on the development of the enterprise's labor potential.

The practical value of the results obtained is that they can be used by PJSC "YUZHMK" to develop its labor potential.

LABOR POTENTIAL, PERSONNEL, LABOR PRODUCTIVITY,
DEVELOPMENT, TEAM

ЗМІСТ

ВСТУП.....	8
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ ТРУДОВОГО ПОТЕНЦІАЛУ ПІДПРИЄМСТВА.....	11
1.1 Сутнісна характеристика трудового потенціалу підприємства.....	11
1.2 Дослідження розвитку трудового потенціалу підприємства.....	18
1.3 Розвиток компетенцій персоналу підприємства.....	25
Висновки до розділу 1.....	31
РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ ТА ОЦІНКА ТРУДОВОГО ПОТЕНЦІАЛУ ПІДПРИЄМСТВА.....	32
2.1 Організаційно-економічна характеристика ПРАТ «ПІВНГЗК».....	32
2.2 Аналіз фінансово-економічного стану ПРАТ «ПІВНГЗК».....	45
2.3 Оцінка розвитку трудового потенціалу ПРАТ «ПІВНГЗК».....	62
Висновки до розділу 2.....	70
РОЗДІЛ 3 УДОСКОНАЛЕННЯ РОЗВИТКУ ТРУДОВОГО ПОТЕНЦІАЛУ.....	70
3.1 Зарубіжний досвід розвитку трудового потенціалу.....	70
3.2 Пріоритетні напрями розвитку трудового потенціалу ПРАТ «ПІВНГЗК».....	83
Висновки до розділу 2.....	90
ВИСНОВКИ.....	92
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	96
ДОДАТКИ.....	105

ВСТУП

У сучасних ринкових умовах спостерігається тенденція по-новому сприймати людські ресурси, які компанія використовує у своїй діяльності. Управління працездатністю в контексті розвитку, орієнтованого на громаду, має враховувати не лише працездатність працівника, а й соціально-психологічні якості, розумовий рівень та можливості для нової діяльності, динаміку, яка її створює. можливо повною мірою реалізувати потенціал твору. Якщо дивитися на високий рівень працездатності за сукупністю його професійних знань, умінь, навичок і цілей роботи, то ефективніше працює бізнес.

Помилки в процесі управління та розвитку навичок персоналу призводять до серйозних фінансових проблем і витрат часу, що може призвести до зниження конкуренції, а іноді і до загибелі бізнесу. Класична школа менеджменту вчить, що необхідними умовами для успішного функціонування бізнесу є вдала побудова системи бізнес-цілей, її чітке донесення до кожного співробітника, мотивація співробітників на основі оцінки внеску кожного співробітника для досягнення поставлених цілей. Тільки знаючи, що спонукає людину до праці, які основні завдання її діяльності, можна розробити ефективну систему форм і методів розвитку співробітників.

Економіко-організаційні й теоретико-методологічні аспекти дослідження трудового потенціалу та управління ним розглянуто в працях таких вітчизняних і зарубіжних вчених, як О.М. Венгер, В.С. Васильченко, В.М. Данюк, І.М. Дашко, І.М. Зубач, В.Г. Воронкова, А.М. Гриненко, Є.В. Мниха, О.В. Олійник, В.М. Гриньова, О.М. Крайнік, Н.С. Краснокутська, В.Ф. Крисько, Л.М. Швець та ін.

Незважаючи на велику кількість наукових досліджень з цього приводу, питання стратегії розвитку бізнес-таланту, методів оцінки ефективності та

використання потребують подальшої розробки.

Метою кваліфікаційної роботи є теоретико-методологічне та науково-практичне обґрунтування процесу розвитку трудового потенціалу в контексті удосконалення діяльності ПРАТ «ПВНГЗК».

Для досягнення поставленої мети у роботі передбачено виконання комплексу взаємопов'язаних завдань, а саме:

- дослідити сутнісну характеристику трудового потенціалу підприємства;
- проаналізувати розвиток трудового потенціалу підприємства; розглянути процес формування компетенцій персоналу підприємства;
- охарактеризувати загальну характеристику діяльності ПРАТ «ПВНГЗК»;
- оцінити складові трудового потенціалу ПРАТ «ПВНГЗК»;
- провести аналіз розвитку трудового потенціалу ПРАТ «ПВНГЗК»
- вивчити зарубіжний досвід формування трудового потенціалу;
- запропонувати стратегію розвитку трудового потенціалу ПРАТ «ПВНГЗК»;
- визначити пріоритетні напрями розвитку трудового потенціалу ПРАТ «ПВНГЗК».

Об'єктом дослідження є процес управління та розвитку трудового потенціалу підприємства.

Предметом дослідження є процес розвитку трудового потенціалу ПРАТ «ПВНГЗК».

В основу дослідження покладено загальнонаукові та спеціальні методи дослідження: статистично-економічний – для обчислення показників трудового потенціалу; графічний, статистичний – для аналізу динаміки процесів управління, метод порівнянь – для виявлення закономірностей розвитку трудового потенціалу; метод аналізу та синтезу – для обґрунтування стратегії розвитку трудового потенціалу ПРАТ «ПВНГЗК», абстрактно-логічний – для обґрунтування пріоритетних напрямів розвитку

трудового потенціалу підприємства.

Теоретичну базу дослідження становлять внутрішні положення, нормативні документи та фінансова звітність ПРАТ «ПВНГЗК», монографії, роботи і статті вітчизняних та зарубіжних вчених у фахових економічних виданнях, матеріали науково-практичних конференцій, періодичних видань і мережі Інтернет з питань розвитку трудового потенціалу підприємства.

Практична цінність одержаних результатів полягає в тому, що вони можуть бути використані у ПРАТ «ПВНГЗК», з метою розвитку його трудового потенціалу.

Кваліфікаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, та пропозицій. Загальний обсяг 103 сторінки, в тому числі, основний зміст викладено на 95 сторінках. Робота містить 22 рисунків, 28 таблиць, 4 додатки.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ ТРУДОВОГО ПОТЕНЦІАЛУ ПІДПРИЄМСТВА

1.1 Сутнісна характеристика трудового потенціалу підприємства

Фактор праці є запорукою руху будь-якого бізнесу. Його роль особливо зростає в кризових ситуаціях, що передбачає пошук нових шляхів організації управління, які відповідатимуть вимогам не тільки зараз, але й у майбутньому.

Ця проблема набуває силу закону непорушного закону успішного бізнесу, оскільки тільки ви рухаєтеся, постійно розвиваються співробітники, здатні адаптуватися до несподіваних змін і часто плутанини в ринковому середовищі.

Проблема розвитку працездатності виникає на основі сумісності професійної здібності працівників і вимогам робочого місця, наукової літератури, більшість поглядів вчених базуються на розвитку окремих сторін працездатності, що вимагає комплексного дослідження процесу розвитку працездатності в сучасних умовах.

Виходячи з мети роботи, проаналізуємо концептуальний інструментарій, який є об'єктом дослідження. Слово «влада» походить від латинського слова *potentia*, яке часто перекладається як сила, сила.

На думку Т.В. Білоус цей термін широко використовується в соціології та журналістиці. Це переважно політичне та соціальне явище: політична влада партій, культурна влада міста, освітня влада середніх та вищих шкіл тощо.

У повсякденному усвідомленні емоційної репрезентації часто достатньо, щоб сприйняти позитивні чи негативні наслідки. Поняття можливості, на думку автора, не можна перевести в якісь абсолютні і

неупереджені оцінки для виявлення носія – методу, скажімо, оцінки інтелекту [4, с. 14].

В свою чергу Євдокимов Ф. І трактує, це визначення як можливості, наявні сили, запаси, засоби, які можуть бути використані, або як рівень потужності у будь-якому відношенні, сукупність засобів, необхідних для здійснення чого-небудь. [12]

Федонін О. Рєпіна І. у працях дають таке визначення: надійність – це система об'єктів і елементів роботи (вимог, компонентів), що забезпечують досягнення виробничої мети; Влада – це здатність економічних ресурсів економічної системи виконувати поставлені перед нею завдання [41].

Узагальнюючи останні наукові розробки, пов'язані зі змістом працездатності, можна стверджувати, що загальноприйнятого теоретичного підходу не існує (табл. 1.1).

Таблиця 1.1 – Сучасні наукові підходи до визначення поняття трудового потенціалу [4, 33, 44, 13]

Автор	Визначення
1	2
А. Данілюк	Трудовий потенціал - головний ресурс підприємства, оскільки саме завдяки людському інтелекту може створюватись нова, конкурентноздатна продукція.
Білорус Т.В	Трудовий потенціал у реальному вигляді може бути представлений можливостями працівників, якістю їх професійно-кваліфікаційної підготовки, трудовими, особистісними, психологічними і фізіологічними якостями, а також, що найбільш важливо на нашу думку, творчими здібностями. Кадровий потенціал підприємства наділений властивостями цілісності, які принципово відрізняють його від властивостей притаманних кожному працівникові окремо .
Борисов А.Б	Трудовий потенціал - це існуючі сьогодні та передбачувані трудові можливості, які визначаються чисельністю, віковою структурою, професійними, кваліфікаційними та іншими характеристиками персоналу підприємства

Продовження таблиці 1.1

1	2
Е.В. Сарапука	Трудовий потенціал – узагальнена трудова дієздатність колективу підприємства, ресурсні можливості в сфері праці спискового складу підприємства виходячи з його віку, фізичних можливостей, існуючих знань і професійно-кваліфікаційних навичок
Н.І. Шаталова	Трудовий потенціал - міра існуючих ресурсів і можливостей, що безперервно формуються в процесі всього життя особистості, втілених у трудову поведінку та визначаючих його реальну продуктивність.
О.С. Федонін, І.М. Репіна, О.І. Олексюк	Трудовий потенціал - персоніфікована робоча сила, яка розглядається в сукупності своїх якісних характеристик. Трудовий потенціал оцінює рівень використання потенційних можливостей як окремо взятого працівника, так і сукупності працівників у цілому, що є необхідним для активізації людського фактора і забезпечує якісну збалансованість у розвитку особистого й уречевленого факторів виробництва
О.Л. Бевз, Г.В. Лич	Трудовий потенціал - це інтегральна здібність і готовність людей до праці, незалежно від її сфери, галузі, соціально-професійних характеристик.
Сімчера О.І.	Трудовий потенціал є сукупністю можливостей працівників підприємства активно чи пасивно брати участь у виробничому процесі в рамках певної організаційної структури з урахуванням матеріальнотехнічних, технологічних, інформаційних та інших ресурсів, є складним структурним соціально-економічним утворенням, що містить ряд компонентів

Як показує дослідження, робоча сила є складним соціально-економічним явищем, і її структура складається за часовим і часовим аспектами, відповідно до рівня спеціалізації (табл. 1.2).

Категорії працездатності, що описують рівень певного виду економічної діяльності та рівень бізнесу, є спорідненими такими поняттями, як «працівник» і «працівник», оскільки «працівник» - це всі працівники компанії, організації або організації, до них відносяться наймані працівники, працюючі акціонери та власники, тобто зайняті корисною суспільною діяльністю, а «наймані працівники» є основною (повною) категорією праці. Водночас кожна частина трудового колективу є носієм індивідуальної робочої сили.

Робоча сила підприємства складається з внутрішніх талантів, можливостей працівників і процесу реалізації цих можливостей. При цьому

до внутрішніх здібностей працівників належать стан здоров'я, працездатність, професійний рівень і кваліфікація, до способів забезпечення цих здібностей – умови праці та побуту, рівень заробітної плати, методи мотивації та стимулювання праці, технічне оснащення, робочі місця тощо. Ефективність перевірки працездатності кожного працівника і групи працівників залежить від умов, у яких виконується робота.

Таблиця 1.2 – Різновиди трудового потенціалу за ознаками

Ознака	Характеристика
1	2
Просторова	Макрорівень: трудовий потенціал країни. Мезорівень: трудовий потенціал регіону. Мікрорівень: трудовий потенціал підприємства. Індивідуальний рівень: трудовий потенціал особистості.
Часова	відображає процес відтворення трудового потенціалу відповідно до етапів життєвого циклу: формування, розподіл, перерозподіл, використання та розвиток.
Участь у виробничо-господарському процесі	Потенціал виробничого персоналу Потенціал управлінського потенціалу
Спеціалізація	трудова потенціал окремої галузі та трудовий потенціал окремого підприємства.
Місцем в соціально-економічній системі підприємства	Структурно-формуєчий потенціал Підприємницький Виробничий трудовий потенціал трудовий потенціал

Трудовий потенціал підприємства складається з внутрішніх талантів, можливостей працівників і процесу реалізації цих можливостей. При цьому до внутрішніх здібностей працівників належать стан здоров'я, працездатність, професійний рівень і кваліфікація, до способів забезпечення цих здібностей – умови праці та побуту, рівень заробітної плати, методи мотивації та стимулювання праці, технічне оснащення, робочі місця тощо. Ефективність перевірки працездатності кожного працівника і групи працівників залежить від умов, у яких виконується робота.

Трудовий потенціал підприємства у загальному розумінні – це здібності працівників робочої групи, спрямовані на досягнення конкретної мети. При цьому необхідно враховувати, що групи працівників мають різні здібності в

залежності від географічного розташування підприємства, зв'язку галузі, розміру виробництва, вікової структури за статтю та ін. Крім того, в кожній компанії є свої особливості формування команди, звички роботи та стосунки між співробітниками.

У трудовому потенціалі працівника можна виділити наступні категорії: психологічна дієздатність, яка визначається такими характеристиками, як здібності та схильності людини, стан її здоров'я, працездатність, тип нервова система тощо, здатність до кваліфікації; яка визначається обсягом, глибиною та різноманітністю загальних і спеціальних знань, трудових умінь і навичок, що визначають компетентність працівників, які працюють у певній галузі та складності, особистісна компетентність характеризується рівнем суспільної свідомості та соціальної зрілості, ступенем засвоєння працівниками правил прийому на роботу, оцінка спрямованості, інтересів, потреб на робочому місці [3].

Трудовий колектив підприємства являє собою поєднання кваліфікації та професійних здібностей усіх співробітників компанії, а також комерційних досягнень ефективної організації праці та розвитку співробітників.

Структура робочої сили підприємства – це співвідношення різних за демографічними, соціальними, професійними, професійними та іншими характеристиками груп працівників і відносин між ними (рис. 1.1).



Рисунок – 1.1 Структура трудового потенціалу

Як показав аналіз наукової літератури, сфери трудової компетентності можна розглядати на різних рівнях, індивідуально, в організаціях, включаючи працівників бізнесу та населення країни в цілому (табл. 1.3).

Таблиця 1.3 – Компоненти трудового потенціалу за рівнями [15, 44, 21]

Компоненти	Об'єкти аналізу і відповідні їм показники		
	людина	підприємство	Суспільство
1	2	3	4
Здоров'я	Працездатність, час відсутності на роботі через хвороби	Втрата робочого часу через хвороби і ушкодження, витрати на забезпечення здоров'я персоналу	Середня тривалість життя, витрати на охорону здоров'я, смертність за віком
Моральність	Ставлення до оточуючих	Взаємини між співробітниками, втрати від конфліктів, шахрайство	Ставлення до інвалідів, дітей, людей похилого віку, злочинність, соціальна напруженість
Творчий потенціал	Творчі здібності	Кількість винаходів, патентів, раціоналізаторських пропозицій, нових виробів на одного працюючого	Доходи від авторських прав, кількість патентів і міжнародних премій на одного жителя країни
Активність	Прагнення до реалізації здібностей	Заповзятливість	Темпи технічного прогресу
Організованість та асертивність	Акуратність, раціональність, дисциплінованість, обов'язковість, порядність, доброзичливість	Втрати від порушень дисципліни, Чистота, ретельність, ефективне співробітництво	Якість законодавства, якість доріг і транспорту, дотримання договорів і законів
Освіта	Знання, кількість років навчання в школі і вузі	Частка фахівців з вищою і середньою освітою у загальній чисельності працюючих, витрати на підвищення кваліфікації персоналу	Середня кількість років навчання в школі і вузі, частка витрат на фінансування даної сфери в держбюджеті
Професіоналізм	Уміння, рівень кваліфікації	Якість продукції, втрати від браку	Доходи від експорту, втрати від аварій
Ресурси робочого часу	Час зайнятості протягом року	Кількість співробітників. Кількість годин роботи за рік одного співробітника	Працездатне населення. Кількість зайнятих. Рівень безробіття. Кількість годин зайнятості за рік

Трудовий потенціал слід розглядати як якісну ознаку здібностей і можливостей особи, групи, трудового колективу, яка є одночасно одним із трьох аспектів, зокрема:

1) ресурсний аспект – рівень готовності до розвитку працездатності з точки зору накопичених ресурсів і резервів і який визначається психологією (стан здоров'я працівника, працездатність, витривалість, тип нервової системи та ін.), демографічної статистики та складу (чисельність і склад компетентного та економічно активного населення) та освітніх характеристик і кваліфікації (кількість студентів, які закінчили різні навчальні заклади, структура потужного населення за рівнем освіти, вчений ступінь тощо);

2) аспект фактора – можливість використання та розвитку трудових навичок, що визначається часом (коробка робочого часу), соціально-економічним (тип роботи в галузях, галузях економіки, навички, посади, спеціальності, показники руху робочої сили, та ін.), організаційні (рівень організації праці, соціально-наукове оточення групи тощо), матеріально-технічні (рівень обладнання та технічної бази, заробітна плата працівників), інформаційні (рівень інформаційної безпеки), освітні. (вартість освіти, якість системи освіти), особистісні характеристики (ціннісна орієнтація, потреби, завдання, цілі, очікування та інтереси на робочому місці);

3) виробнича сторона – кінцевий результат використання трудового потенціалу, який визначається характеристиками результату (індекс розвитку трудового потенціалу, індекс розвитку людського потенціалу, сукупні економічні показники) [25].

4) Як показують дослідження, робоча сила в бізнесі є складним соціально-економічним явищем. Він заснований на впливі різних факторів, має різні характеристики і структуру.

1.2 Дослідження розвитку трудового потенціалу підприємства

Ефективне функціонування будь-якої організації в першу чергу визначається рівнем розвитку її співробітників. У сучасний стрімкий вік теоретичних знань, умінь і практичних навичок здатність організації постійно розвивати своїх співробітників є одним з найважливіших факторів забезпечення конкурентоспроможності організації на ринку, оновлення і збільшення обсягів виробництва продукції або надання послуги.

Розвиток робочої сили – це складна багатогранна концепція, яка охоплює багато взаємопов'язаних психологічних, освітніх, соціальних та економічних проблем. Однак воно тьмяне в порівнянні з поняттям «гармонійний розвиток особистості». Поняття «особистісний розвиток» і «розвиток співробітника» також не збігаються. Проаналізувавши праці науковців у цій галузі, ми змогли пояснити поняття «розвиток співробітників» (табл. 1.2).

Таблиця 1.2 – Наукові підходи до визначення поняття «розвиток персоналу»

Автор	Визначення
1	2
А. Я. Кібанов	Розвиток персоналу — це сукупність організаційно- економічних заходів служби управління персоналом організації у сфері навчання персоналу організації, його перепідготовки і підвищення кваліфікації.
Гриньова В. М.	Розвиток персоналу проведення заходів, що сприяють повному розкриттю особистого потенціалу працівників і зростання їхньої здатності робити значний внесок у розвиток організації
Маслова В.М.	Розвиток персоналу – це сукупність заходів, спрямованих на розвиток людського потенціалу підприємств
Н. Том	Розвитку персоналу – це цілеспрямований комплекс інформаційних, освітніх та прив'язаних до конкретних робочих місць елементів, які сприяють підвищенню кваліфікації працівників даного підприємства у відповідності із завданнями розвитку самого підприємства і потенціалом та нахилами співробітників

Продовження таблиці 1.2

1	2
Савченко В.А	Розвиток персоналу системний організований процес безперервного професійного навчання працівників для підготовки їх до виконання нових виробничих функцій, професійно-кваліфікаційного просування, формування резерву керівників та вдосконалення соціальної структури персоналу
Шлендер П.Е.	Розвиток персоналу — система заходів, спрямованих на підтримку здібних до навчання працівників, поширення знань і передового досвіду, навчання молодих кваліфікованих співробітників
Хміль Ф. І.	Розвиток персоналу – це повторюваний процес, що веде до досягнення таких показників рівня кваліфікації працівників, які відповідають стратегії розвитку організації

Аналізуючи наведені визначення, можна зробити висновок, що розвиток співробітника – це розвиток, а також набуття нових умінь, умінь і навичок, умінь і особиста конкуренція за рахунок постійного навчання та розвитку особистості. Розвиток базується на гармонійному поєднанні особистісних, розумових, моральних, емоційно-самостійних, психологічних якостей, вдалому поєднанні, що забезпечує високу продуктивність і ефективність, підвищує конкурентоспроможність бізнесу.

Розглядаємо розвиток трудового потенціалу безперервний процес для забезпечення загального розвитку співробітників і підвищення ефективності бізнесу в короткостроковій і довгостроковій перспективі.

В сучасних умовах розвиток співробітників є одним із найважливіших факторів конкурентоспроможності компанії. Високий рівень професійної компетентності, висока мотивація до навчання та прагнення працівників до самонавчання та самореалізації є відповідним рівнем конкуренції працівників. Кваліфікований робітник характеризується динамічним ринком праці та є більш конкурентоспроможним.

Важливим для нашого дослідження є саме системний підхід до розуміння розвитку трудового потенціалу, який передбачає врахування внутрішніх та зовнішніх чинників впливу на цей процес. Т. Збрицька, А. Ткаченко, С. Бабушко серед внутрішніх чинників визначають мету,

завдання, складові професійного розвитку персоналу. Так, метою розвитку трудового потенціалу працівників є забезпечення організації працівниками, які володіють відповідними якісними характеристиками та відповідають її цілям та стратегії розвитку. З точки зору діяльності, важливо визначити та підтримувати працівників, які здатні навчатися; Поширення знань і передового досвіду в процесі безперервного навчання працівників; стимулювання потенційних можливостей працівників; зміцнення духу новаторства та конкуренції; робота над створенням бази адміністраторів; створення системи професійного розвитку та планування кар'єри [39, с. 369].

Розвиток працездатності в активному секторі має на меті якісні та якісні зміни його структури, а також прогресивний розвиток залучення компетентних людей до ефективної роботи суспільства, досягнення зростання якісних характеристик і в цілому. виробництва [7, с. 15].

Аналіз наукових джерел [2; 37; 39] дав змогу побудувати наступну послідовність складників розвитку трудового потенціалу (рис. 1.1):

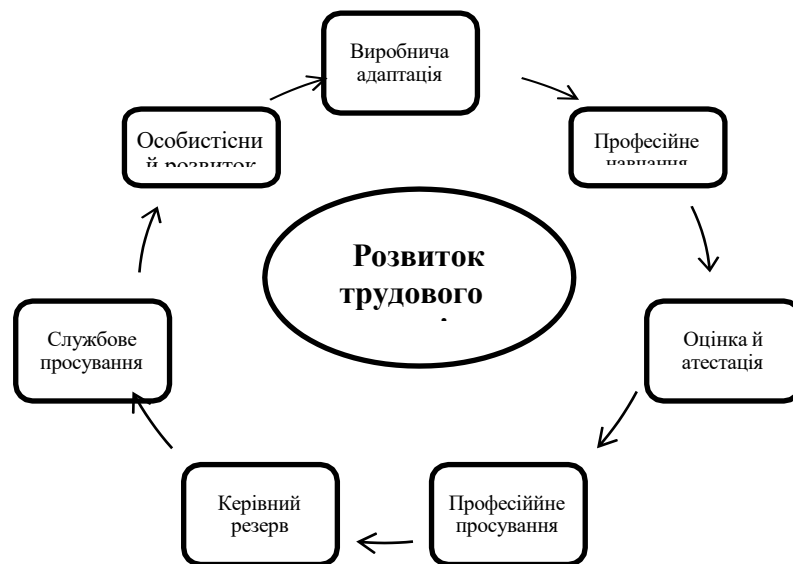


Рисунок 1.1 – Складові розвитку трудового потенціалу

Виходячи з цього, говоримо, що професійний розвиток галузей складається з: адаптації до галузі, професійного навчання, яке включає навчання, перепідготовку та підвищення кваліфікації, оцінювання та

сертифікацію, планування кар'єри, навичок та просування, проходження сертифікації, створення дублікатів для керівників, професійне обслуговування. Просування керівників і супутній особистий розвиток може здійснюватися послідовно, безперервно та через інтеграцію всіх елементів.

Практично всі вчені сходяться на думці, що працівники є найважливішою ланкою у виробничому процесі підприємства. Незалежно від новітніх технологій, нові ідеї ніколи не будуть ефективними, принесуть максимальний прибуток без ефективної роботи, належної підготовки та кваліфікації людських ресурсів. Управління персоналом – це дуже складний процес, адже люди наділені розумом, здатністю мислити. Вони постійно розвивають відносини між собою, які часто впливають на продуктивність праці, продуктивність і внутрішнє середовище бізнесу.

В основі концепції управління персоналом компанії лежить зростаюча роль особистості працівника, знання його мотиваційної поведінки, його здатності виконувати і направляти відповідно до завдань, що стоять перед бізнесом.

Розвиток професійної компетентності та якості співробітників компанії має забезпечувати:

- здатність співробітників визнавати необхідність постійного навчання для задоволення зростаючих вимог;
- здатність групи усвідомити необхідність управління групою або групою за активної участі всіх співробітників, а не тільки менеджерів;
- здатність бізнесу усвідомлювати важливу роль кожного працівника та потребу покращувати його працездатність [19].

Враховуючи вищевикладене, можна сказати, що професійний розвиток співробітників компанії вимагає дотримання наступних вимог:

1. Оцінка співробітників для визначення рівня знань і кваліфікації працівника.
2. Уточнення цілей і завдань, які стоять перед працівником, необхідно для визначення кваліфікації працівника як у сьогоденні, так і в майбутньому.

Аналіз факторів під впливом визначення потреб співробітників компанії дозволить згрупувати та визначити найважливіші з них:

- зовнішнє середовище, клієнти, регіон, конкуренти, постачальники;
- удосконалення організаційної структури управління;
- розробка нових видів продукції та послуг;
- розвиток науки і техніки;
- розробка нової стратегії розвитку бізнесу.

Отже, процес визначення потреб у професійному розвитку співробітників компанії можна прослідкувати за наступними етапами (рис. 1.2).

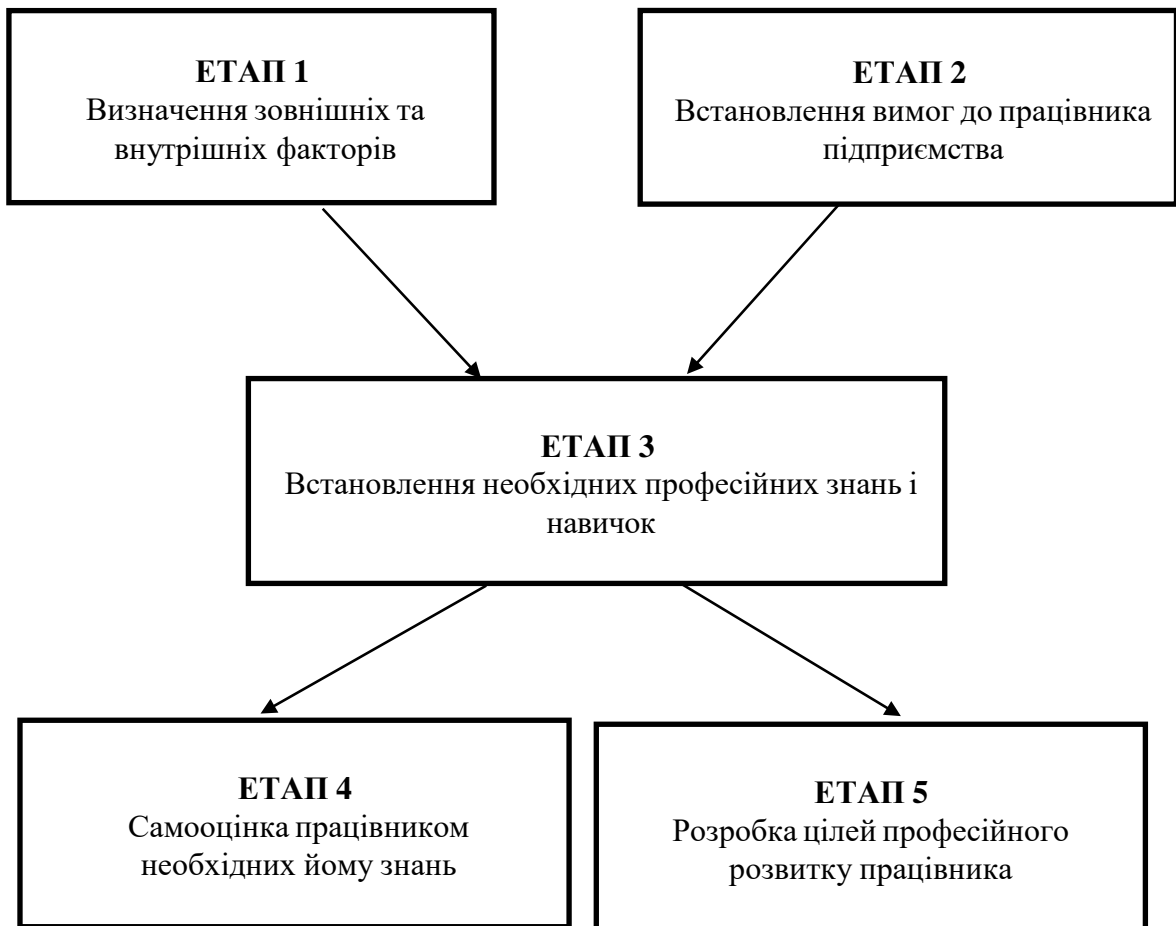


Рисунок 1.2 – Етапи визначення потреб розвитку працівника на підприємстві [27]

На першому етапі визначити необхідність розвитку персоналу

підприємства аналізують зовнішні та внутрішні фактори. До зовнішніх факторів належать: економічний рівень інфляції, обмінний курс, процентна ставка, платіжний баланс, рівень безробіття, політика, технології, наука та технології, міжнародні відносини, суспільство та населення.

Внутрішні чинники слід аналізувати за такими напрямками: співробітники, їх здібності, кваліфікація, інтереси, організація управління та маркетингу, стан основної виробничої діяльності, організаційні характеристики, наукові дослідження та розробки, фінансове становище, організація структури.

На другому етапі встановлюються вимоги співробітників компанії, заохочуються ініціативи співробітників, спрямовані на підвищення ефективності роботи бізнесу (зростання доходів, підвищення іміджу, зберігання продукції, енергетичних та інформаційних ресурсів, підвищення якості продукції та кваліфікації співробітників) .

Третій етап передбачає визначення потреб компанії у розвитку співробітників і встановлення необхідних професійних знань і навичок. Зокрема, такі як оперативність, професійні навички, дотримання термінів, продуктивність у годинах, невикористання робочого часу, уважність, технологічна дисципліна, ритмічність роботи, частота помилок, швидкість розпізнавання помилок, працелюбність, сумлінність, особиста ініціатива, підприємливість, готовність приймати самостійні рішення, підвищення кваліфікації, навантаження, передача професійних знань, готовність допомогти колегам, дбайливе ставлення до виробничого процесу, професійна кваліфікація, застосування досвіду та навичок, знання, самостійність ініціативи, аналітичні здібності, пошук рішень, надійність, працездатність, корисні прийоми роботи, навантаження та стійка орієнтація як результат, співпраця. Самооцінка працівником необхідних йому знань передбачає логічну прив'язку себе до конкретного завдання та виявлення можливостей для реалізації. Раціональна самооцінка є організуючим чинником діяльності менеджера, особливо в ситуаціях, коли йому доводиться самостійно

приймати рішення без прямого керівництва і допомоги вищого керівництва в умовах обмеженого часу або інформаційних ресурсів.

На завершальному етапі визначення потреб у розвитку співробітників компанії необхідно розробити цілі професійного розвитку співробітників, тобто визначити кількість і якість потреб співробітників, розробку та ефективність методів оцінки. планування роботи. організація системи навчання та професійного розвитку співробітників організації відповідно до поточної та перспективної діяльності з виявлення талантів і потенціалу працівників та створення можливостей для розвитку [4].

Дослідження показують, що фактори розвитку працездатності можна класифікувати наступним чином (табл. 1.2).

Таблиця 1.2 – Фактори, що визначають формування трудового потенціалу

Кількісні	Якісні
1	2
Чисельність працездатного населення	Психофізіологічна працездатність
Кількість робочого часу, відпрацьованого працездатним населенням	Загальноосвітній та професійно-кваліфікаційний рівень
Чисельність безробітних	Рівень культури
Структура зайнятості	Моральна зрілість
Статевікова структура населення	Схильність носії в праці до мобільності
Рівень народжуваності	Трудова міграція та трудова активність

Розвиток трудових навичок належить до одного з найважливіших показників суспільного розвитку, є помічником у визначенні науково-технічного процесу. Тому в країнах з розвиненою ринковою економікою багато компаній проявляють ініціативу щодо постійного розвитку співробітників у своєму бізнесі. Планування та організація розвитку співробітників стають важливими видами діяльності управління персоналом.

Завданням розвитку трудового потенціалу підприємства є:

- здійснення професійного навчання працівників, створення належних умов для ефективної роботи працівників шляхом запровадження гнучкої та безперервної системи післядипломної освіти працівників;
- організація адаптації на виробництві працівників, підвищення їх професійної кваліфікації для реалізації стратегічних цілей управління;
- забезпечення повного використання здібностей працівника, інтересів і бажань працівника, його освітніх і професійних здібностей при впровадженні в практику інновацій, високих технологій для підвищення гнучкості бізнесу, його конкурентоспроможності на ринку;

Проведення оцінювання співробітників, використання результатів оцінка під час здійснення виробничої адаптації, атестації працівників, забезпечення зв'язку атестації з конкурентною стратегією управління співробітниками організації;

Формування позитивного ставлення працівників до організації та її керівництва, що є результатом цілеспрямованого плану роботи працівників, практичного та нематеріального стимулювання їх розвитку, підвищення гідності та привабливості організації серед молоді. людей та інших груп населення [16].

Дослідження показують, що здійснення діяльності з розвитку співробітників потребує значних ресурсів. Зокрема, потенційні витрати на оплату праці є основою виробничих і соціальних показників і стратегії розвитку підприємства. Економічні аспекти розвитку робочої сили, особливо ефективність цих витрат, стають важливими. Сказане особливо актуально для сучасних умов, що є об'єктом дослідження наступного розділу магістерської теми.

1.3 Розвиток компетенцій персоналу підприємства

З переходом вітчизняних промислових компаній на творчий шлях

розвитку постійно зростає роль людського фактору, а разом з ним соціальні потреби працівників, їх фізичний стан, рівень освіти, професійної підготовки, кваліфікації, культури в цілому, громадський рух, тобто Загалом, зростає разом із його працездатністю [48].

З іншого боку, працездатність промислових компаній не обмежується розумовою, освітньою, професійною та фізичною здатністю працівників компаній, що розвиваються. Сюди також входить компетентність, яка характеризується готовністю до роботи, поведінкою та мотивацією працівників у реалізації праці відповідними здібностями [49]. У цьому контексті актуальним завданням є дослідження питання професійної здібності працівників, яка є основним показником розвитку працездатності промислових підприємств у сучасних умовах розвитку.

Для того, щоб показати сутність професійної компетентності працівників промислових компаній, доцільно розглянути такі базові поняття, як «здатність» і «здібність» в (табл. 1.3).

Таблиця 1.3 – Порівняння понять «компетенція» та «компетентність» [35]

Елементи порівняння	Компетенція	Компетентність
1	2	3
Описовий характер	Знання, навички, установки (як індивідуальні прояви)	Поведінкові сценарії, які працівники вносять в роботу, в посаду або в цілому в організаційний контекст
Зони ідентифікації	Функціональний аналіз практичних функцій та обов'язків	Елементи поведінки, дії, що відображають спосіб виконання завдань
Фокус зосередження	Аналіз роботи, що орієнтований на завдання, які відображають очікуване виконання функцій	Особистісно-орієнтований аналіз діяльності для виявлення та ідентифікації мотивів ефективності
Предмет дослідження	Область компетенцій (область знань), доступна для якісного індивідуального освоєння	Зони, до яких повинна бути прикута увага з метою досягнення необхідного рівня виконання функцій

Продовження таблиці 1.3

1	2	3
Показники	Порогові стандарти (широкий діапазон використання)	Характеристики граничних індивідуальних досягнень (в більшій мірі прив'язані до середніх та вищих управлінських функцій)
Область застосування	Створення освітніх та кваліфікаційно-професійних стандартів	Виявлення ексклюзивних форм поведінки, що характеризують підприємство
Рівень аналізу	Характеристика типових робочих місць	Характеристика ієрархічно представлених управлінських функцій
Галузь застосування	Визначення загальних можливостей персоналу	Визначення ролі працівника на підприємстві
Мета оцінки	Визначення професійного статусу персоналу	Визначення потенціалу працівника для найкращого використання внутрішніх ресурсів підприємства
Мотиваційний потенціал	Можливість зміни робочого місця або посадових функцій	Можливість професійного зростання

Як правило, додаткова увага фахівців і науковців налаштовується на розвиток самої здібності шляхом доповнення змістом визначення додаткових якостей (цілі, самооцінка, соціальна роль тощо).

Компетентність, навпаки, розглядається як певна здатність або здатність, необхідна для вирішення робочих завдань і отримання необхідних результатів роботи. Існують певні уявлення про те, що вміння - це загальна здатність встановлювати зв'язок між знаннями та наявною ситуацією, будувати правильний алгоритм необхідних дій для успішного та швидкого пошуку рішення проблеми [24].

Вивчивши табл. 1.3 можна дати визначення компетенції та компетентності.

Компетентність – особистісна якість працівника, необхідна і достатня для виконання конкретних професійних завдань у конкретних ситуаціях із заздалегідь визначеним рівнем якості;

Компетентність є проявом і результатом використання професійної

компетентності (знань, навичок і методів спілкування) і досвіду працівника і виражається в заданому рівні ефективності роботи з даного предмета.

Сьогодні управління розвитком трудових навичок співробітників на основі компетентнісного підходу передбачає використання навичок, необхідних організації для ефективної роботи в сучасних умовах, але створення стратегії розвитку організації буде необхідним у майбутньому. У зв'язку з цим актуальним є питання створення моделі компетентності.

Проаналізувавши сучасні методи побудови моделі компетентності, найбільш перспективним є метод, який розглядає як американську, так і англійську школи. Одним із представників цього методу є А.В. Стьоханцев [35]. Цей метод базується на структурно-функціональному аналізі, який дав змогу виокремити категорії компетентності (табл. 1.3).

Таблиця 1.3 – Основні елементи компетенції

Елемент	Опис
1	2
Технологія ефективної діяльності	Набір оптимальних (для досягнення запланованого результату в даних умовах) послідовностей «кроків», у цілому схожих одна на одну, але різних для різних умов і для різного рівня якості. Ключові питання: «З яких етапів складається моя діяльність?», «Які завдання кожного етапу?», «Що, у якому випадку, як робити?».
Теоретичні знання	Необхідні для усвідомленого формування навичок, а також для формування і варіативного застосування алгоритму ефективної діяльності. Систематизована інформація про виконувану діяльність, а також про умови цієї діяльності, її об'єкти і суб'єкти. Ключове питання: «Як це все влаштовано?»
Психологічні установки (мотивація і мета)	Розуміння сенсу здійснюваної діяльності, позитивне ставлення до неї, впевненість у своїх силах. Ключові питання: «Як я ставлюся до цієї діяльності?», «Що вона мені дає?», «Що я хочу досягти в результаті?»
Уміння та навички	Набір «програм», що дозволяють ефективно реалізовувати алгоритм ефективної діяльності. Ключове питання: «Що (і наскільки якісно) мені необхідно вміти робити для реалізації алгоритму ефективної діяльності в усіх необхідних варіаціях?»

Продовження таблиці 1.3

1	2
Особистісні та професійні якості	Забезпечують якість, а часто і саму можливість реалізації всіх виконуваних дій. Від умінь і навичок відрізняються своєю відносною неспецифічністю. Ключове питання: «Яким мені треба бути, щоб успішно застосовувати всі необхідні мені навички та вміння?»
Професійний досвід	Забезпечує стабільність та економічність реалізації обраного алгоритму діяльності, особливо в складних умовах (через втому, за наявності перешкод, після довгих перерв і т.д.).
Методика самостійного тренування	«Що і як мені робити для вдосконалення всіх основних компонентів своєї компетенції (знань, умінь і навичок, установок і т.д.)?»

Основною частиною (систематичним) цієї моделі є алгоритм ефективного та спеціалізованого виконання, який: повинен бути дуже складним та індивідуальним; це приносить очікуваний результат.

Тому всі інші суміжні компетенції (знання, навички, ставлення) визнаються допоміжними. Серед них важливу роль відіграють методи навчання та впровадження. Їх включення в модель компетентності обумовлено тим, що при зміні умов діяльності або при підвищенні вимог до її результатів експерту необхідно коригувати саму діяльність.

Отриману модель компетенцій назвали ПУСК – повна універсальна структура компетенції (рис. 1.3).

Враховуючи те, що в сучасних умовах висуваються підвищені вимоги до розвитку працівників з точки зору формування ефективних навичок, для впровадження цієї форми компетентності на практиці необхідно визначити профіль необхідних навичок і побудувати найефективніший спосіб розвитку. Для визначення профілю компетентності необхідно визначити установки, знання, вміння, якості та досвід, необхідні експерту для реалізації конкретного алгоритму діяльності.



Рисунок 1.3 – Модель компетенцій ПУСК [35]

Слід також враховувати, що інколи потужність персоналу може перевищувати вимоги посади. Якщо це відбувається, працівник відчуває незадоволеність і його влада починає падати (рис. 1.3).

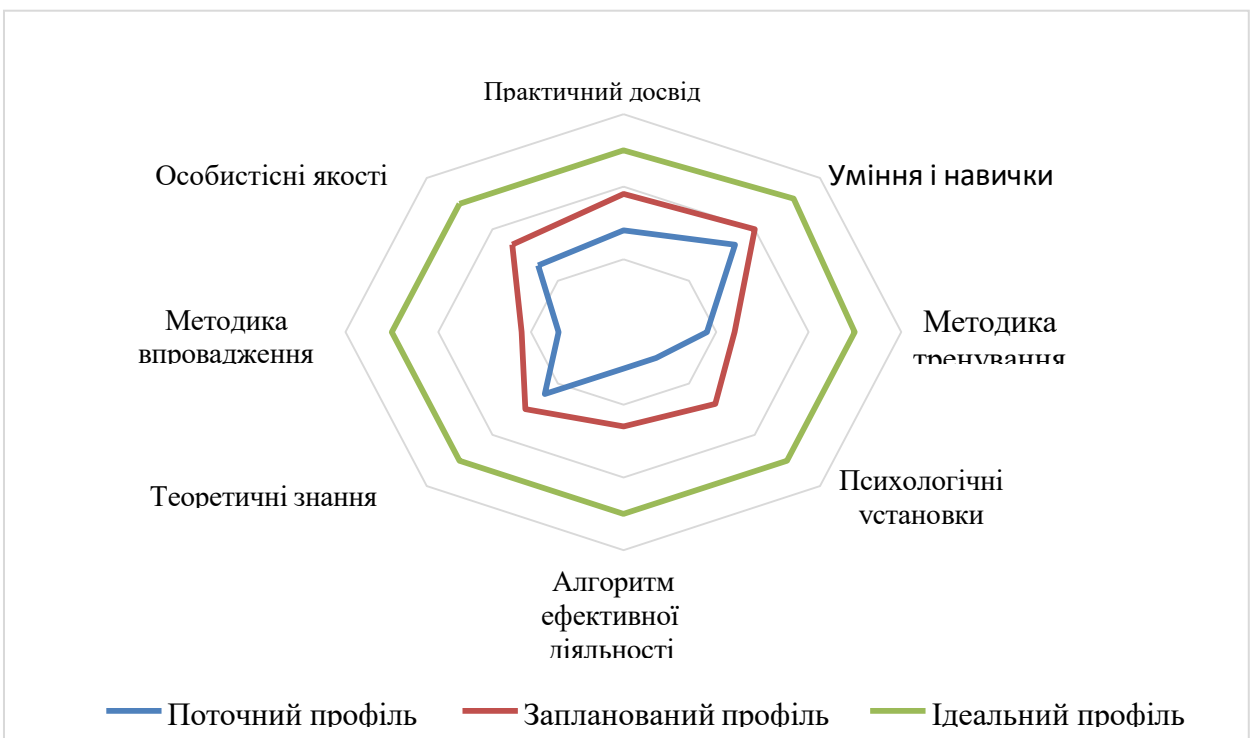


Рисунок 1.3 – Три профілі компетентності працівника

Для того, щоб такий працівник почувався щасливим, необхідно, щоб вимоги його посади були вищими за його поточні здібності хоча б за стандартами.

Висновки до розділу 1

Трудовий потенціал підприємства складається з внутрішніх талантів, можливостей працівників і процесу реалізації цих можливостей. При цьому до внутрішніх здібностей працівників належать стан здоров'я, працездатність, професійний рівень і кваліфікація, до способів забезпечення цих здібностей – умови праці та побуту, рівень заробітної плати, методи мотивації та стимулювання праці, технічне оснащення, робочі місця тощо. Ефективність перевірки працездатності кожного працівника і групи працівників залежить від умов, у яких виконується робота.

Процес розвитку працездатності на основі моделі ПУСК дозволяє підвищити ефективність управління, а також підвищити якість оцінювання та навчання співробітників. Додатковими привабливими можливостями можуть бути: впровадження системи безперервного навчання співробітників, ефективне управління талантами, нематеріальне стимулювання працівників, підвищення їх участі. Формування та розвиток компетентності є основою успішної реалізації системи стратегічного управління персоналом, а також ефективного управління організаційною культурою.

Отже, впроваджуючи модель управління розвитком талантів на роботі PUSK, можна не тільки покращити психологічне середовище та утримати талановитих співробітників, але й зменшити фінансові витрати організації, значно збільшивши прибуток.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ ТА ОЦІНКА ТРУДОВОГО ПОТЕНЦІАЛУ ПІДПРИЄМСТВА

2.1 Організаційно-економічна характеристика ПРАТ «ПІВНІЗК»

ПРАТ «ПІВНІЗК» входить до Групи Метінвест – міжнародної вертикально інтегрованої гірничо-металургійної групи компаній, до структури якої входять видобувні й металургійні підприємства в Україні, Європі та США, а також торговельні представництва та сервісні центри у всі основних регіонах світу. Група контролює весь виробничий ланцюг – від видобутку руди та вугілля до виробництва напівфабрикатів і готової продукції. 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.

ПРАТ «ПІВНІЗК» було засновано у 1963 році як державне підприємство. Акціонерним товариством воно стало у 1996 році, коли в Україні проводилася програма приватизації. Основна діяльність Компанії включає в себе видобуток залізної руди і виробництво залізородного концентрату і окатків для реалізації як на внутрішньому ринку, так і на експорт, а також одержання прибутку від усіх видів виробничої, торгової, комерційної, фінансової та іншої діяльності, дозволеної законодавчими актами України, з метою задоволення соціальних і економічних інтересів акціонерів та трудового колективу.

На сьогоднішній день продукція ПРАТ «ПІВНІЧНИЙ ГЗК» має найбільші показники якості за всю його понад 40-річну історію, завдяки

окремій програмі, якій приділяється особлива увага. Щодо сертифікації, то першим з 2004 р. сертифікувався за системою управління якістю ISO 9001, пізніше за системою управління довкілля ISO 14001. Усі сертифікати зареєстровані у національній системі «УкрСЕПРО».

SWOT-аналіз ПРАТ «ПІВНГЗК» можна розглянути у табл. 2.1, тобто аналіз зовнішнього і внутрішнього середовища підприємства.

Аналізу підлягають сильні сторони (Strength), слабкі сторони (Weakness) внутрішнього середовища, а також можливості (Opportunities) і загрози (Threats) зовнішнього середовища організації. Методологія SWOT-аналізу передбачає спочатку виявлення сильних і слабких сторін, можливостей і загроз, після цього встановлення зв'язків між ними, які в подальшому можуть бути використані для формулювання стратегії організації.

Таблиця 2.1 – SWOT-аналіз ПРАТ «ПІВНГЗК»

	Можливості	Перешкоди
1	2	3
	1. Нові технології 2. Тенденції попиту 3. Скорочення імпорту залізорудної сировини в Україну 4. Державна підтримка	1. Ринкова конкурентоспроможність 2. Політичний стан в країні 3. Низька платоспроможність покупців 4. Зростання ціни на енергоресурси, матеріали, послуги
Сильні сторони	С+М	С+П
1. Великий досвід роботи на залізорудному ринку 2. Високий рівень використання виробничих потужностей концентрату 3. Лідерство в галузі 4. Географічне розташування 5. Наявність висококваліфікованих робітників та спеціалістів	1. Реалізація інвестиційних програм по покращенню виробничої бази 2. Впровадження нових виробничих потужностей в кар'єрах 3. Підвищення конкурентоспроможності концентрату	1. Енергозбереження та економія використання матеріально-технічних ресурсів 2. Залучення вітчизняних і зарубіжних науково-дослідницьких організацій

Продовження таблиці 2.1

1	2	3
Слабкі сторони	Сл+М	Сл+п
1. Збільшення собівартості товарної продукції 2. Фінансова нестабільність 3. Зношення засобів, яке веде за собою додаткові витрати	1. Оновлення технологічного обладнання 2. Модернізація технологічних процесів 3. Комплексне використання відходів	1. Поліпшення інформаційно-управлінської системи підприємства 2. Формування активної фінансової стратегії 3. Впровадження реінжинірингових процесів керування

ПРАТ «ПІВНІЧНИЙ ГЗК» користується послугами більш ніж 100 підрядних організацій, що виконують комбінату широкий спектр робіт. Найбільш важливі види робіт зображено у табл. 2.2.

На підприємстві ПРАТ «ПІВНГЗК» діє пряма система збуту, без використання посередників.

Інформація про продажі за видами продукції без ПДВ в тис. грн. наведено в табл. 2.3.

За даними табл. 2.3 видно, що продаж продукції ПРАТ «ПІВНГЗК» у 2019 р. зменшився на 1904061 тис. грн. (в порівнянні з 2018 р.). Зменшення продажів відбулося за рахунок значного скорочення збуту металопродукції на 2729165 тис. грн., що пов'язано з розширенням діяльності компаній Азійського ринку збуту, тобто зменшенням конкурентоспроможності металопродукції ПРАТ «ПІВНГЗК».

За всіма іншими видами продукції спостерігалось зростання показників: концентрату – на 252200 тис. грн., окатки – 506480 тис. грн., іншої продукції – 66424 тис. грн. У 2019 р. загальний обсяг продажу продукції ПРАТ «ПІВНГЗК» зросла на 4879402 тис. грн. Зростання відбулося за рахунок значного зростання окатків на 3193495 тис. грн., металопродукції – на 3136308 тис. грн.

Таблиця 2.2 – Основні постачальники сировини, продукції, матеріалів, комплектуючих

№ п/п	Назва постачальника	Вид продукції чи послуг
1	2	3
1	«Метсо Минералс»	Проектні роботи направлені на підвищення якості продукції
2	«СЕТСО»	
3	SAP	Автоматизоване управління всіх сфер комбінату
4	«Гідроремпрод»	Рідинні пускові реостати та стрічка для компенсаторів газоходів.
5	Першотравневе та Ганнівське родовище	Родовища залізистих кварцитів
6	НКМЗ	Устаткування й комплектуючі матеріали для комбінату
7	КЦРЗ	
8	Ремгормаш	Загально-будівельні роботи; виготовлення устаткування, що комплектують; виготовлення устаткування; виготовлення устаткування; ремонт енергетичного устаткування; ремонт енергетичного устаткування; ремонт енергетичного устаткування; термоізоляційні роботи; ремонт пульпопроводів, водовідводів; налагодження й ремонт СТОСІВ й АДСУ ремонт і налагодження зв'язку; ремонт устаткування; ремонт устаткування; обслуговування гірської техніки
9	МРРЗ	
10	Дніпротяжмаш	
11	Підрядні організації: - Криворіжпіврудбуд - ПАТ «Рудор» - ПАТ «Орджонікідзевський РРЗ» - ПАТ «Марганецький РРЗ» - ПАТ «Ферропром» - «Укравтоматика» - КЛІП «Гідромеханізація» СУ-45 «Термоізоляція» Криворіждорводбуд (СУ-8) - «Укркривбасавтоматика» - «Зв'язокчермет» - «Веселка» - «Промінь» - «Привід»	

Таблиця 2.3 – Продаж основних видів продукції ПРАТ «ПІВНГЗК» за 2017-2019 рр., тис. грн.

Продукція	2017 рік	2018 рік	2019 рік	Відхилення	
				2018 / 2017	2019 / 2018
1	2	3	4	5	6
Концентрат	3183145	3435345	2018940	252200	-1416405
Окати	9387590	9894070	13087565	506480	3193495
Метало-продукція	2762718	33553	3169861	-2729165	3136308
Інше	124322	190746	156750	66424	-33996
Всього	15457775	13553714	18433116	-1904061	4879402

Динаміку показників продажу основних видів продукції ПРАТ «ПІВНГЗК» наведено на рис. 2.1.

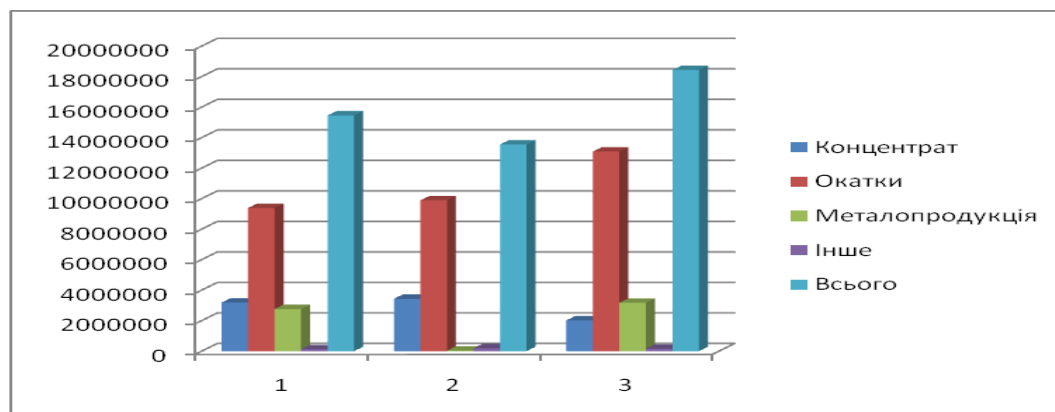


Рисунок 2.1 – Динаміка показників продажу основних видів продукції ПРАТ «ПІВНГЗК»

При реалізації обкотишів перевага віддається внутрішньому ринку. При цьому різких змін у структурі реалізації не спостерігається. Проаналізуємо структуру продажу продукції ПРАТ «ПІВНГЗК», наведеної в табл. 2.4.

Таблиця 2.4 – Структура продажу основних видів продукції ПРАТ «ПІВНГЗК» у 2017-2019 рр., %

№ з/п	Продукція	2017 рік	2018 рік	2019 рік	Відхилення	
					2018 / 2017	2019/ 2018
1	Концентрат	20,59	25,35	10,95	4,75	-14,39
2	Окати	60,73	73,00	71,00	12,27	-2,00
3	Металопродукція	17,87	0,25	17,20	-17,63	16,95
4	Інше	0,80	1,41	0,85	0,60	-0,56
	Всього	100,00	100,00	100,00		

За даними табл. 2.4 видно, що найбільшу питому вагу у грошовому продажу продукції ПРАТ «ПІВНГЗК» складають окати: 60,73 у 2017 р., 73 % – у 2018 р., 71 % – у 2019 р., а найменшу – інша продукція: 0,8 % у 2017 р., 1,41 % – у 2018 р., 0,85 % – у 2018 р.

У 2018 р. відбувся перерозподіл продажу за питомою вагою продажу продукції: зростання за концентратом – на 4,75 %, окатів – на 12,27 % та іншої продукції – на 0,6 %. Зменшення проглядалося за структурою продажу металопродукції – на 17,63 %. У 2019 р. зростання питомої ваги відбулося в розрізі металопродукції – на 16,95 %, а інші види продаж впали, так: концентрат на 14,39 %, окати на 2 %, інша продукція на 0,56 %.

Завдяки покращенню якості продукції ПРАТ «ПІВНГЗК» вдалося освоїти нові ринки збуту – Китай та Туреччина. Як результат – ріст обсягу реалізації обкотишів на експорт у 2018 р. (1771 тис. тон порівняно з 732,6 тис. тон у 2017 році). Натомість, 2019 р. характеризується значним підвищенням обсягів реалізації обкотишів на внутрішній ринок і в той же час незначним зниженням рівня експортних поставок, тому як спалах захворюваності COVID-19 через вірус SARS-COV-2 призвів до введення карантину та різного типу обмежень пересування на території багатьох країн, включаючи найпотужніші економіки світу. Це у свою чергу призвело до скорочення активності у певних секторах економіки (особливо у сфері надання послуг), знизило попит на певні товари та послуги й збільшило

ризика сповільнення економічного зростання та рецесії у ключових економіках світу зі всіма негативними наслідками.

Проаналізуємо динаміку реалізації концентрату на експорт за сегментами зовнішнього ринку (табл. 2.5).

Таблиця 2.5 – Динаміка реалізації концентрату на зовнішній ринок, тис. ТОН

Країна	2015 р.	2016 р.	2017 р.	2018 р.	2019 р.
Польща	264,3	30,2	49,3	-	577,5
Чехія	452,9	15,1	49,2	-	-
Словаччина	298,4	11,4	-	-	105,5
Югославія	18,9	-	-	-	-
Угорщина	-	-	-	78,5	-
Румунія	-	-	-	-	86,4
Сербія і Чорногорія	-	-	-	-	98,2
Болгарія	-	-	-	-	32,2
Китай	-	-	-	-	187,6

Як бачимо, обсяги реалізації концентрату значно скоротилися у 2017-2019 рр., але з 2018 р. відмічається підвищення цього показника. У 2018 р. концентрат відвантажувався на ринок Угорщини, хоча до цього періоду основними ринками збуту були такі країни, як Польща та Чехія. Зниження експорту в ці країни є характерним і для інших гірничо-збагачувальних комбінатів України. Це обумовлюється збільшенням долі присутності на цих ринках інших країн-виробників (рис. 2.3).

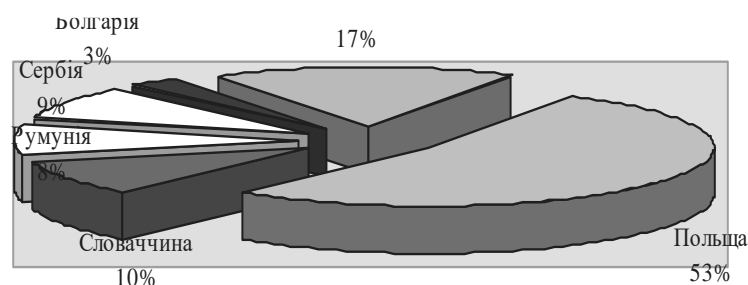


Рисунок 2.3 – Реалізація концентрату на зовнішній ринок, % за 2019 р.

Слід відзначити, що українські експортери отримують переваги, пов'язані з доставкою товару, співпрацюючи з Польщею та Чехією, тому у 2019 р. 53 % експорту концентрату спрямовується до Польщі.

Ринок Китаю відкрив українським експортерам нові можливості. Вхід ПРАТ «ПВНГЗК» на цей сегмент зовнішнього ринку обумовлений стрімким розвитком виробництва сталі в даній країні.

Загалом, доля України якнайменша в країнах, здатних приймати великотоннажні судна з рудою бразильських, південноафриканських, шведських виробників – Румунії, Болгарії, Австрії. В кожній з вищеназваних країн є можливість транспортувати руду до меткомбінатів водним транспортом з портів Констанца або Роттердам, тому вони здатні імпортувати сировину з меншими витратами, ніж ті виробники, які вимушені транспортувати його залізницею (рис. 2.4 та 2.5).

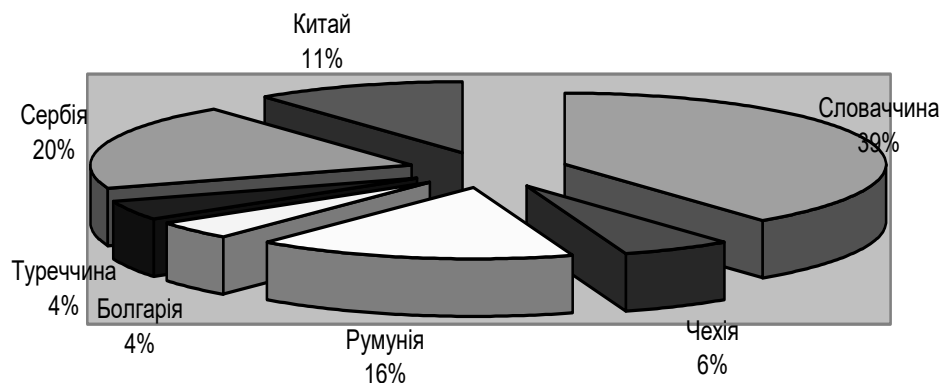


Рисунок 2.4 – Реалізація обкотишів на зовнішній ринок, % за 2018 р.

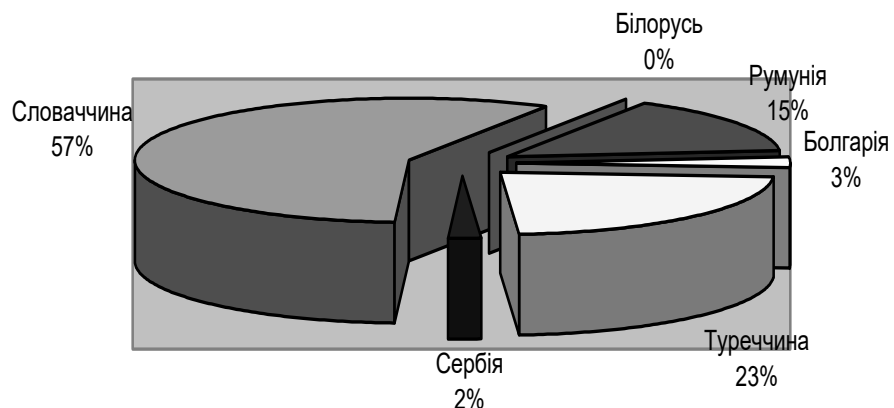


Рисунок 2.5 – Реалізація обкотишів на зовнішній ринок, % за 2019 р.

Конкурентами ПРАТ «ПівнігЗК» являються Південний ГЗК, Інгулецький ГЗК та Полтавський ГЗК (табл. 2.6).

Таблиця 2.6 – Конкуренти ПРАТ «ПівнігЗК»

№ п/п	Назва, знаходження	Вид продукції
1	«ПівДГЗК»	концентрат
2	«ІнГЗК»	
3	«ЦГЗК»	
4	«КЗРК»	
5	«ЄВРАЗ СУХА БАЛКА»	
6	«АрселорМіттал Кривий Ріг»	
7	«Полтавський ГЗК»	
8	«ЦГЗК»	обкотиші
9	«Полтавський ГЗК»	

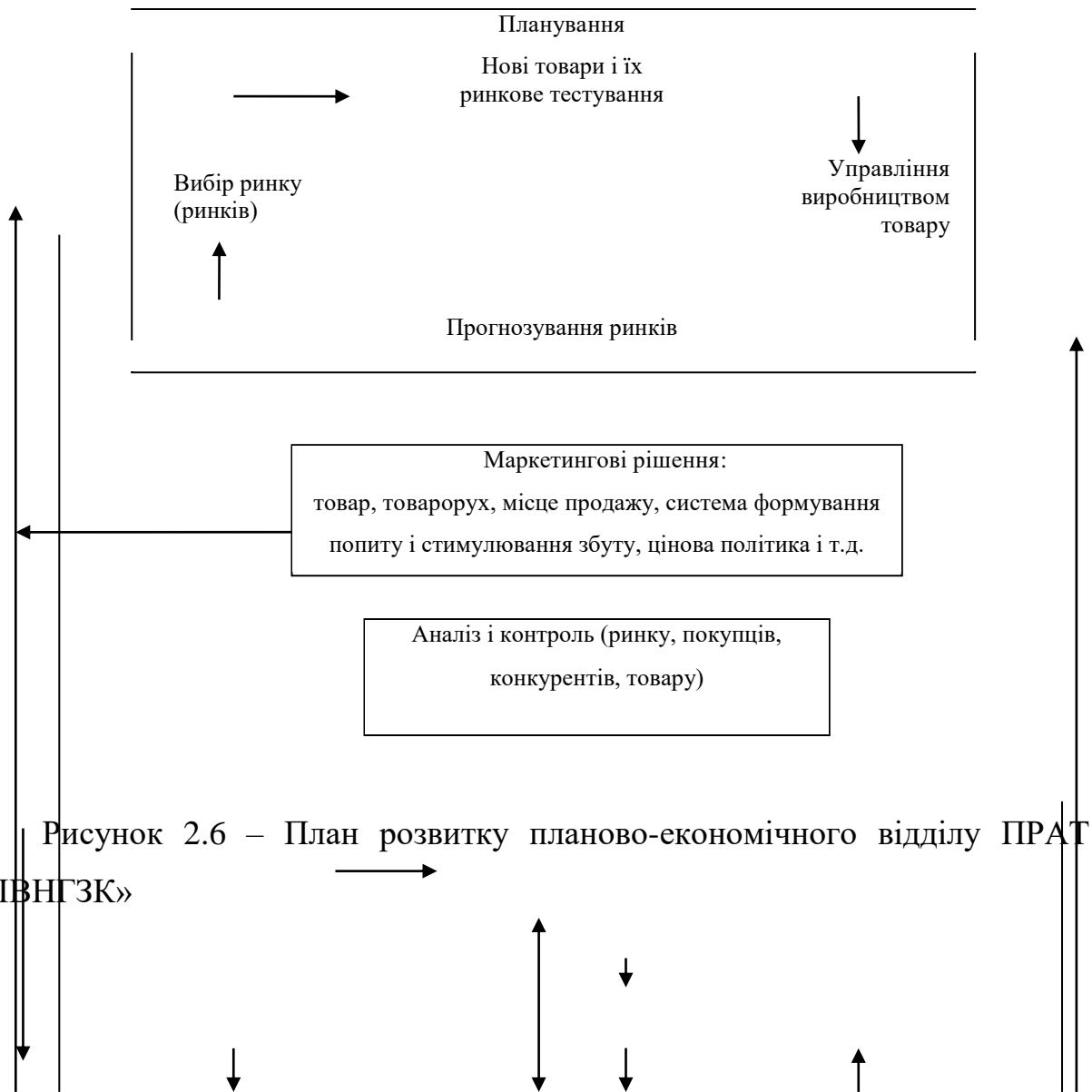
Плановість при реалізації будь-яких заходів виражається в розробці і реалізації програми, яка по суті являє собою глобальний план і визначає зміст всіх інших планів підприємства (рис. 2.6).

Впровадження інвестиційних проектів, запланованих на нинішній рік, в більшості своїй знаходиться на підготовчому етапі. Він є одним із найвідповідальніших – від того, наскільки ретельно спланують реалізацію проекту, залежить і результат.

Серед найбільш великих інвестпроектів 2018 р. – капітальний ремонт випалювальної машини Лургі-522-А, відновлення 15-16 секції РЗФ-1, будівництво ФНС № 4. До кінця року буде проведена реконструкція котельні № 4 теплосилового цеху.

Щодо управління персоналом та розвитку у ПРАТ «ПівнігЗК», то можна сказати про те, що система управління персоналом спрямована на забезпечення відповідності рівня кваліфікації працівників операційним потребам емітента. Система забезпечення рівня кваліфікації працівників для створення оптимальних умов для ефективної діяльності персоналу підприємства та раціонального використання трудового потенціалу передбачає навчання при управлінні навчання та розвитку персоналу за

основними видами та напрямками:



– підготовка працівників за новими професіями – включає в себе первинну професійну підготовку (навчання осіб які не мають професії) та перепідготовку (навчання працівників що мають професію з метою отримання нової у разі відсутності підготовлених працівників необхідних професій). За звітний період пройшли навчання 1255 чол.;

– підвищення кваліфікації працівників – здійснюється на виробничо-технічних курсах, курсах цільового призначення безпосередньо на підприємстві або у других навчальних закладах з метою присвоєння більш високого професійного розряду та розширення сфери обов'язків за основною професією. За звітний період підвищено кваліфікацію 5534 чол.;

– навчання керівників та спеціалістів метою якого є підвищення їхньої кваліфікації як на власному підприємстві так і в інших установах. Основні види підвищення кваліфікації – це спеціалізація, довготермінове та короткострокове навчання як на підприємстві так і в інших організаціях. У звітному періоді пройшли підвищення кваліфікації 3709 чол.

Організаційна структура ПРАТ «ПВНГЗК» під керівництвом генерального директора складається з:

- дирекції з капітального будівництва та капітальних робіт;
- дирекції з виробництва та планування;
- дирекції по інжинірингу;
- дирекції з технології та якості;
- фінансової дирекції;
- дирекції з персоналу та соціальних питань;
- дирекції з охорони праці, промислової безпеки та екології;
- дирекції з закупівлі;
- дирекції по аналізу управління ризиками та безпеки;
- дирекції з операційних покращень.

Структура штатних працівників облікового реєстру ПРАТ «Північний гірничо-збагачувальний комбінат» за 2017-2019 рр. зображена у табл. 2.7.

Таблиця 2.7 – Структура штатних працівників облікового реєстру ПРАТ «Північний гірничо-збагачувальний комбінат» за 2017-2019 рр.

Показники	2017 р.		2018 р.		2019 р.		Відхилення (+,-) 2019 р. від	
	кіль-ть, осіб	пито ма вага,%	кіль-ть, осіб	пито ма вага, %	кіль-ть, осіб	пито ма вага, %	2017р.	2018 р.
Усього працівників	6351	100	6226	100	6341	100	-10	+115
чоловіки	4171	65,7	4135	66,4	4222	66,6	+51	+87
жінки	2180	34,3	2091	33,6	2119	33,4	-61	+28
у т. ч. жінки на керівних посадах	122	1,9	116	1,9	107	1,7	-15	-9

Оплата праці працівників ПРАТ «ПІВНІГЗК» здійснювалася у 2019 р. відповідно до чинного законодавства України, Генеральної і Галузевої угод, «Положення про оплату праці», преміювання та інші виплати за рахунок фонду оплати праці працівників ПРАТ «ПІВНІЧНИЙ ГІРНИЧО-ЗБАГАЧУВАЛЬНИЙ КОМБІНАТ».

Одним із пріоритетних напрямків розвитку комбінату є впровадження сучасних методів управління персоналом, які дозволяють враховувати вклад працівників в кінцевий результат діяльності комбінату та стимулювати до підвищення професійної кваліфікації та розвитку. Так, з 01.04.2007 р. у ПРАТ «ПІВНІГЗК» діє багаторівнева система оплати праці, розроблена за методикою Нау Group.

Фонд оплати праці усіх працівників ПРАТ «ПІВНІГЗК» за 2019 р. у порівнянні з 2018 р. збільшився в середньому на 12 % і середня заробітна плата одного штатного працівника у 2019 р. становила 18929,29 грн проти 13651,33 грн. Порівнюючи 2018 та 2017 рр., то можна сказати, що середня заробітна плата одного штатного працівника у 2018 р. збільшилась у порівнянні з 2017 р. лише на 2933,33 грн. або на 10,5 % і становила 10718 грн. В даний час комбінат не має заборгованості по виплаті заробітної плати і сплаті податків в бюджет та позабюджетні фонди.

Крім цього, з метою підвищення матеріальної зацікавленості робітників та попередження плинності висококваліфікованих кадрів в 2019 р. здійснювалося підвищення тарифних ставок та окладів окремим категоріям робітникам, а саме:

- електромонтерам ЦМП по ремонту повітряних ліній електропередач та електромонтерам по ремонту і монтажу кабельних ліній на 8 %;
- електромонтерам станційного радіотелевізійного устаткування, електромонтерам по ремонту і обслуговуванню апаратури, а також радіо механікам з ремонту радіоелектронного устаткування ЦТД на 32 %;
- електромонтерам з ремонту та обслуговуванню електроустаткування фабрик та кар'єрів, слюсарям контрольно-вимірювальних приладів та автоматики фабрик на окремих ділянках ЦЛ на 24,7 %.

Отже, стратегія розвитку персоналу комбінату базується на стратегії розвитку підприємства.

Системний підхід до навчання персоналу дає змогу працівникам підприємства підтримувати власний високий рівень знань, володіння сучасними досягненнями науки, техніки і передового досвіду. Підрозділом, що професійно виконує задачі з навчання та розвитку персоналу є управління навчання та розвитку персоналу (УНРП).

Враховуючи стратегічні пріоритети комбінату, основною задачею УНРП є забезпечення структурних підрозділів комбінату робітниками, котрі мають необхідний рівень кваліфікації та компетенції. Ця задача вирішується шляхом системного навчання та розвитку персоналу за чотирма основними напрямками:

- навчання персоналу, регламентоване вимогами нормативних документів.
- навчання персоналу, що забезпечує підтримку та розвиток підприємства.
- навчання з розвитку компетенцій персоналу.

– навчання кадрового резерву.

Отже, освітній процес у ПРАТ «ПВНГЗК» є невід'ємним елементом загальної корпоративної культури. Практикується системний, планомірний, безперервний підхід до навчання та розвитку власних трудових ресурсів. Розвиваючи персонал всіх рівнів та категорій, керівництво демонструє особисту відповідальність та виховує відповідальність і зацікавленість кожного працівника у підвищенні власної кваліфікації.

Також можна сказати про позитивну тенденцію – вихід підприємства на нові ринки, який відбувся завдяки підвищенню якості продукції ПРАТ «ПВНГЗК» і рівня конкурентоспроможності відповідно, а також під впливом зміни кон'юнктури ринку. Політика ПРАТ «ПВНГЗК» у сфері якості визначає стратегічною метою випуск продукції, що відповідає найвищим потребам споживача, створення умов для сприятливого розвитку виробництва, при якому враховані інтереси всіх зацікавлених осіб.

2.2 Аналіз фінансово-економічного стану ПРАТ «ПВНГЗК»

Сировинна база Північного комбінату представлена двома кар'єрами – Першотравневим і Ганнівським. До складу переробного комплексу входять 3 дробильні фабрики, 2 рудозбагачувальні фабрики, 2 цехи виробництва обкотишів. ПРАТ «ПВНГЗК» виробляє:

- основну сировину для металургійної галузі
- залізорудний концентрат (із вмістом заліза 65,5 %)
- обкотиші (вміст заліза 62,65 %, 63,8 %, та 65 %).

Висока якість продукції, що випускається, підтвержена міжнародним сертифікатом якості ISO 9001. Основними споживачами продукції ПРАТ «ПВНГЗК» є найбільші металургійні підприємства України, країн СНД, Європи і Китаю.

Вся господарсько-виробнича діяльність ПРАТ «ПВНГЗК» аналізується

через фінансово-економічні показники. Основі фінансові показники господарської діяльності ПРАТ «ПІВНІГЗК» наведені в табл. 2.8, що свідчать про пропорційне збільшення основних фінансово-економічних показників діяльності ПРАТ «ПІВНІЧНИЙ ГІРНИЧО-ЗБАГАЧУВАЛЬНИЙ КОМБІНАТ».

Таблиця 2.8 – Основні фінансові показники господарської діяльності ПРАТ «ПІВНІГЗК» за 2018-2019 рр.

Показники	2017	2018	2019	Відношення,%	
				2019 р. до 2017 р.	2019 р. до 2018 р.
1	2	3	4	5	6
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг), тис. грн.	23282274	26102600	28472960	122,3	109,1
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг), тис. грн.	11487819	13330821	16055749	139,8	120,4
Валовий прибуток, тис. грн.	11794455	12771779	12417211	105,3	97,2
Фінансовий результат від операційної діяльності (прибуток), тис. грн.	9860332	9712781	8000404	81,1	82,4
Чистий прибуток, тис. грн.	7791826	8211036	7994978	102,6	97,4
Валюта балансу, тис. грн.	47503863	56367943	66369405	139,7	117,7
Власний капітал, тис. грн.	23928348	30682589	40892606	170,9	133,3
Залучений капітал, тис. грн.	23575515	25685354	25476799	108,1	99,2
Необоротні активи, тис. грн.	18407722	18223311	21580138	117,2	118,4
Оборотні активи, тис. грн.	29096141	38144632	44789267	153,9	117,4

Показники чистого доходу від реалізації продукції і собівартості реалізованої продукції у 2019 р. порівняно з 2017 р. збільшились на 22,3 %

та 39,8 % відповідно та у 2019 р. порівняно з 2018 р. – на 9,1 % та 20,4 % відповідно. Оскільки темпи зростання собівартості продукції перевищили темпи зростання чистого доходу від реалізації продукції, то показник валового прибутку у 2019 р. порівняно з 2017 р. зріс на 5,3 % , у 2019 р. порівняно з 2018 р. зменшився на 2,8 %. Фінансовий результат від операційної діяльності у 2019 р. становить прибуток у розмірі 8000404 тис. грн., що на 18,9 % менше 2017 р. і на 17,6 % менше 2018 р.

У поточному році збільшення виручки від продажу на 9 % обумовлене зростанням цін на реалізовані залізородні обкотиші та збільшенням обсягів реалізації залізородного концентрату, що загалом позитивно вплинуло на підсумковий результат реалізацій на фоні зменшення обсягів реалізації обкотишів.

Факторний аналіз з виручки від реалізації за 2018-2019 рр. зображений в табл. 2.9.

Таблиця 2.9 – Відхилення виручки за 2018-2019 рр. (+/-)

Всього:			у т.ч. за рахунок:	
тис. т	тис. грн.	обсягів	цін	курса \$
1	2	3	4	5
1 713,33	2 370 360	2 420 120	1 442 875	(1 492 635)

Собівартість реалізованої готової продукції у 2019 р. перевищує показник за минулий рік на 20 %. Найбільш суттєво змінилися витрати, пов'язані з основними засобами, як наслідок проведеної переоцінки, збитки від знецінення та збільшення амортизації до оцінених об'єктів зросли на 1097 733 тис. грн.

За рахунок підвищення у 2019 р. середньої заробітної плати на 3955 у порівнянні з 2018 р. збільшилися витрати на розрахунки з персоналом на 419 349 тис. грн.

Зростання обсягів виробництва готової продукції вплинуло на

збільшення витрат на основну сировину та інші допоміжні матеріали на 552 241 тис. грн.

У 2019 р. збільшились витрати на послуги промислово-виробничого характеру (проведення буріння та вибухів гірничої маси, послуги з технічного обслуговування та поточних ремонтів виробничого обладнання та інші). У 2019 р. витрачено на 457 612 тис. грн. більше ніж у 2018 р.

Витрати на екологічний податок та податок на надра у 2019 р. зросли на 196315 тис. грн. за рахунок зміни структури розміщення відходів, збільшення ставки податку на надра на 0,8 % (до 8,8 %) та оподаткованого цим податком обсягу видобутку подрібненої руди.

У відсотках до виручки собівартість у 2019 р. становить 56 %, показник відношення собівартості до виручки у 2018 р. складав 51 %.

Витрати на збут у 2019 р. збільшилися на 32 % від показника минулого року що обумовлено збільшенням витрат на транспортні послуги (перевезення готової продукції залізничним транспортом). На збільшення витрат, у свою чергу, вплинула зміна структури реалізації та підвищення у 2019 році тарифів на послуги перевезення залізничної сировини у середньому на 17 % у порівнянні з 2018 р.

У відсотках до виручки витрати на збут у 2019 р. складають 11 %, що перевищує цей показник за минулий рік на 2 % (2018 р. – 9 %).

Адміністративні витрати, основна складова яких це витрати на управлінський персонал та послуги адміністративного характеру (консультаційні, юридичні, аудиторські та інші) у 2019 р. зросли за рахунок підвищення вартості професійних послуг.

У 2019 р. у відсотках до виручки адміністративні витрати складають 1 %.

Відношення адміністративних витрат до виручки у порівнянні з 2018 р. залишилося без змін.

Інші операційні доходи збільшились у порівнянні з минулим звітним періодом на 1 668 272 тис. грн. за рахунок:

- збільшення виручки від іншої реалізації (надання послуг, оренди та реалізації інших оборотних активів) на 1 593 212 тис. грн.;

Інші операційні витрати у 2019 р. перевищують аналогічні витрати за минулий рік на 2 202 266 тис. грн. за рахунок збільшення:

- собівартості іншої реалізації на 1 420 161 тис. грн.;
- витрат від операційних курсових різниць на 960 638 тис. грн.
- За цей же рік інші операційні витрати зменшилися за рахунок:
- зменшення витрат на нараховані резерви (резерв на знецінення дебіторської заборгованості та під очікувані витрати по судовим справам) на 125 243 тис. грн.:

У відсотках до виручки інші операційні доходи та витрати за 2019 р. склали 3 % (за 2018 р. – 2 %).

Зростання фінансових доходів у 2019 р. у порівнянні є минулим роком на 64 % сталося внаслідок отриманого доходу від курсових різниць по дивідендах та позикових коштах, деномінованих у валюті, у наслідок зниження курсу іноземної валюти (898 492 тис. грн.).

Фінансові витрати у 2019 р. зменшилися на 33 %: за рахунок зниження витрат по курсових різницях на 471 771 тис. грн., але зросли на 52 012 тис. грн. витрати на відсотки по пенсійним зобов'язанням, іншим резервам та позиковим коштам, що також входять до складу фінансових витрат.

Загальний результат від фінансової діяльності – прибуток, який по відношенню до виручки у 2019 р. складає 5 %, що перевищує показник минулого року (2018 р. – 1 %).

Дані ПРАТ «ПІВНГЗК» про дебіторську заборгованість за основною діяльністю та іншу дебіторську заборгованість станом на 31.12.2018 р. та на 31.12.2019 р., тис. грн. зображено в табл. 2.10.

На зростання торгової дебіторської заборгованості вплинуло підвищення обсягів реалізації готової продукції.

Дані про кредиторська заборгованість ПРАТ «ПІВНГЗК» підвищення обсягів за основною діяльністю та іншу кредиторська заборгованість станом на

31.12.2018 р. та на 31.12.2019 р., тис. грн. зображено в табл. 2.11.

Таблиця 2.10 – Стан дебіторської заборгованості ПРАТ «ПІВНГЗК» за 2018-2019 рр., тис. грн.

Найменування	31.12.2019 р.	31.12.2018 р.	Відхилення
1	2	3	4
Довгострокова дебіторська заборгованість	639	636 436	(635 797)
Векселі одержані	4 167	4 167	-
Дебіторська заборгованість по основній діяльності	37 084 422	31 594 798	5 489 624
Дебіторська заборгованість з бюджетом	471 094	87 814	383 280
Інша дебіторська заборгованість	1 838 532	1 197 537	640 995
Всього фінансової дебіторської заборгованості	39 398 854	33 520 752	5 878 102

Таблиця 2.11 – Стан кредиторської заборгованості ПРАТ «ПІВНГЗК» за 2018-2019 рр., тис. грн.

Найменування	31.12.2019 р.	31.12. 2018 р.	Відхилення
1	2	3	4
Інші довгострокові зобов'язання	1 267 782	11 271	1 256 511
Всього довгострокової кредиторської заборгованості	1 267 782	11 271	1 256 511
Поточна кредиторська заборгованість за: довгостроковими зобов'язаннями	1 155 800	364 487	791 313
Кредиторська заборгованість по основній діяльності	12 278 613	11 425 989	852 624
Інша кредиторська заборгованість	31 992	34 267	(2 275)
Передоплати, отримані від замовників	493	1 074	(581)
Нарахована заробітна плата	59 623	48 460	11 163
Податки на заробітну плату і внески до фондів соціального страхування	16 462	13 514	2 948
Інші податки до оплати	256414	559412	(302 998)
Кредиторська заборгованість за розрахунками з учасниками	8 028 396	11 116 960	(3 088 564)
Поточні забезпечення	136 906	205 390	(68 484)

Продовження таблиці 2.11

1	2	3	4
Всього поточної кредиторської заборгованості по основній діяльності та іншої кредиторської заборгованості	21 964 699	23 769 553	(1 804 854)

Зростання довгострокових зобов'язань на звітну дату сталося за рахунок отриманої позики. Крім того, у складі довгострокової заборгованості значяться зобов'язання за придбання основні засоби на умовах фінансового лізингу з терміном погашення до 5-ти років та заборгованість за придбані у 2019 р. гірничо-транспортні засоби з терміном погашення до 2-х років.

Довгострокові зобов'язання ПРАТ «ПІВНГЗК» по строках погашення станом на 31.12.2019 р. зображено в табл. 2.12.

Таблиця 2.12 – Довгострокові зобов'язання ПРАТ «ПІВНГЗК» по строках погашення станом на 31.12.2019 р., тис. грн.

Назва зобов'язання 1	Строк погашення				
	Від 1 до 2 років	Від 2 до 3 років	Від 3 до 4 років	Від 4 до 5 років	Всього
	2	3	4	5	6
Довгострокові кредити отримані небанківські	1 184 310	-	-	-	1 184 310
Кредиторська заборгованість за майно отримане в оренду	17 907	18 738	18 408	14 259	69 312
Кредиторська заборгованість за основні засоби	14 160	-	-	-	14 160
Всього довгострокових зобов'язань	1 216 377	18 738	18 408	14 259	1 267 782

Ліквідність підприємства характеризує наявність у нього оборотних коштів у розмірі, теоретично достатньому для погашення короткострокових зобов'язань навіть з порушенням строків погашення, які передбачені контрактом. Зміст визначення полягає в тому, що якщо процеси виробництва та реалізації продукції відбуваються у нормальному режимі, то грошових коштів, які надходять від покупців продукції, буде достатньо для розрахунку

з кредиторами (2.1 - 2.3).

$$\begin{aligned} & \text{Коефіцієнт абсолютної ліквідності (K1) =} \\ & = (\text{Грошові кошти} + \text{Грошові еквіваленти} + \text{Короткострокові фінансові} \\ & \quad \text{вкладення}) / \text{Короткострокові зобов'язання} \end{aligned} \quad (2.1)$$

$$\begin{aligned} & \text{Коефіцієнт загальної ліквідності (K2) =} \\ & (\text{Грошові кошти} + \text{Грошові еквіваленти} + \text{Дебітори (непрострочені} \\ & \quad \text{та реальні)} + \text{Запаси} + \text{Витрати}) / \text{Короткострокові зобов'язання} \end{aligned} \quad (2.2)$$

Результат розрахунку показників ліквідності на основі формул 2.1-2.2 приведений нижче (табл. 2.13).

Таблиця 2.13 – Коефіцієнти поточної ліквідності, забезпеченості власними оборотними засобами, довгострокових зобов'язань, поточних зобов'язань ПРАТ «ПІВНГЗК»

Найменування показника	на 31.12.2019 р.	на 31.12.2018 р.
Коефіцієнт поточної ліквідності (Ф-1 ряд. 1 195/1695)	2,039	1,605
Коефіцієнт забезпеченості власними оборотними засобами (Ф1 ряд. (1495-1095)/1195)	0,431	0,327
Коефіцієнт довгострокових зобов'язань (Ф-1 ряд. 1595/(1595+1695))	0,138	0,075
Коефіцієнт поточних зобов'язань (ф, 1 ряд. 1695/ (1595+1695))	0,862	0,925

Коефіцієнт поточної ліквідності (табл. 2.13) показує, яку частину поточних зобов'язань ПРАТ спроможне погасити за рахунок оборотних активів. Протягом 2019 р. була позитивна динаміка цього показника в основному за рахунок збільшення дебіторської заборгованості по основі діяльності з 31 594 798 тис грн. станом на 31.12.2018 р. до 37 084 422 тис. грн. станом на 31.12.2019 р.

Коефіцієнт забезпеченості власними оборотними засобами показує, яка частина оборотних активів фінансується за рахунок власних оборотних засобів. Коефіцієнт забезпеченості власними оборотними засобами

збільшився з 0,327 у 2018 р. до 0,431 у 2019 р. здебільшого за рахунок збільшення на 55 % суми власного капіталу з вирахуванням вартості необоротних активів.

Коефіцієнт довгострокових зобов'язань характеризує частку довгострокових зобов'язань у загальній сумі джерел формування. Показує, наскільки Товариство залежить від довгострокових зобов'язань в загальній сумі позикових коштів. Даний показник збільшився з 0,075 у 2018 р. до 0,138 у 2019 р. за рахунок виникнення довгострокового зобов'язання за небанківським кредитом, який ПРАТ «ПВНГЗК» отримало у 2019 р.

Коефіцієнт характеризує питому вагу поточних зобов'язань в загальній сумі джерел формування. Показує, наскільки ПРАТ «ПВНГЗК» залежить від поточних зобов'язань в загальній сумі позикового капіталу. Протягом 2019 р. у ПРАТ «ПВНГЗК» сталася зміна цього показника в основному за рахунок зменшення кредиторської заборгованості за розрахунками з учасниками з 1 111 696 тис. грн. станом на 31.12.2018 р. до 8 028 396 тис. грн. станом на 31.12.2019 р.

ПРАТ «ПВНГЗК» забезпечено власними оборотними коштами для ведення господарської діяльності і своєчасного погашення термінових зобов'язань, у товариства достатньо власних оборотних коштів для забезпечення фінансової стійкості.

Ефективність – співвідношення результатів до витрат. В якості результатів звичайно приймається чистий прибуток. Основним показником ефективності є рентабельність. У табл. 2.14 представлений перелік розрахункових показників ефективності та формули їх розрахунку станом на 31.12.2019 р.

З табл. 2.14 видно, що діяльність ПРАТ «ПВНГЗК» в досліджуваній період часу була ефективною. За 2019 р. прибутковість активів та діяльності підприємства склали відповідно 20,23 % та 33,28 %.

Таблиця 2.14 – Перелік розрахункових показників ефективності станом на 31.12.2014 р.

№ п/п	Найменування показника	Формула розрахунку	Значення показника
1	2	3	4
1	Рентабельність активів	$K5 = \text{Чистий прибуток} / \text{Середньорічна вартість активу балансу}$	20,23 %
2	Рентабельність діяльності	$K6 = \text{Чистий прибуток} / \text{Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)}$	33,28 %

Розглянемо порівняльний аналіз фінансових показників, до вибірки якої обрано лідерів гірничо-металургійної галузі країни: гірничо-збагачувальних комбінати (ПрАТ «Інгулецький ГЗК», ПрАТ «Північний ГЗК», ПрАТ «Центральний ГЗК»), які входять до складу вертикально-інтегрованого холдингу «Метінвест» та найпотужніші металургійні підприємства (ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг», ПрАТ «МК «Азовсталь», ПрАТ «ММК імені Ілліча»^{млн грн}), з яких два останні представляють металургійний дивізіон «Метінвесту». Динаміка обсягу доходу від реалізації продукції представлена на рис. 2.2 (додаток М).

Розглянемо фінансові показники ПРАТ «ПІВНГЗК» в порівнянні з іншими гірничо-металургійними підприємствами. За висновками експертів криза на світовому ринку металопродукції у 2015 р. була найважчою за останні 20 років внаслідок її глобального надвиробництва, заповнення світового ринку дешевим металом китайських виробників, падінням цін на металопрокат до найнижчого за останні роки рівня, девальвацією у багатьох країнах. Не очікуваним стало стрімке відновлення попиту на сталь у 2016 р., драйвером якого виступив Китай. А вже наприкінці 2017 р. ціни на металопрокат вийшли на до кризовий рівень 2013-2014 рр., що дозволяє охарактеризувати 2016-2017 рр. як період зростання ринку, який супроводжується широкомасштабним нарощенням споживання як у розвинених країнах, так і в країнах, що розвиваються.

На фоні зростання світового попиту у 2017 р., обсяг виробництва

металопрокату на вітчизняних підприємствах у цей період склав лише 86 % від рівня 2016 р., а частка його експорту скоротилася з 82,4 % до 79,1 % (14,59 млн. т). З одного боку, на ці показники значний вплив мала втрата металургійних комбінатів, розташованих на непідконтрольній території; з іншого, – обмеженість можливостей своєчасного реагування на позитивні тенденції ринкової кон'юнктури. Традиційними зарубіжними ринками збуту вітчизняної металопродукції залишаються країни ЄС (32,3 % експорту), Близького Сходу (14,3 %), Туреччина (14 %) та інші європейські країни.

До вибірки досліджуваних підприємств обрано лідерів гірничо-металургійної галузі України: гірничо-збагачувальних комбінати (ПрАТ «Інгулецький ГЗК», ПРАТ «ПІВНІЧНИЙ ГЗК», ПРАТ «ЦЕНТРАЛЬНИЙ ГЗК»), які входять до складу вертикально-інтегрованого холдингу «Метінвест» та найпотужніші металургійні підприємства (ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг», ПрАТ «МК «Азовсталь», ПрАТ «ММК імені Ілліча»), з яких два останні представляють металургійний дивізіон «Метінвесту». Динаміка обсягу доходу від реалізації продукції представлена на рис. 2.6.

Протягом досліджуваного періоду для всіх ГЗК характерним було скорочення обсягів виробництва продукції у натуральному вимірі, Навіть зростання обсягів виробництва концентрату у ПРАТ «ПІВНІЧНИЙ ГЗК» у 2017 р. відбувалося на фоні скорочення обсягів виробництва обкотишів (-16,5 %).

Завантаження виробничих потужностей на досліджуваних ГЗК визначається двома ключовими факторами:

- по-перше, плановими обсягами потреб у ЗРП з боку асоційованих металургійних підприємств холдингу «Метінвест»;
- по-друге, ситуативним реагуванням на зміни ціни на ЗРП: у періоди її падіння виробники навмисно знижують завантаження виробничих потужностей.

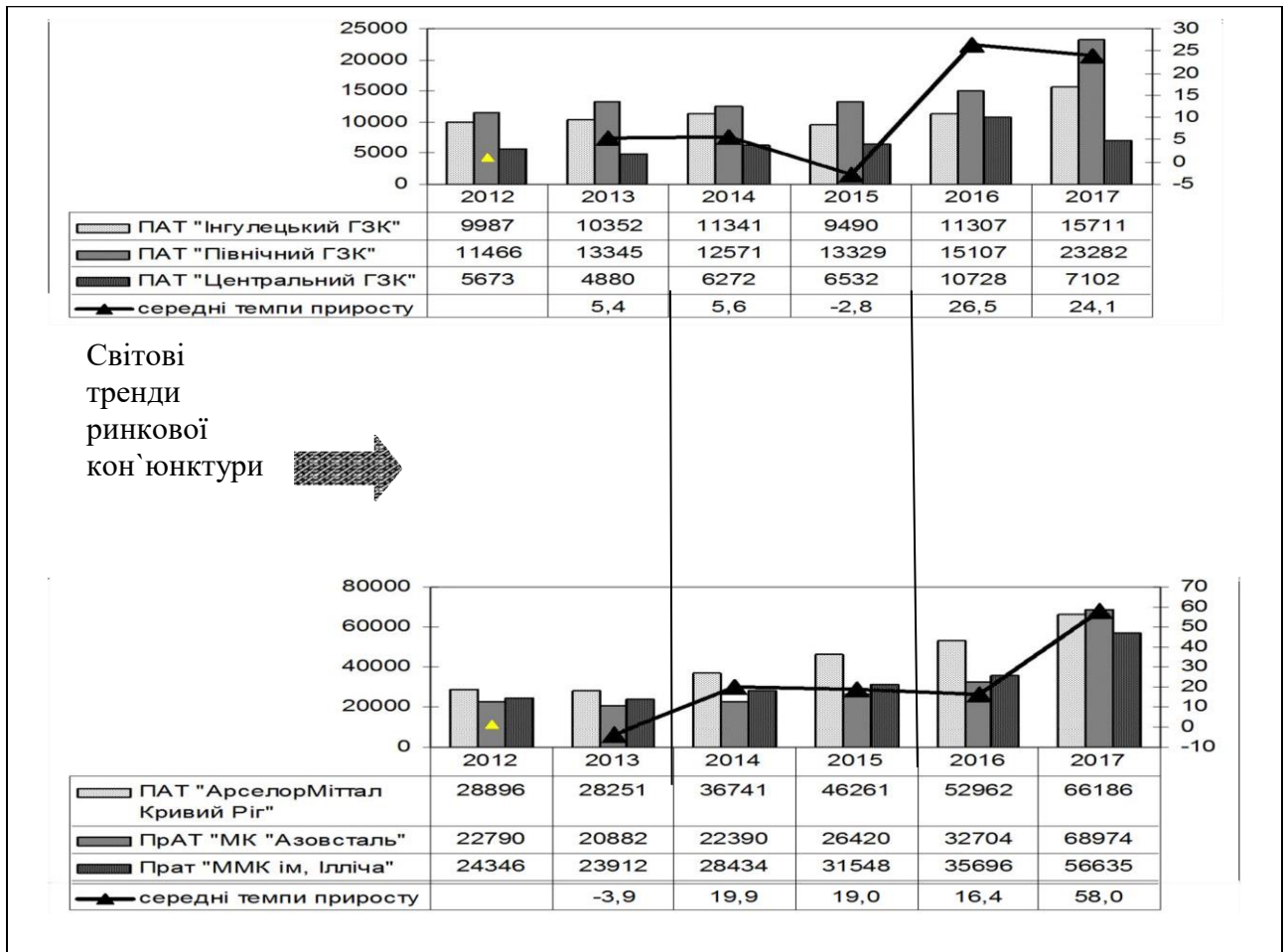


Рисунок 2.6 – Чистий дохід від реалізації продукції гірничо-металургійними підприємствами у 2012-2017 рр.

Другий фактор значно обмежує можливості ГЗК в період покращення ринкової кон'юнктури. Так, у першій половині 2016 р. скорочення виробництва внаслідок критично низьких на ЗРП не дозволило швидко зреагувати на стрімке їх зростання у другій половині 2016 р. внаслідок технологічних та сезонних чинників. У попередньому підрозділі автором було актуалізовано питання коригування обсягів ЗРП з урахуванням ступеня її переробки, що дозволяє не лише забезпечити порівнюваність між ГЗК різними продуктивними портфелями, а підвищує рівень об'єктивності оцінювання результатів виробничої діяльності. Коефіцієнт структури продукції за ступенем переробки сировини дозволяє констатувати наявність резервів її удосконалення (табл. 2.15).

Таблиця 2.15 – Обсяги виробництва залізорудної продукції ГЗК з урахуванням ступеня її переробки у 2012-2017 рр.

Підприємство	Рік					
	2012	2013	2014	2015	2016	2017
Скориговані обсяги виробництва, тис. т						
ПрАТ «Інгулецький ГЗК»	11059,8	11085,2	10911,8	9453,7	9331,7	8348,1
ПРАТ «ПІВНІЧНИЙ ГЗК»	13014,9	13497,3	11902,9	11564,3	10471,7	10513,8
ПРАТ «ЦЕНТРАЛЬНИЙ ГЗК»	5502,9	5647,0	5496,6	5293,9	4535,9	4082,4
Темп приросту скоригованого обсягу виробництва, %						
ПрАТ «Інгулецький ГЗК»	-	0,2	-1,6	-13,4	-1,3	-10,5
ПРАТ «ПІВНІЧНИЙ ГЗК»	-	3,7	-11,8	-2,8	-9,4	0,4
ПРАТ «ЦЕНТРАЛЬНИЙ ГЗК»	-	2,6	-2,7	-3,7	-14,3	-10,0
Коефіцієнт структури продукції за ступенем переробки сировини, %						
ПрАТ «Інгулецький ГЗК»	0,814	0,814	0,814	0,814	0,814	0,814
ПРАТ «ПІВНІЧНИЙ ГЗК»	0,949	0,957	0,941	0,929	0,966	0,937
ПРАТ «ЦЕНТРАЛЬНИЙ ГЗК»	0,883	0,881	0,881	0,886	0,899	0,907

Адаптаційні можливості як ГЗК, так і металургійних підприємств у значному ступені зумовлюються географічною диверсифікацією портфелю замовлень з оплатою у різних валютах. У цьому контексті варто відзначити, що, з одного боку, високий рівень коефіцієнту співвідношення обсягів реалізованої та товарної продукції (дод. М) дозволяє зробити висновок про виважені підходи до формування обсягів виробництва та збуту на досліджуваних гірничо-металургійних підприємствах. З іншого боку, така ситуація визначається виключно реактивним реагуванням менеджменту досліджуваних підприємств на кон'юнктуру вітчизняного та світового ринку при відсутності орієнтації на світові тренди зростання потреби у високоякісній продукції з високим ступенем переробки.

Як приклад, для забезпечення поточних результатів діяльності ГЗК швидко переорієнтувалися на ринок Китаю при скороченні попиту з боку європейських споживачів внаслідок низького рівня якості ЗРП. Наслідком реактивного ситуативного реагування на зміну споживчого попиту стала зміна вектору транспортних потоків на відділений не перспективний ринок збуту та не відповідність рентабельності реалізації продукції середньосвітовим її

значенням (рис. 2.7).

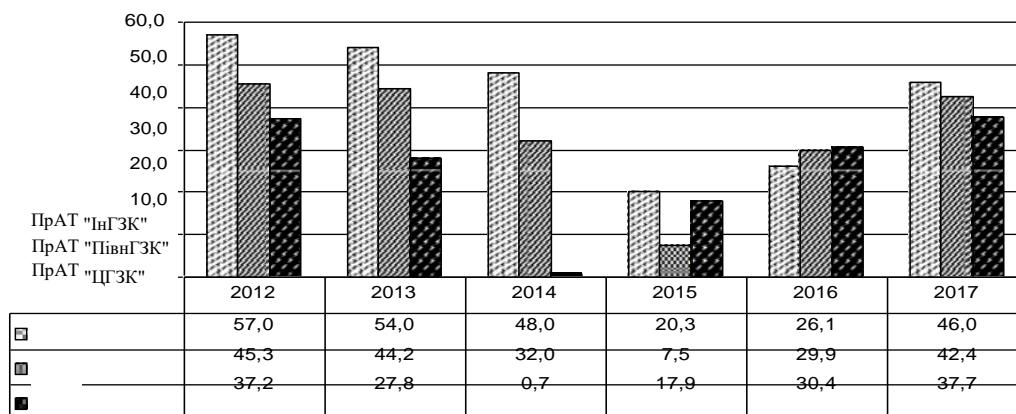


Рисунок 2.7 – Рентабельність реалізації продукції гірничо-збагачувальних підприємств за операційним прибутком у 2012-2017 рр., %

Темпи приросту чистого доходу від реалізації продукції та темпи приросту повної собівартості продукції (рис. 2.9) свідчать, що саме періоди сприятливої ринкової кон'юнктури визначають бажане співвідношення цих показників.

Значний ступінь залежності від некерованих чинників бізнес-середовища позначається і на співвідношенні темпів приросту чистого доходу та темпів приросту активів гірничо-металургійних підприємств (рис. 2.9).

Можливості максимального акумулювання фінансових ресурсів у періоди стабілізації та відновлення світового попиту на ЗРП, сталь та прокат зумовлюють приріст активів, що супроводжується зростанням частки дебіторської заборгованості на фоні відсутності кардинальних зрушень в напрямку оновлення активної частини основних засобів.

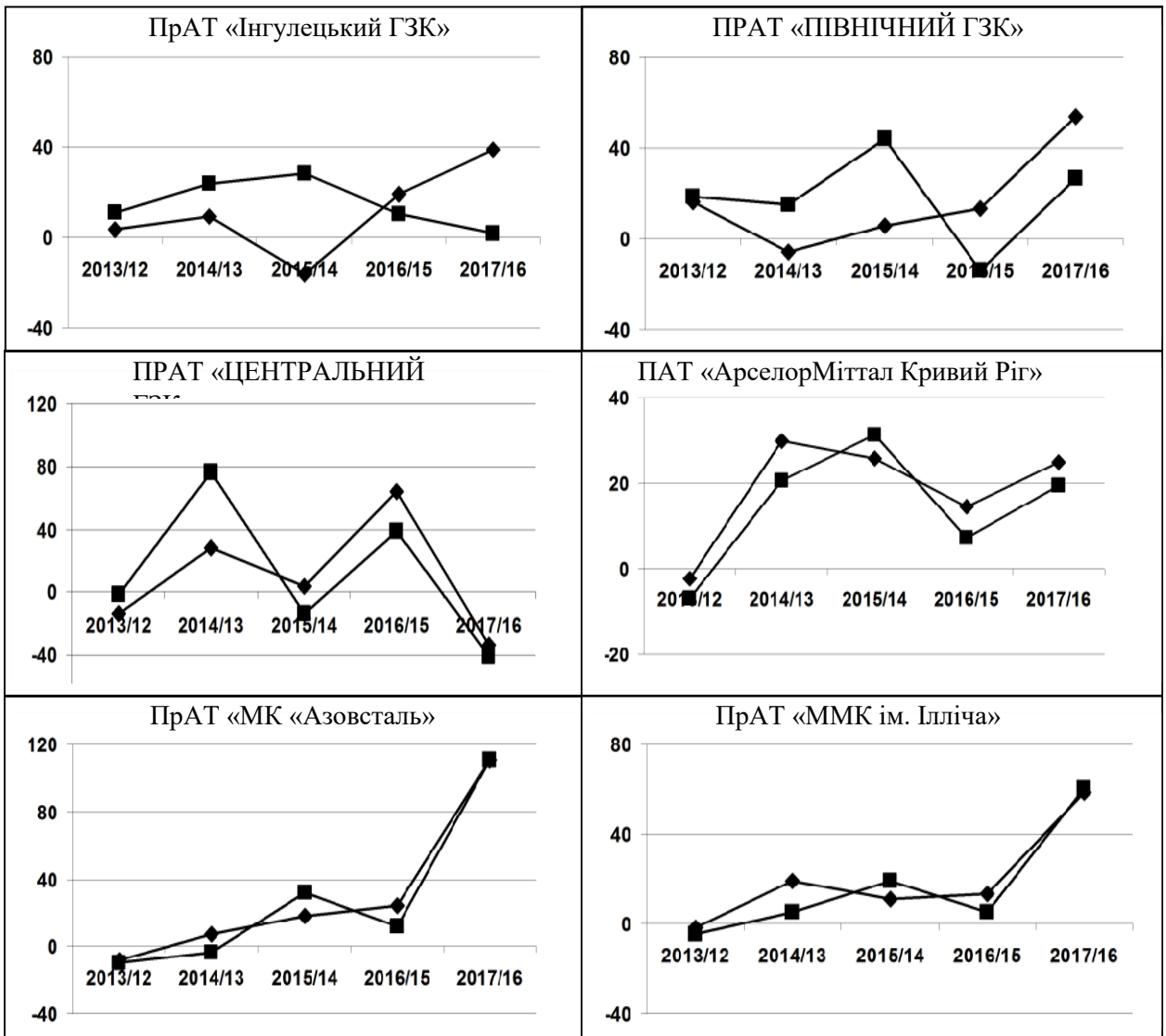


Рисунок 2.9 – Темпи приросту чистого доходу та темпи приросту повної собівартості продукції гірничо-металургійних підприємств, %

Динаміка показників фінансового стану досліджуваних підприємств свідчить про тенденцію збільшення дефіциту власного капіталу, що зумовлено зростання частки змінного – поточних зобов'язань. Внаслідок цього, коефіцієнт перманентного капіталу, який є джерелом фінансування широкомасштабних інноваційних проєктів техніко-технологічної бази підприємств, не відповідає нормативним значенням. Для всіх досліджуваних підприємств протягом досліджуваного періоду характерним є критично недостатній рівень фінансування оборотних коштів за рахунок власного капіталу (табл. 2.16).

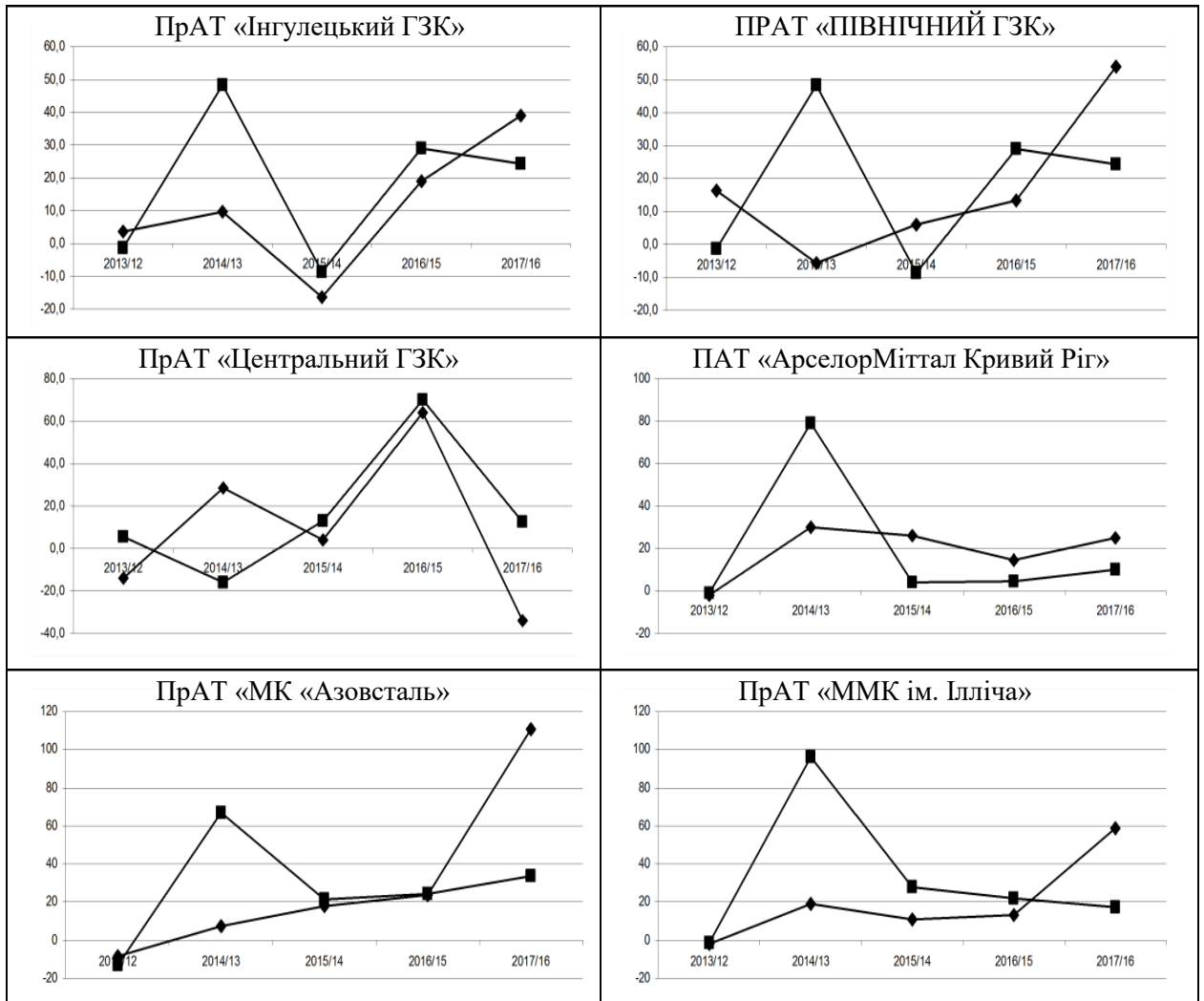


Рис. 2.10 – Темпи приросту чистого доходу від реалізації продукції та темпи приросту активів гірничо-металургійних підприємств, %

Таблиця 2.16 – Показники фінансового стану гірничо-металургійних підприємств

Підприємство	Рік					
	2012	2013	2014	2015	2016	2017
Коефіцієнт автономії						
1	2	3	4	5	6	7
ПрАТ «Інгулецький ГЗК»	0,54	0,71	0,38	0,26	0,22	0,29
ПРАТ «ПІВНІЧНИЙ ГЗК»	0,53	0,73	0,72	0,81	0,79	0,50
ПРАТ «ЦЕНТРАЛЬНИЙ ГЗК»	0,45	0,86	0,84	0,84	0,48	0,50
ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг»	0,78	0,77	0,76	0,74	0,74	0,73
ПрАТ «МК «Азовсталь»	0,52	0,49	0,53	0,52	0,49	0,34
ПрАТ «ММК імені Ілліча»	0,50	0,42	0,54	0,53	0,49	0,38
Коефіцієнт перманентного капіталу						
ПрАТ «Інгулецький ГЗК»	0,67	0,78	0,49	0,29	0,25	0,34

Продовження таблиці 2.16

1	2	3	4	5	6	7
ПРАТ «ПІВНІЧНИЙ ГЗК»	0,67	0,89	0,82	0,87	0,85	0,55
ПРАТ «ЦЕНТРАЛЬНИЙ ГЗК»	0,50	0,93	0,91	0,90	0,54	0,56
ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг»	0,87	0,79	0,79	0,79	0,80	0,78
ПраТ «МК «Азовсталь»	0,67	0,53	0,60	0,60	0,57	0,40
ПраТ «ММК імені Ілліча»	0,58	0,53	0,68	0,66	0,62	0,48
Коефіцієнт поточної ліквідності						
ПраТ «Інгулецький ГЗК»	1,60	3,16	1,07	0,96	0,78	1,08
ПРАТ «ПІВНІЧНИЙ ГЗК»	1,23	4,14	2,59	3,14	3,19	1,36
ПРАТ «ЦЕНТРАЛЬНИЙ ГЗК»	0,83	4,37	7,52	6,86	1,11	1,25
ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг»	2,17	2,04	1,76	1,76	1,95	1,99
ПраТ «МК «Азовсталь»	1,61	1,05	1,08	1,03	1,11	1,03
ПраТ «ММК імені Ілліча»	0,96	0,85	1,05	1,02	1,09	0,98
Коефіцієнт забезпеченості власними оборотними коштами						
ПраТ «Інгулецький ГЗК»	0,13	0,58	-0,14	-0,08	-0,34	0,01
ПРАТ «ПІВНІЧНИЙ ГЗК»	-0,15	0,44	1,45	0,52	0,57	0,19
ПРАТ «ЦЕНТРАЛЬНИЙ ГЗК»	-0,34	0,51	0,78	0,77	-0,02	0,09
ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг»	-0,07	-0,04	-0,01	0,08	0,23	0,30
ПраТ «МК «Азовсталь»	0,10	-0,04	-0,10	-0,17	-0,07	-0,06
ПраТ «ММК імені Ілліча»	-0,24	-0,42	-0,36	-0,34	-0,21	-0,22

Підсумовуючи результати аналізу економічного стану гірничо-металургійних підприємств доцільно ще раз акцентувати увагу, що їх фактичні результати у значному ступені зумовлені ситуативним реактивним реагуванням на зміни ринкової кон'юнктури та реалізацією заходів операційного характеру, які спрямовані на поточну оптимізацію діяльності при відсутності стратегічної орієнтації на забезпечення очікуваних результатів у довгостроковій перспективі.

Аналізуючи стратегічні цілі ПРАТ «ПІВНГЗК» за 2020 р., то можна сказати, що залишається поліпшення якості виробленої продукції, зростання обсягів виробленої продукції та інвестування в енергозберігаючі проекти.

У 2020-2021 рр. планується підвищення наступних виробничих показників у порівнянні з фактично досягнутими у 2019 році:

- зростання видобутку руди приблизно на 3 %;
- зростання виробництва залізородного концентрату та залізородних обкотиипв приблизно на 1 % та 11 % відповідно.

У 2020-2021 рр. планується впровадження інвестиційних проектів на

загальну суму 3315 331 тис. грн., які призведуть до зростання видобутку руди, виробництва залізородного концентрату та залізородних обкотишів, які спрямовані на енергозбереження, а саме:

- будівництво комплексу циклічно-поточного транспортування скельних порід
- розкриття в Першотравневому кар'єрі.
- технічне переобладнання обпалювальних машин.

Таким чином можна сказати, що у ПРАТ «ПВНГЗК» за 2019 р. у порівнянні з 2018 р. відбулися зміни у складі показників, які характеризують фінансовий стан, а саме: збільшилися показники обсягу виробництва, виручки від реалізації, збільшилися витрати на виробництво, а отже і собівартість виробленої продукції.

Отже, аналіз господарської діяльності підприємства має інформацію, яка б була здатна служити базою для прийняття управлінських рішень, спрямованих на розробку варіантів розвитку підприємства та на підвищення ефективності діяльності за рахунок мобілізації резервів, виявлених в процесі аналізу.

2.1 Оцінка розвитку трудового потенціалу ПРАТ «ПВНГЗК»

Служба управління персоналом за своєю суттю безпосередньо не бере участі в основній діяльності організації, але забезпечує її нормальне функціонування. Головне призначення кадрової служби полягає в тому, щоб не тільки керуватися у здійсненні кадрової політики інтересами підприємства, але й діяти з урахуванням трудового законодавства та реалізації соціальних програм.

ПРАТ «ПВНГЗК» має свою унікальну корпоративну систему управління (рис. 2.3).



Рисунок 2.3 – Організаційна структура управління персоналу та побуту ПРАТ «ПІВНГЗК»

Об'єктів ПРАТ «ПІВНГЗК», як роботодавець, надає рівні можливості і прагне до того, щоб склад її працівників відображав різноманітність у всіх її формах. Ця вимога підкріплює амбіції зростання ПРАТ «ПІВНГЗК», дозволяючи компанії спиратися на максимально широке коло талановитих працівників. Політика ПРАТ «ПІВНГЗК» полягає у тому, щоб забезпечити рівні можливості працевлаштування для всіх кандидатів на працевлаштування без урахування віку, гендерної належності, раси, кольору шкіри, статі, віросповідання, національності, національного або етнічного походження, статусу тимчасово переміщених осіб, сексуальної орієнтації, гендерної ідентичності, сімейного стану, статусу цивільного партнерства, сімейних обов'язків, релігії, особистих належностей, політичних поглядів або інвалідності. ПРАТ «ПІВНГЗК» також враховує чинне законодавство країн де є обмеження на працю жінок та неповнолітніх працівників за деякими

видами професій у небезпечних умовах праці, щоб забезпечити рівні можливості працевлаштування для всіх кандидатів на працевлаштування без урахування віку, гендерної належності, раси, кольору шкіри, статі, віросповідання, національності, національного або етнічного походження, статусу тимчасово переміщених осіб, сексуальної орієнтації, гендерної ідентичності, сімейного стану, статусу цивільного партнерства, сімейних обов'язків, релігії, особистих належностей, політичних поглядів або інвалідності. ПРАТ «ПВНГЗК» також враховує чинне законодавство країн де є обмеження на працю жінок та неповнолітніх працівників за деякими видами професій у небезпечних умовах праці.

Політика компанії полягає в тому, щоб ставитися до кандидатів на посаду та співробітників однаково в усіх відношеннях, і забезпечувати аби жодна особа не знаходилася в невідгідному робочому середовищі або не виконувала вимог, які не можуть бути виправдані. Всі співробітники і кандидати на посаду будуть розглядатися і оцінюватися відповідно до їх навичок, пов'язаних з роботою, кваліфікації, здібностей та нахилів. Працевлаштування, можливості розвитку і просування пропонуються і надаються виключно по заслугах.

Співробітники інформуються про політику компанії щодо недискримінації та рівності в сфері зайнятості, і зобов'язані діяти таким чином, щоб під час роботи, незаконно не дискримінувати інших осіб або свідомо не допомагати іншим це робити. При порушенні політики рівності компанії під час працевлаштування, до співробітників можуть бути застосовані дисциплінарні заходи (включаючи звільнення), а також співробітники можуть бути притягнуті до особистої відповідальності компетентним судом.

В основі системи розвитку персоналу лежить мотивація персоналу та розширена освітня програма. Серед довгострокових цілей ПРАТ «ПВНГЗК» в рамках програми «Рівноправність» є:

Збільшити кількість жінок на керівних посадах з 21% до 24% (+ 3%) до

2023 р.

Щорічно підтримувати проекти Корпоративної соціальної відповідальності, спрямовані на розширення прав і можливостей жінок.

Як показує аналіз діяльності ПРАТ «ПІВНГЗК», у 2022 р. в рамках досліджуваного контексту були проведені такі заходи:

- проведення семінарів з обізнаності прихильності рівноправності за сприяння зовнішнього консультанта з питань рівноправності;
- визначення перспективних кадрів в особі жінок і можливих сприяючих розвитку посад;
- розробка програми розвитку для майбутніх лідерських ролей;
- чітке формулювання ціннісних пропозицій, визначення і усунення практики дискримінації, нечесного працевлаштування та управління ризиками втрати жінок, особливо потенційних співробітниць на управлінських посадах;
- включення плану по рівноправності і досягненню мети в оціночні листи результатів роботи / КРІ і плани працевлаштування;
- включення аналізу по рівноправності в процес перегляду наступності і персоналу.

В контексті досліджуваного аспекту ПРАТ «ПІВНГЗК» проводиться діяльність щодо забезпечення наступних напрямків :

Вагомі результати в розвитку компетенцій персоналу у 2018 р. є, програма «Управління талантами» в якій було оцінено 1214 осіб, з них 316 отримало високий результат, що підтверджується складанням індивідуальних планів розвитку працівників (40%).

На даний момент підприємство застосовує велику частину своїх ресурсів не лише для контролю професійної придатності своїх підлеглих, а й для підвищення їх трудового потенціалу. (табл. 2.3).

Проаналізувавши табл. 2.3 бачимо, що ПРАТ «ПІВНГЗК» проводить активну політику розвитку персоналу, зокрема підвищення кваліфікації спеціалістів налічує 4972 осіб, що становить 50,23 % від загальної кількості.

Підвищення кваліфікації робітників становить 1 761 осіб. (17.79%), практика студентів налічує 616 осіб. (6.22%). Позитивним в діяльності сектора управління персоналом є, забезпечує безкоштовною вищою освітою своїх, навчання у ВНЗ за рахунок ПГЗК, зокрема за 2022 рік даною послугою скористалося 45 осіб (0.45%).

Таблиця 2.3 – Навчання та освіта персоналу ПРАТ «ПІВНГЗК» у 2022 р.

Заходи	Кількість, осіб.
Первинна проф. підготовка та перепідготовка	1 058
Підвищення кваліфікації робітників	1 761
Підвищення кваліфікації спеціалістів	4972
Навчання безробітних	43
Позачергова перевірка знань після нещасних випадків	630
Перевірка знань з охорони праці	774
Практика студентів	616
Навчання у ВНЗ за рахунок ПГЗК	45

Вагомою засадою особистісного розвитку персоналу є, мотиваційна складова. Як показує дослідження ПРАТ «ПІВНГЗК» застосовую мотиваційні підходи з метою заохочення працівників, що дозволяє забезпечити високу продуктивність та підвищує розвиток трудового потенціалу в цілому. Зокрема матеріальна мотивація передбачає виплати, що пов'язані та не належать до ФОП (табл. 2.3) (0.45%).

Таблиця 2.3 – Матеріальна мотивація ПРАТ «ПІВНГЗК»

Виплати, пов'язані з ФОП	Виплати, що не належать до ФОП
- основна заробітна плата (оклади)	- оплата перших п'яти днів тимчасової непрацездатності
- премія за виробничі результати	- нецільова благодійна допомога
- доплати до окладу за законодавством і встановлені самим підприємством	- авторська винагорода
- премія за виробничі результати	- інші виплати

<p>- заохочення разового характеру (що не відносяться до виробничих показників):</p> <ol style="list-style-type: none"> 1). заохочення з фонду начальника цеху 2) заохочення за участь у проекті «Банк ідей» 3) заохочення за виконання особливо важливого завдання цеху / комбінату 4) заохочення за безперервний стаж на комбінаті 4) заохочення молодят, з числа працівників комбінату, які вперше вступили в шлюб і ін. 	
--	--

Проаналізувавши табл. 2.3 можна прийти до висновку, що підприємство урізноматнює виплати з метою заохочення та задоволення потреб своїх працівників, що є важливим в сучасних економічних умовах.

Нематеріальна мотивація персоналу – це різні способи створення у співробітників позитивного настрою на високу продуктивність праці. Працівники отримують бонуси, виражені не у грошовому еквіваленті, а в різних інших формах.

Існує кілька класифікацій видів нематеріальної мотивації, але в найзагальнішому вигляді можна виділити (рис 2.3).

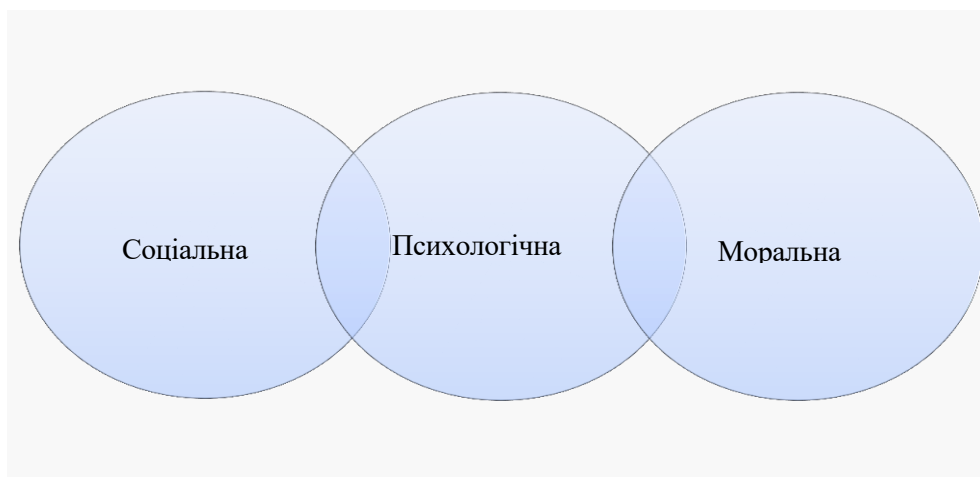


Рисунок 2.3 – Види нематеріальної мотивації

Соціальна мотивація базується на потреби в приналежності і визнання з боку тієї соціальної групи, до якої входить людина. Кожен з нас одночасно є членом кількох соціальних груп і спільнот. Стосовно до професійної

діяльності ще на етапі навчання їй ми вступаємо в колектив представників своєї професії. Пізніше, працевлаштовуючи, стаємо членом колективу будь-якої конкретної організації, одного з її філій, підрозділів і відділів.

Моральна мотивація до праці також пов'язана з потребами людини в повазі з боку колективу, у визнанні його як морально схвалюваної колективом організації особистості. Даний вид стимулювання більшою мірою, ніж попередній, пов'язаний з особистісними якостями співробітника, особливостями сформованої у нього системи моральних цінностей.

Психологічна мотивація співробітників багато в чому базується на прагненні людини до самореалізації й багато в чому пов'язана з формуванням у нього внутрішнього відчуття задоволеності від роботи в даній конкретній організації і з даним конкретним колективом людей.

В діяльності ПРАТ «ПІВНГЗК» використовуються сучасні, прогресивні методи нематеріальної мотивації:

Безкоштовне обслуговування працівників у медико-санітарній частині підприємства.

Безкоштовне медичне страхування.

Безкоштовне страхування життя та критичних захворювань.

Забезпечення працівників санаторно-курортними путівками з частковою сплатою їх вартості.

Забезпечення дітей працівників путівками у табори відпочинку з частковою сплатою їх вартості.

Забезпечення дітей працівників безкоштовними новорічними подарунками.

Забезпечення працівників харчуванням за зниженою вартістю.
Розміщення фото найкращих працівників на Алеї Слави.

Присвоєння звань «Ветеран праці», «Кращий молодий працівник» та ін.
Надання додаткових днів відпустки за сімейними обставинами у разі укладення шлюбу, народження дитини батькові, батькам першокласників 1 березня та ін.

Проведення корпоративних заходів для працівників підприємства та їх сімей: День Сім'ї, конкурси «Пасхальна мозаїка», «Охорона праці очима дітей» та ін.

Висновки до розділу 2

ПРАТ «ПВНГЗК» проводить успішну політику розвитку трудового потенціалу, що впливає на ефективність діяльності підприємства в цілому.

ПРАТ «ПВНГЗК» проводить успішну політику щодо забезпечення гідності персоналу. Зокрема на ПРАТ «ПВНГЗК» поважаються основні права людини та гідність всіх працівників, що передбачено в Загальній декларації прав людини. Як показує дослідження на підприємстві проводиться політика, що враховує принципи ООН з питань бізнесу та прав людини, які в загальних рисах описують обов'язки і відповідальність промислових підприємств під час вирішення питань, пов'язаних з правами людини під час ведення бізнесу. Управління ПРАТ «ПВНГЗК» дотримується відповідних заходів для забезпечення того, що їхня діяльність не сприяє порушенню прав людини.

Для досягнення конкурентних позицій в управлінні на ПРАТ «ПВНГЗК» постійно модернізує свої підходи до розвитку і заохочування своїх робітників, що призводить до високої конкурентоспроможності в усіх аспектах його діяльності.

РОЗДІЛ 3

УДОСКОНАЛЕННЯ РОЗВИТКУ ТРУДОВОГО ПОТЕНЦІАЛУ У ПРАТ «ПІВНГЗК»

3.1 Зарубіжний досвід розвитку трудового потенціалу

Стійке функціонування підприємств в умовах сучасного розвитку економіки неможливе без розвитку трудового потенціалу підприємств.

Сьогодні у світі існує декілька основних моделей управління кадровим потенціалом підприємства. Найбільш поширеною моделлю є американська.

З іншого боку, японська модель управління персоналом користується все більшим впливом внаслідок успіхів японських товаровиробників. Разом з тим, оскільки японська модель багато в чому пов'язана з японською культурою, яка має свої унікальні особливості, не всі її елементи, в сфері управління персоналом можна з успіхом поширювати на інші країни. У будь-якому випадку американську і японську модель прийнято розглядати як такі, що знаходяться на різних полюсах, в першу чергу, з точки зору орієнтації на індивідуалізм (США) і колективізм (Японія). У свою чергу європейська модель також володіє важливими відмінними ознаками [36, с. 143].

Слід зазначити, що в Японії наявна специфіка управління персоналом, яка характеризується наступними особливостями:

- довгострокове залучення працівників;
- підвищення заробітної плати за вислугу років;
- участь працівників у профспілках, які створюються у межах підприємства (а не галузі, як у США).

Отже, система управління персоналом у Японії передбачає гарантію зайнятості, залучення нових працівників, їх підготовку, оплату праці у залежності від стажу роботи, гнучку систему заробітної плати [36, с. 143].

В Японії кожен суб'єкт господарювання дуже вибагливо ставиться до підбору нових кадрів. Для країни з незначним рівнем безробіття (близько

1,52%) ця проблема є більш актуальною безпосередньо для підприємств, ніж для рівня державного управління. Але практика підбору персоналу в Японії заслуговує на особливу увагу. Саму суть цього процесу можна сформулювати у короткому вислові: "Нам потрібний працівник, як чистий аркуш паперу, а що на ньому повинно бути написано, ми напишемо самі" [36, с. 143].

У японських фірмах вважають, що менеджер повинен бути спеціалістом, який може працювати на будь-якій ділянці, а не виконувати окремі функції, тому під час підвищення кваліфікації керівник підрозділу вибирає для вивчення нову сферу діяльності, в якій співробітник раніше не працював [36, с. 143].

Японські компанії не є просто суб'єктами господарювання, орієнтованими на отримання прибутку. Оскільки в Японії поширений довічний найм, то й підприємства при формуванні трудових відносин з працівниками виходять рамки стандартних трудових відносин. Саме у зв'язку з цим, кожна японська фірма має власну корпоративну філософію, за яку побудовано на принципах щирості, гармонії, співпраці тощо [36, с. 143].

Можна виділити такі риси управління персоналом в Японії (табл. 3.1):

Таблиця 3.1 – Ознаки сфери управління людськими ресурсами в Японії [36, с. 143]

Складові управління	Характеристика
1	2
Стиль управління	Начальник не виділяє себе з маси підлеглих, його завдання не керувати роботою, яку виконують інші, а сприяти взаємодії співробітників, надавати їм необхідну підтримку і допомогу, формувати гармонійні відносини. У японських фірмах немає детальних посадових інструкцій, а положення про структурні підрозділи носять загальний характер

Продовження таблиці 3.1

1	2
Розвиток робітників	З точки зору вимог до розвитку компетенцій японські компанії орієнтують своїх співробітників на оволодіння гранично широким колом кваліфікацій і компетенцій. Велика увага приділяється ознайомленню новачків з функціонуванням всього підприємства за допомогою переміщення їх по різних позиціях в різних структурах суб'єкта господарювання. Суттєвим аспектом формування співробітників компанії є практика внутрішньофірмового професійного навчання.
Політика управління людськими ресурсами	Можна виділити наступну політику щодо управління людськими ресурсами в японських компаніях: довгострокове залучення персоналу; оплата праці відповідно до вислуги років; внутрішньо фірмові профспілки; внутрішньо фірмовий ринок робочої сили; внутрішньо фірмове виробниче навчання; ротація системи
	колективного підряду та колективного прийняття рішень; внутрішньо фірмове соціальне забезпечення; системи спільних консультацій робітників та управлінців; гуртки контролю якості.
Підбір персоналу	Японські компанії ретельно відбирають і комплектують свій персонал, і у керівників багато часу йде на неформальну оцінку роботи підлеглого. Зазвичай працівник в японській компанії отримує нове призначення через два-три роки і знає, що якість виконання ним своїх обов'язків визначить характер його чергового кар'єрного росту.
Адаптація персоналу	Програма навчання прийнятих на роботу на підприємство розрахована іноді на кілька років і включає не тільки широку професійну підготовку, але також вивчення історії, цілей, принципів діяльності суб'єкта господарювання. Іноді компанії використовують методи релігійного тренінгу. З метою зміцнення групової солідарності нових працівників можуть поселити на час навчання в гуртожиток підприємства.
Планування	Планування персоналу у Японії не поширене. Натомість реалізуються наступні правила: працівник не повинен звільнятися, за виключеннями виключних випадків; по досягненню вікової межі працівник має піти на пенсію чи бути переведеним на тимчасову роботу. Важливим показником в плануванні чисельності працівників є збалансована вікова структура персоналу. Викликано це наступними міркуваннями: кожен рік певне число працівників, що досягли вікової межі та отримали найвищу зарплату, повинні йти у відставку. Це значно скорочує витрати на зарплату, бо їх замінюють випускники навчальних закладів, які отримують менше всіх у компанії; підтримка певної вікової структури полегшує просування по службі

Продовження таблиці 3.1

1	2
Оплата праці	Система оплати праці у японських компаніях будується на наступних принципах: розмір винагороди визначається соціальними, а не економічними факторами; індивідуальний дохід встановлюється з урахуванням того.

В американських фірмах прийом на роботу передбачає такі етапи:

1) Ознайомлення працівника з майбутніми функціями, правами і відповідальністю.

2) Якщо конкретну роботу, під яку наймається працівник, не включено у річний план, її потрібно обґрунтувати, зареєструвати у відділі кадрів для встановлення відповідної системи оплати праці.

3) Відділ персоналу допомагає керівникові підрозділу, де є вакансія, підібрати кандидатуру, готує короткий список кандидатів на цю посаду, а на деяких підприємствах обов'язковим вважається внесення у список кандидатів працівників інших підрозділів.

4) Кандидати, внесені у список, проходять через декілька інтерв'ю зі своїми майбутніми керівниками (на 2-3 рівні вгору), колегами і у разі необхідності – з підлеглими. Результати інтерв'ю узагальнюються і доповнюються рекомендаціями [36, с. 144].

Звільнення персоналу, у тому числі менеджерів, завжди супроводжується серією оцінювальних та виховних прийомів, окрім екстремальних випадків (крадіжка, порушення внутрішнього порядку) [36, с. 144].

Для сучасного етапу розвитку сфери управління персоналом в американських компаніях властиво:

- розширення змісту, форм та методів роботи з персоналом фірми;
- поглиблення спеціалізації у різноманітних функціях управління персоналом;
- зростання професіоналізму співробітників;
- зростання витрат на діяльність;

– активізація використання інформаційних технологій [36, с. 144].

Слід також зазначити, що у США існують, на ряду з державною службою працевлаштування, також посередницькі кадрові структури, які ставлять собі за мету ефективний, цілеспрямований пошук персоналу відповідно до потреб та вимог заявника. Вартість послуг таких структур оцінюється приблизно в 1/3 частині річного посадового окладу підбраного спеціаліста [36, с. 144].

Управління персоналом в різних формах має свої особливості, але загальними для них є:

1) надання підлеглими своєму керівництву робочих звітів або доповідей про виконану роботу і про плани на майбутнє. Такі звіти складаються працівниками усіх рівнів управління і подаються в залежності від встановленого на підприємстві порядку: щоденно, щотижня, щомісяця щорічно.

2) щотижневі оперативні наради на вищому рівні управління за участі керівників виробничих підрозділів і центральних служб. На таких нарадах заслуховуються звіти керівників з актуальних питань, обговорюються конкретні заходи та рішення, які приймаються до виконання [36, с. 144].

У США майже всі підприємства, що при відборі нових працівників керуються традиційними принципами, значну увагу при відборі нових кадрів приділяють наявності професійних навичок та знань з отриманої спеціальності [36, с. 144].

Пристаюючи до роботи на вакантну посаду, усі претенденти проходять спеціальне тестування, що визначає їх рівень професійної підготовки. У кожного суб'єкта господарювання розроблені власні критерії оцінки та відбору нових кадрів, що відповідають потребам і запитам даного суб'єкта господарювання і дозволяють ефективно організувати трудовий процес у майбутньому.

Підсумовуючи, можна виділити такі риси сфери управління персоналом в американських компаніях (табл. 3.2).

Таблиця 3.2 – Ознаки сфери управління людськими ресурсами в США
[36, с. 144-145]

Складові управління	Характеристика
Політика	Американські менеджери традиційно орієнтовані на індивідуальні цінності і
управління персоналом	результати. Вся управлінська діяльність в американських компаніях ґрунтується на механізмі індивідуальної відповідальності, оцінці індивідуальних результатів, розробці кількісних виразів цілей, які мають короткотерміновий характер. Управлінські рішення, як правило, приймають конкретні особи і несуть відповідальність за їх реалізацію. У багатьох американських корпораціях основна увага приділяється індивідуалізації цінностей американця – бажанням стати багатшими, розумнішими, більш значуща, ніж всі інші. Управління персоналом підігриває амбіції співробітників, і основний упор робиться на розвиток неформальної змагальності між творцями нової продукції, нових форм обслуговування тощо.
Ставлення до персоналу	Особливостями системи управління в американських компаніях є такі: персонал розглядається як головне джерело підвищення ефективності у діяльності компаній; співробітникам надається певна автономія при прийнятті рішень; при підборі особливу роль відіграють такі критерії, як освіта, практичний досвід роботи, психологічна сумісність, уміння працювати в колективі; орієнтація на вузьку спеціалізацію менеджерів, інженерів, вчених
Підготовка персоналу	В американських компаніях велика роль приділяється освіті та перекваліфікації персоналу. Поширені внутрішні і зовнішні навчальні програми, все більшу роль набувають дистанційні та електронні форми навчання. У великих та інноваційно-орієнтованих компаніях створюються корпоративні університети.
Оплата праці	У США система оплати праці передбачає наступне: робітники отримують погодинну оплату, що пов'язано з високим рівнем механізації праці, де рівень продуктивності від працівників майже не залежить; мінімальна оплата праці регулюється законом; при визначенні середнього рівня оплати компанії стежать, щоб вона не була нижчою, ніж у інших фірм в даному географічному районі; розміри заробітної плати залежать від кваліфікації працівника і вартості проживання у даній місцевості; підвищення заробітної плати зазвичай проводиться щорічно для всіх працівників, чия робота оцінюється позитивно. розміри заробітної плати інженерно-технічних працівників і керівництва не оголошуються. Вони встановлюються на основі індивідуальної угоди між адміністрацією і відповідним працівником.

В європейських компаніях здебільшого запроваджено погодинну оплату праці робітників. Це зумовлено тим, що нині пріоритетного значення набуває не кількість, а якість послуг. У 90-х роках ХХ сторіччя проста погодинна й погодинна з колективним та індивідуальним преміюванням системи за охопленням робітників становили (у відсотках): у Бельгії - 92,6; Німеччині – 86,7; Італії – 88,4; Нідерландах - 94,8; Франції - 93,5. Служби з

управління персоналом в Європі займають одне з провідних місць у керівному апараті державних організацій і приватних фірм [26, с. 145].

Слід зазначити, що об'єктом прямого фінансування державними органами Німеччини, Франції, Італії, Швеції стала так звана альтернативна форма підготовки кадрів, що охоплює молодь до 25 років. Йдеться про поєднання процесу теоретичної підготовки в навчальному закладі з трудовою діяльністю за умов часткової зайнятості. Тобто забезпечується зайнятість молоді згідно здобутих на даний момент кваліфікацій. Необхідною умовою такої форми навчання є наявність спеціальної програми, що забезпечує координацію підготовки у двох різних системах. Активний контроль підприємств за навчальним процесом зумовлює постійне коригування програм теоретичного навчання. У західноєвропейських країнах одним з джерел спрямування державних коштів на професійну підготовку є грошові відрахування самих підприємств. Так, у Франції існує порядок, згідно якого кожне підприємство з чисельністю понад 10 осіб зобов'язане відраховувати на цілі підготовки та підвищення кваліфікації працівників не менше ніж 1% з коштів фонду заробітної плати [26, с. 145].

Велику роль в сучасних європейських компаніях відіграє орієнтація на високі соціальні стандарти при роботі з персоналом (табл. 1.3).

Важливим аспектом розвитку кадрового потенціалу все частіше визначають корпоративне навчання, програми якого створюються спеціально для конкретного підприємства та орієнтовані на формування і розвиток кадрового потенціалу підприємства з урахуванням стратегічних цілей його розвитку.

Корпоративне навчання може здійснюватися як в спеціально створюваних на підприємстві навчальних підрозділах, так і в державних та приватних професійних освітніх закладах за направленням підприємства. Суть корпоративного навчання полягає в підготовці кваліфікованих працівників з урахуванням специфіки професійної діяльності на підприємстві. Можна вважати, що необхідність врахування специфічних

особливостей професійної діяльності в умовах конкретного підприємства обумовлює багатокомпонентну структуру корпоративного навчання, що включає, на думку ряду вітчизняних і зарубіжних дослідників, професійну орієнтацію, учнівство, початкове професійне навчання, подальше професійне навчання та фахову перепідготовку та підвищення кваліфікації, які можуть здійснюватися як на підприємстві, так і поза його межами.

Таблиця 3.3 – Ознаки сфери управління людськими ресурсами в ЄС [36, с. 145]

Складові управління	Характеристика
1	2
Витрати на персонал	У ФРН надзвичайно велика увага приділяється плануванню витрат на людські ресурси, яке передбачає врахування кількісних і якісних ситуаційних чинників. Витрати на персонал поділяють на основні та додаткові. До основних витрат відноситься оплата праці. Додаткові вкладення в персонал включають цілий комплекс витрат, що охоплюють всю соціальну сферу і питання кадрового управління.
Розвиток персоналу	У європейських компаніях виняткову роль грає навчання і розвиток персоналу. Причому цілями навчання оголошуються не тільки підвищення рівня компетенції та кваліфікації, а й підвищення рівня лояльності та залученості персоналу. Компанії взаємодіють з університетами і різними спеціалізованими фірмами при розробці індивідуальних навчальних програм під конкретну фірму-замовника. Велику роль в методиці навчання персоналу відіграє компетентісний підхід і розроблені в рамках цього підходу навчальні програми на рівні бакалаврату та магістратури.
Оплата праці	Однією з основних особливостей мотивації персоналу в західноєвропейських країнах є поширення партнерських відносин між управлінцями і робітниками. Це проявляється в активній участі персоналу у прийнятті рішень, що зумовлено специфікою характеру власності. У країнах Західної Європи широко розвинені виробничі кооперативи, які можна розглядати як самоврядні структури, а також державні підприємства, де працівники беруть участь в оперативному управлінні виробництвом. Прикладом формування партнерських відносин у Великобританії є функціонування на підприємствах консультативних комітетів робітників і консультативних об'єднань з розробки соціальних планів.

Продовження таблиці 3.3

1	2
Мотивація персоналу	Ключовим моментом, що визначає зацікавленість і активність європейських робітників, є високий рівень соціальної захищеності, пільг і компенсацій. Основні напрямки мотивації та захисту прав найманих працівників закріплені законодавчо у відповідних актах і положеннях. Керівництво компаній має право відхилитися від них тільки у бік збільшення пільг і компенсацій. У компаніях Нідерландів положення, що сприяють посиленню трудової мотивації, розробляються радою голів підрозділів (де вони є) і профспілками. Департамент з персоналу має право внести свої пропозиції щодо вдосконалення системи мотивації персоналу. При наявності доказів ефективності рекомендованих заходів пропозиції приймаються та реалізуються на практиці.

Значний досвід організації корпоративного навчання, накопичений на підприємствах Японії, США та Західної Європи. Можна говорити про існування японської та євро-американської моделі організації корпоративного навчання, які формувалися під впливом багаторічних традицій в області підготовки персоналу: від індивідуального навчання працівників в умовах ремісничих майстерень до організації курсів навчання персоналу на сучасних великих підприємствах (фірмах, компаніях, корпораціях). [36, с. 146]

Так, з точки зору можливостей корпоративного навчання, для забезпечення кадрових переміщень на підприємствах у рамках японської моделі панівне значення мають моральні якості та відданість компанії, тому на багатьох японських підприємствах враховуються насамперед професійні та соціальнозначущі якості працівника, які дозволяють їй порівняно легко адаптуватися до умов підприємства, проявляти творчу активність, готовність до постійного навчання на робочому місці та поза ним, а також орієнтованість на його високу професійну мобільність. Тому в японській моделі професійні знання і вміння працівників формуються в процесі професійної діяльності в умовах конкретного підприємства, тобто вони орієнтуються на до навчання всіх потенційних працівників, незалежно від наявної професії і кваліфікації.

В євро-американській моделі перевага віддається в першу чергу величиною стажу працівника на конкретному підприємстві. Величина стажу часто безпосередньо співвідноситься з обсягом виробничого досвіду, сформованого у співробітника, і таке співвідношення можна визнати досить коректним. Можна констатувати, що в рамках євро-американської моделі авторитет співробітника підприємства, що володіє великим стажем або більш високою кваліфікацією, дозволяє студентам істотно спростити сприйняття виробничого досвіду і засвоєння корпоративних традицій і специфіки конкретної професійної діяльності в умовах підприємства. [36, с. 146]

В євро-американській моделі немає чіткого розподілу сфер діяльності професійної освіти і корпоративного навчання, тому передбачається, що випускник установ професійної освіти володіє таким рівнем сформованості професійних знань і умінь, який дозволяє йому входити у виробничий процес з мінімальним терміном адаптації. Тому в першу чергу оцінюються знання та вміння претендента на робоче місце і тільки після цього його професійно важливі якості.

Можна припустити, що велика кількість психологічних тренінгів, пов'язаних з розвитком адаптаційних властивостей працівників, формування командного духу, розвиток корпоративної культури і культури спілкування є відображенням недооцінки професійно важливих якостей працівника в євроамериканській моделі корпоративного навчання.

З позицій організації корпоративного навчання в японській і євроамериканській моделях переважають три форми організації навчального процесу:

– навчання під час роботи, що проводиться на робочому місці, при якому більш досвідчені працівники безпосередньо організують та керують професійною діяльністю учня;

– навчання поза роботою, що проводиться на підприємстві або поза його межами, для чого організуються короткострокові курси навчання різних категорій працівників, диференційовані за їх посад і кваліфікації, за

темами, необхідним для їх професійного зростання;

– самоосвіта, що полягає у розвитку власних компетенцій як в загальнокультурних, так і в загально-професійних і спеціальних, характерних для даного підприємства напрямках. [36, с. 146]

З точки зору забезпечення широти формування професійної компетенції та можливості підвищення рівня кваліфікації працівників японська та євро-американська модель організації корпоративного навчання діаметрально протилежні.

В японській моделі традиційна більшою мірою широка кваліфікація працівників, що забезпечує високу мобільність робочої сили та високий рівень професійної адаптації. Тому найбільш важливою якістю працівника є здатність і готовність до навчання. Забезпечення професійної мобільності працівників японських підприємств за допомогою розширення професійної компетенції в рамках японської моделі здійснюється трьома способами:

– використанням великої номенклатури короткострокових навчальних курсів обмеженого, але завершеного змісту, що лежать в основі варіативних індивідуалізованих навчальних програм.

– організацією активного навчання на робочих місцях і в умовах спеціально організованих курсів, пов'язаних з вирішенням проблем, характерних для конкретного підприємства. Тому в японській моделі навчання молодих спеціалістів основних умінь це початковий етап навчання, за яким іде навчання формулювання проблем і пошуку шляхів їх вирішення, а також формування творчої активності учнів.

– організацією кадрової ротації, яка може бути вертикальна і горизонтальна і проводиться кожні два-три роки без згоди працівника, однак при цьому обов'язково організовується їх навчання на підприємстві або поза його межами. Як правило, після двох-трьох переміщень по горизонталі слід ротація по вертикалі. Слід зазначити, що на будь-якому робочому місці працівник зобов'язаний придбати репутацію працездатного мобільного компетентного й ініціативного працівника, а також порядної людини. [36, с.

146].

Слід зазначити, що на японських підприємствах не існує традиції розподілу працівників на кваліфікаційні категорії, яке здійснюється в залежності від рівня сформованості професійних знань, умінь працівника у момент надходження на роботу. Це пов'язано в першу чергу з необхідністю врахування специфіки професійної діяльності працівника на конкретному підприємстві, тому і підприємство, і самі працівники розраховують, що вони будуть підвищувати і розширювати кваліфікацію пропорційно наявного професійного досвіду.

Таке положення, в цілому, нехарактерно для євро-американської моделі, в рамках якої в першу чергу оцінюється поточний рівень сформованості професійних знань і умінь, на основі якого визначається номенклатура, тих видів професійної діяльності, які може виконувати працівник, і приймається рішення про прийняття або про відмову в прийомі на роботу.

Для євро-американської моделі корпоративного навчання також характерна вузькоспеціалізована підготовка, заснована, ймовірно, на концепції Тейлора, який в умовах масового виробництва на заводах Р. Форда пропонував ділити виробничий процес на «шість тисяч операцій» і розвивав вузьке професійне навчання за схемою: знання – кваліфікація для конкретної операції – кваліфікація для виконання конкретної функції. Тому в євроамериканській моделі при розподілі трудових обов'язків попередньо чітко визначаються різні види робіт, для виконання яких призначаються працівники відповідної кваліфікації, тому питань горизонтальній кадрової ротації уваги практично не приділяється, а, отже, виникає проблема взаємозамінності працівників. Питання ж вертикальної кадрової ротації вирішуються авторитарно з урахуванням величини стажу роботи працівника на підприємстві. [36, с. 146]

Перевагою євро-американської моделі є стандартизація професійних умінь, яка знаходить відображення в системі національних професійних кваліфікацій, які мають загальнодержавний характер і відображають базові

та спеціальні вміння і навички по спеціальності або професії, проте в системі національних професійних кваліфікацій дуже мало уваги приділяється розвитку професійно важливих якостей працівників, що обумовлюють їх професійну мобільність.

Отже, якщо в Японії корпоративне навчання спрямоване більшою мірою на розширення кваліфікації працівників з метою забезпечення високої мобільності робочої сили, то в Європі і США основним завданням корпоративного навчання є підвищення кваліфікації в рамках тієї ж професійної діяльності.

З точки зору організації навчального процесу японська та євроамериканська модель корпоративного навчання багато в чому схожі. Так навіть при існуючій в Японії системі корпоративного навчання багато підприємств для підготовки кваліфікованих працівників та керівників організують навчання поза межами підприємства, воно здійснюється у професійній школі, коледжі, вузі чи навчальному центрі при іншій фірмі.

Вивчення досвіду розвинених країн у сфері розвитку трудового потенціалу показує, що більшість держав приділяють значну увагу підвищенню якості кадрового забезпечення національних економік, для цього створюються доступні умови для продовження навчання: фінансова підтримка системи професійного навчання. При цьому слід зазначити, що організація навчального процесу японської та євро-американської моделей корпоративного навчання схожі в багатьох аспектах. Зазвичай такі навчання організуються поза межами підприємства, для цього залучаються професійні школи, коледжі, вузі чи навчальні центри. Крім того, звичною практикою для великих промислових підприємств Японії, європейських країн і США є включення у свої штатні розписи професійних викладачів відповідного профілю. Корпоративне навчання дозволяє працівникам доповнити і розширити знання, отримані в навчальному закладі, пристосовуватися до виробничих потреб конкретного підприємства.

3.2 Пріоритетні напрямки трудового потенціалу ПРАТ «ПВНГЗК»

Головна мета кадрового забезпечення підприємств полягає у формуванні чисельності і складу працівників, що відповідають специфіці діяльності даного підприємства і здатних забезпечувати основні задачі його розвитку в майбутньому періоді.

В умовах ринкової економіки підприємства, відчувають тиск конкуренції: на ринку, постійно порівнюються вид, якість, ціна та інші ознаки послуг. Економічна конкуренція направлена, переважно, за допомогою ціни на ресурси, а значить і на робочу силу, туди, де їх використання є найбільш результативним з точки зору всієї економіки. Для окремого ПРАТ «ПВНГЗК» це означає, що протистояти конкуренції він повинен надаючи послуги з найменшими затратами та високою якістю. В сучасних умовах трудовий потенціал (зокрема, чисельність та якість персоналу) повинен забезпечувати довгострокове виконання цілей та задач ПРАТ «ПВНГЗК», відповідати обраній стратегії розвитку трудового потенціалу.

В основі стратегії застосований організаційно-економічний механізм підвищення трудового потенціалу підприємства який направлений на підвищення ефективності роботи і заробітної плати персоналу підприємства. Тут розглядаються внутрішні чинники і умови зростання продуктивності праці та заробітної плати персоналу підприємства. Структура організаційно-економічного механізму підвищення кадрового потенціалу підприємства відображає основні взаємозв'язки між його складовими. Цей механізм базується на соціальному партнерстві та діє через організаційно-адміністративні, економічні, ринкові та соціально-психологічні важелі [17, с.76].

Ступінь забезпеченості підприємства робочою силою та раціональне їх використання значною мірою визначають організаційно-технічний рівень виробництва, характеризують ступінь використання техніки та технології

предметів праці, створюють умови високої конкурентоспроможності та фінансової стабільності.

Поставлена мета підвищення кадрового потенціалу підприємства досягається на основі принципів, функцій і методів управління. В якості принципів управління пропонується використовувати обґрунтовані Г. Емерсоном дванадцять принципів продуктивності праці[34, с.74]:

1. Вихідний пункт управління – це чітко поставлена і сформульована мета.
2. Здоровий глузд у визначенні помилок і пошуку їх причин.
3. Компетентне консультування на основі залучення професіоналів з метою удосконалення управління.
4. Дисципліна, забезпечена чіткою регламентацією діяльності, контролем, своєчасним заохоченням.
5. Справедливе ставлення до персоналу.
6. Швидкий, надійний, повний, точний і постійний облік.
7. Диспетчеризація робіт. 8. Складання і використання норм, розкладів, що сприяють пошуку і реалізації резервів.
9. Нормалізація умов праці.
10. Нормування операцій, що полягає в стандартизації засобів їх використання, у регламентуванні часу.
11. Застосування письмових стандартних інструкцій.
12. Винагорода за продуктивність праці.

Проведений в другому розділі дипломної роботи аналіз фінансової звітності, управлінського сектора та заохочення працівників дав змогу визначити, що найбільш ефективним напрямком розвитку трудового потенціалу є саме програма соціального розвитку колективу підприємства.

Соціальний розвиток персоналу є складовою частиною механізму формування, розподілу, обміну робочої сили і ефективного її використання. При цьому об'єктом впливу соціального розвитку персоналу є не тільки працівники, а й члени їх сімей, зокрема, підростаюче покоління. Таким

чином, соціальна політика сприяє відтворенню робочої сили як на підприємстві, так і поза самим виробництвом. Здійснення роботи щодо соціального розвитку персоналу забезпечує також підвищення рівня суспільного престижу та привабливості професій працівників підприємства серед молоді і тим самим створює сприятливі умови для формування трудових династій.

Необхідність планування соціального розвитку колективу ПРАТ «ПВНГЗК» диктується тим, що соціальні заходи сприяють виробничо-господарській діяльності підприємства. Зростання культурного та професійного рівня кадрів, покращення житлово-побутових умов та умов праці, зміцнення здоров'я, розвиток колективізму та поваги один до одного є важливими факторами, що впливають на ріст продуктивності праці, покращення якості роботи, а відповідно, і на підвищення ефективності діяльності підприємства.

Трудові відносини між найманим працівником та роботодавцем рідко існують без соціальної складової. Соціальна політика у ПРАТ «ПВНГЗК» здійснюється за наступними напрямками забезпечення соціальних гарантій у галузі трудових відносин і оплати праці:

- виконання зобов'язань перед працівниками згідно з трудовим законодавством України (нормування робочого часу, надання відпусток, забезпечення безпеки роботи);
- виплата компенсацій за роботу у вихідні дні та понаднормову роботу;
- надання грошових і рівноцінних їм послуг співробітникам, які вийшли на пенсію;
- відшкодування шкоди, заподіяної працівникам каліцтвом, професійним захворюванням або іншим пошкодженням здоров'я, пов'язаним з виконанням ними трудових обов'язків;
- оплата путівок працівникам і членам їх сімей на лікування, відпочинок, екскурсії;

- матеріальна допомога, надана працівникам за сімейними обставинами, на медикаменти, поховання тощо;
- надання спеціального одягу, спеціального взуття та інших засобів індивідуального захисту;
- утримання на балансі підприємства і надання в користування працівникам об'єктів соціальнокультурної сфери.

У ПРАТ «ПВНГЗК» реалізуються пільги щодо розвитку персоналу у межах трудового законодавства і соціального захисту населення, що встановлюються на державному рівні.

Серед проблем формування соціальної політики ПРАТ «ПВНГЗК» переважають такі:

- 1) спільний вплив таких чинників, як спрощення структури суспільних потреб і зниження життєвого рівня населення, які зумовлюють пріоритетність грошової винагороди для персоналу підприємства;
- 2) підприємство найчастіше забезпечує лише мінімум жорстко регламентованих державним законодавством форм соціальної підтримки персоналу та не мотивовано розвивати цей напрям своєї діяльності;
- 3) через негативний вплив внутрішніх та зовнішніх чинників підприємство вимушене скорочувати фінансувати або ліквідувати власні об'єкти соціальної інфраструктури.

Отже, основними цілями і завданнями планування соціального розвитку колективу ПРАТ «ПВНГЗК» є:

- розробка заходів, що сприяють підвищенню ефективності використання трудового потенціалу працівників;
- вибір таких управлінських рішень, які найбільш відповідають розвитку персоналу відповідної організації;
- удосконалення соціальної, професійної та кваліфікаційної структури працівників;
- удосконалення соціальних відносин у трудовому колективі; поліпшення умов праці робітників;

- насичення праці творчими елементами та здійснення цілеспрямованої роботи щодо творчого розвитку персоналу;
- заохочення до усіх видів трудової і соціальної активності працівників, залучення їх до управління;
- розширення можливостей для більш повного задоволення культурних,
- побутових та матеріальних потреб працівників.

Щоб покращити умови соціального клімату на ПРАТ «ПІВНГЗК», рекомендується розширити спектр роботи психолога, консультативна робота якого полягає в покращенні соціально-психологічного клімату та недопущенні проблемних ситуацій, що можуть виникнути в колективі. З метою формування та поліпшення соціального клімату в колективі бажано проводити тренінги, за допомогою яких навчали б членів колективу і керівників високій культурі взаємодії та спілкування. Найбільш ефективними є такі форми тренінгів: поведінковий, чутливості, рольовий, відео-тренінг тощо.

У процесі проведення роботи з соціального розвитку персоналу ПРАТ «ПІВНГЗК» повинно, шляхом обґрунтованого надання додаткових виплат та пільг, стимулювати персонал щодо свого подальшого розвитку. Це, зокрема, стосується цілеспрямованого планування професійного навчання і трудової кар'єри, підтримуючи таким чином благополуччя працівників та сприятливий соціально-психологічний клімат в трудовому колективі.

До важливих функцій соціальної служби також відноситься прогнозування і планування соціального розвитку персоналу на виробництві та поза ним, усунення негативного впливу ринкових відносин на професійний і кваліфікаційний склад працівників.

В плані соціального розвитку персоналу на ПРАТ «ПІВНГЗК» потрібно виокремити розділи та напрямки робіт, які відображено в табл. 3.2.

Таблиця 3.2 – Напрями соціального розвитку персоналу ПРАТ «ПВНГЗК» [10, с. 77].

Напрями	Виконання робіт
1. Удосконалення соціальної структури колективу	В цьому розділі звертається увага на скорочення частки чи ліквідацію важких та шкідливих для здоров'я робіт, зниження частки низько кваліфікованої праці, на підвищення освітнього та кваліфікаційного рівня співробітників, окремо розглядаються умови праці жінок, підлітків, осіб похилого віку.
2. Соціальні чинники розвитку виробництва та підвищення його економічної ефективності	Тут плануються заходи з інтелектуалізації праці, технічного переозброєння, впровадження нової техніки і технології, які забезпечують підвищення змістовності праці, проектування прогресивних форм організації і оплати праці, зниження її монотонності. Передбачається навчання без відриву від виробництва, заходи зі стимулювання раціоналізації та винахідництва, з розширення можливостей підвищення розмірів реальної заробітної плати працівників тощо.
3. Покращання умов праці та побуту працівників	У плануванні необхідно особливо виділити ділянки та підрозділи з несприятливими умовами праці, передбачити заходи з оздоровлення виробничого середовища, заміни обладнання, що є джерелом шкідливості та небезпеки. Також окреслюються заходи з дотримання санітарно-гігієнічних норм, стандартів безпеки праці, вирішується питання можливості надання працівникам житла, забезпечення дитячими дошкільними закладами, місцями відпочинку.
4. Посилення дисципліни праці, розвиток трудової активності та творчої ініціативи.	Заходи в цьому напрямку розробляються на основі аналізу ціннісних орієнтацій працівників і спрямовуються на стимулювання високої трудової та виробничої дисципліни, розвиток різних форм залучення працівників до справи вдосконалення виробництва тощо.

Розробкою плану соціального розвитку колективу має займатись служба соціального розвитку, до складу якої входять висококваліфіковані спеціалісти - економісти, соціологи, психологи, юристи, їх завдання полягає у регулярному здійсненні соціологічних досліджень, спрямованих на розробку та впровадження заходів щодо створення сприятливих соціально-психологічних умов для підвищення міри задоволеності матеріальних та духовних потреб працівників, а також зростання продуктивності праці та ефективності виробництва.

Розробка плану соціального розвитку трудового потенціалу на ПРАТ «ПВНГЗК» здійснюється у декілька етапів (рис. 3.2).

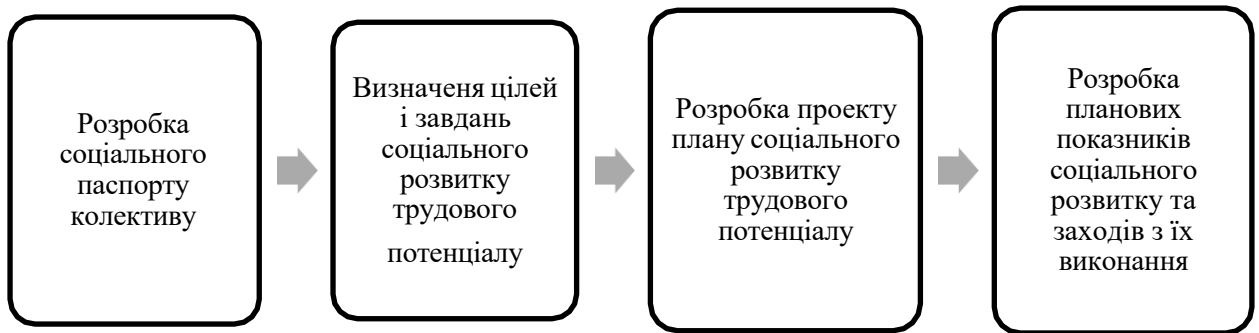


Рисунок 3.2 – Етапи розробки плану соціального розвитку трудового потенціалу ПРАТ «ПІВНГЗК» [10, с. 77]

Задля здійснення планування та управління соціальним розвитком трудового колективу необхідна його кількісна оцінка за певною системою критеріїв та показників, включаючи оцінку впливу на працівників виробничої сфери, оцінку можливостей особистого розвитку працівників, оцінку розвитку соціальної інфраструктури підприємства, оцінку роботи щодо соціального розвитку трудового колективу.

Аналіз кількісних показників соціального розвитку дає змогу оцінити ефективність плану соціального розвитку, яка може бути економічною та соціальною. Економічна ефективність проявляється у зростанні продуктивності праці, підвищенні якості продукції та зниженні її собівартості, підвищенні рентабельності виробництва; соціальна ж ефективність — у вдосконаленні соціальної структури трудового колективу, підвищенні соціального статусу та культурного рівня його членів, у раціональному використанні вільного часу, зростанні добробуту членів колективу, зростанні прихильності працівників до підприємства. [10, с. 77]

Соціальні результати заходів з поліпшення умов і охорони праці визначаються за такими показниками:

а) збільшення кількості робочих місць, які відповідають нормативним вимогам (як у комплексі, так і за окремими факторами), та скорочення кількості працюючих у незадовільних умовах праці;

б) зниження рівня виробничого травматизму.

Вдосконаленню соціального розвитку трудового колективу ПРАТ «ПВНГЗК» повинні сприяти оцінка та атестація персоналу з метою встановлення справедливого винагородження для членів колективу [10, с. 77].

Для підвищення ефективності організації діяльності праці на підприємстві ПРАТ «ПВНГЗК» потрібно проводити професійний розвиток персоналу. Необхідність професійного розвитку персоналу пов'язана з:

– зміною ринкових відносин і обумовленої цим необхідністю в інноваціях;

– змінами в системі особистісних цінностей співробітників ПРАТ «ПВНГЗК».

Для удосконалення комунікацій в ПРАТ «ПВНГЗК» слід чітко визначати потребу в інформації кожного структурного підрозділу і кожного робочого місця, регулювати інформаційні потоки відповідно до вирішуваних задач. Управлінська діяльність має набувати більш організованого характеру: повинні чітко плануватись масові організаційні заходи (збори, наради), зустрічі з підлеглими, ветеранами праці, керівниками інших підприємств та організацій. Слід відновити подекуди забуту практику встановлення ящиків для пропозицій, ведення внутрішнього друкованого органу: багатотиражних газет, інформаційних бюлетенів і ін. Необхідно розробляти і впроваджувати пізні системи збору пропозицій, створювати спеціальні групи для апеляції, організовувати опитування, слідкувати за відносинами між співробітниками тощо.

Висновки до розділу 3

Для того, щоб кадрові ресурси перетворилися в капітал, необхідно, щоб високоефективна кадрова система ПРАТ «ПВНГЗК» виконувала наступні

функції:

- забезпечувала відповідність практики добору фахівців і просування по кар'єрним сходам призначенню з установленими вимогами у відношенні рівня компетенції.

- розробляла стратегію по своєчасній і ефективній підтримці професійного рівня, необхідного для реалізації цілей компанії.

- реалізувала практику керування і стимулювання діяльності працівників, спрямовану на залучення, утримання і мотивацію службовців.

Організація трудової діяльності ПРАТ «ПВНГЗК» має бути комплексною системою, що включає організаційну структуру, планування роботи, оцінку та зворотній зв'язок, що покликаний забезпечувати максимальну ефективність трудової діяльності на всіх рівнях окремого працівника, групи, підрозділ.

ВИСНОВКИ

Узагальнюючи теоретичні положення даної дипломної роботи та підсумовуючи результати передової практики розвитку трудового потенціалу зроблено наступні висновки.

Трудовий потенціал є сукупністю можливостей працівників підприємства активно чи пасивно брати участь у виробничому процесі в рамках певної організаційної структури з урахуванням матеріальнотехнічних, технологічних, інформаційних та інших ресурсів, є складним структурним соціально-економічним утворенням, що містить ряд компонентів.

Обов'язковим методологічним аспектом компетентної організації формування кадрового потенціалу є постійне навчання.

Як показують дослідження, трудовий потенціал є складним суспільно-економічним явищем, структура якого формується за просторовою, часовою ознаками, за рівнем спеціалізації.

Трудовий потенціал підприємства становить вміння та навички працівників, які можуть бути використані для підвищення його ефективності в різних сферах виробництва, з метою отримання доходу (прибутку) або досягнення соціального ефекту.

Трудовий потенціал розглянули як інтегральну кількісно-якісну характеристику здібностей і можливостей особистості, колективу, суспільства до праці, що включає одночасно три аспекти, зокрема: ресурсний аспект, факторний аспект, результативний аспект.

В умовах сьогодення саме розвиток персоналу виступає одним із найвагоміших чинників конкурентоспроможності підприємства. Високий рівень професійної компетентності, висока мотивація до навчання й прагнення працівників до самонавчання та самореалізації формують відповідний рівень конкурентоспроможності персоналу.

Важливим для нашого дослідження є саме системний підхід до

розуміння розвитку трудового потенціалу, який передбачає врахування внутрішніх та зовнішніх чинників впливу на цей процес.

Компетенція – це особистісна якість працівника, що є необхідною та достатньою для здійснення конкретної професійної діяльності в конкретних умовах з наперед установленим рівнем якості;

На сьогоднішній день управління розвитком трудового потенціалу персоналу на основі компетентнісного підходу передбачає не стільки використання компетенцій, які необхідні організації для ефективного функціонування в сучасних умовах, скільки формування стратегії розвитку трудового потенціалу.

Організаційна структура ПРАТ «ПВНГЗК» достатньо ефективна, окремі керівники мають можливість контролювати безпосередньо виконання доручених завдань, одночасно здійснюючи зворотній зв'язок.

Аналіз фінансової звітності ПРАТ «ПВНГЗК» демонструє позитивну динаміку майже в усіх показниках.

Вищезазначене свідчить, що на ПРАТ «ПВНГЗК» відбуваються зростання виробничих можливостей товариства, а також товариство є платоспроможним, стабільним і незалежним від кредиторів.

ПРАТ «ПВНГЗК», як роботодавець, надає рівні можливості і прагне до того, щоб склад її працівників відображав різноманітність у всіх її формах. Ця вимога підкріплює амбіції зростання ПРАТ «ПВНГЗК», дозволяючи компанії спиратися на максимально широке коло талановитих працівників.

Найбільша чисельність персоналу за аналізований період спостерігалась в 2022 році. В 2022 році в порівнянні з 2021 роком загальна чисельність персоналу ПРАТ «ПВНГЗК» збільшилась на 366 осіб, а в порівнянні з 2020 роком – на 157 осіб.

Більшість працюючих на ПРАТ «ПВНГЗК» мають вищу та повну вищу освіту. Так, у 2022 році кількість працівників, які мають вищу освіту складала 2475 осіб (або 33,10 %), що більше на 18 осіб ніж в 2020 році, та на 7 осіб ніж в 2021 році. Кількість робітників, які пройшли спеціальну

професійну підготовку збільшилась у 2022 році порівняно з 2020 роком на 92 особи, а порівняно з 2021 роком на 8 осіб. Значний відсоток працівників із вищою та повною вищою освітою пов'язаний зі специфікою виробництва та його технічним рівнем.

Підприємство стабільно працює та розвивається. На комбінаті оптимізуються багато виробничих і управлінських процесів, проводиться реконструкція цехів, впроваджується сучасне обладнання.

Впровадження багаторівневою системи винагород – це ще один крок вперед до покращення результатів роботи підприємства, з ціллю забезпечення його конкурентоспроможності на рівні світових стандартів. Багаторівнева система винагород дозволяє справедливо оцінити вклад кожного працівника в результати роботи підприємства, розширювати можливості розвитку і кар'єрного росту працівників.

Успіх будь-якої системи залежить від того, наскільки кожен працівник підприємства буде мотивованим на загальний результат, загальні цілі.

Зарубіжний досвід формування кадрового потенціалу підприємства свідчить, що більшість держав приділяють значну увагу підвищенню якості кадрового забезпечення національних економік, для цього створюються доступні умови для продовження навчання: фінансова підтримка системи професійного навчання. При цьому слід зазначити, що організація навчального процесу японської та євро-американської моделей корпоративного навчання схожі в багатьох аспектах. Зазвичай такі навчання організовуються поза межами підприємства, для цього залучаються професійні школи, коледжі, вузи чи навчальні центри.

На основі аналізу організаційно – управлінську структуру та фінансової звітності ПРАТ «ПВНГЗК», запропоновано стратегію розвитку трудового потенціалу. В основі стратегії застосований організаційно-економічний механізм підвищення трудового потенціалу підприємства який направлений на підвищення соціального розвитку працівників.

Соціальний розвиток персоналу є складовою частиною механізму

формування, розподілу, обміну робочої сили і ефективного її використання.

Щоб покращити умови соціального клімату на ПРАТ «ПІВНІЗК», рекомендується розширити спектр роботи психолога, консультативна робота якого полягає в покращенні соціально-психологічного клімату та недопущенні проблемних ситуацій, що можуть виникнути в колективі.

На основі проведеного дослідження було розроблено практичні рекомендації щодо формування кадрового потенціалу підприємства в умовах кризи, а саме: забезпечити належне соціальне, матеріальне та культурне життя працівників підприємства: приділити більше уваги розвитку команди; створення умов для безперервного навчання персоналу; забезпечити стабільність діяльності підприємства, підвищити ефективність виконання покладених завдань, забезпечити зростання продуктивності праці працівників.

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/vprovadzhennya-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. Кив : КНЕУ, 2006. 398 с.

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

17. 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.

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

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

20. 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.

21. 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>.

22. 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.

23. Дашко І. М., Крилов Д. В., Серова 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>

24. 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>

25. 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>

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

27. 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.

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

29. Довгаль О. В. Інноваційне управління персоналом. Ефективна

30. 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

31. 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.

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

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

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

35. Етапи підбору персоналу. Speak-up. URL: <https://www.speak-up.com.ua/ua/novini/etapy-pidboru-personalu>

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

37. 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>

38. 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.

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

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

41. Закаблук Г. О. Економічна ефективність удосконалення системи управління персоналом підприємства. Держава та регіони. Серія: Економіка

та підприємництво. 2015. № 2. С. 33–41.

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

43. 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>

44. 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.

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

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

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

48. 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.

49. 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

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

51. 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.

52. 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.

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

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

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

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

57. 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/e11_3kors.pdf

58. Костенко А. Р. Кар'єрограма як орієнтир розвитку персоналу. СумДУ. URL: https://essuir.sumdu.edu.ua/bitstream-download/123456789/43854/3/ Kostenko_career.pdf

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

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

61. 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. І. Харків : ХНПУ, 2013. С. 96-109.

62. Кузьмін О. Є. Управління персоналом: навч.-метод. посіб. Нац. ун-т «Львів. політехніка». Львів : Вид-во Львів. політехніки, 2011. 236 с.
63. Лисак О. І., Андреева Л. О., Болтянська Л. О. Економіка підприємства: навч. посіб. Мелітополь : Люкс, 2020. 272 с.
64. Лозинський І. Є., Єлісеєва Л. О. Теоретичні основи системи управління персоналом підприємства. Економіка і регіон. 2012. № 3. С. 184-188.
65. Лук'янихін В. О. Менеджмент персоналу. Суми: ВТД
66. Любимова К. О. Атрибутивність управління розвитком персоналу підприємств. Ефективна економіка. 2012. № 6. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=1212>
67. 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
68. Персонал. URL: <https://uk.wikipedia.org/wiki/Персонал>
69. Петюх В. М. Управління персоналом. Київ : КНЕУ, 2000. 124 с.
70. Принципи та методи управління персоналом. Taylrrenee. URL: <https://uk.taylrrenee.com/biznes/4403-principy-i-metody-upravleniya-personalom.html>
71. Процик І. С., Кара Н. І. Плинність кадрів на підприємстві та шляхи її зменшення. Молодий вчений. 2020. № 3. С. 246–252.
72. Пушкар З. М., Пушкар Б. Т. Кадровий менеджмент: Навчальний посібник. Тернопіль: Осадца Ю.В., 2017. 210 с.
73. 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
74. Сардак О. В. Позиція персонал-маркетингу в управлінні працівниками підприємств. Економічний аналіз. 2011. Вип. 8, ч. 2. С. 303-307.

75. Севастьянов Р. В., Ткаченко С. А. Кадрова політика підприємства та напрями її вдосконалення. Економічний вісник Запорізької інженерної академії. 2013. с.177-187.

76. 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>

77. 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.

78. Управління персоналом : навч. посіб. / Азарова А. О., Мороз О. О., Лесько О. Й., Романець І. В. Вінниця : ВНТУ, 2014. 283 с.

79. 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>

80. «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.

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

82. 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.

83. 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/>

84. 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.

85. 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