ДВНЗ «Донецький національний технічний університет»

Економіко-гуманітарний факультет
(повне найменування інституту, назва факультету)

Кафедра управління і фінансово-економічної безпеки
(повна назва кафедри)

«До захисту допущено»

Завідувач кафедри

_____ Попова О.Ю.
(підпис) (прізвище та ініціали)

«____» _____ 2024 року

Випускна кваліфікаційна робота

Магістр
(освітньо-кваліфікаційний рівень)

на тему «Формування концепції управління персоналом в системі менеджменту»

Виконала: студентка 2 курсу, групи МБАм-23

Спеціальності (напряму підготовки) 073 Менеджмент
(шифр і назва напряму підготовки, спеціальності)

Бородіна А.С. _____
(прізвище та ініціали) (підпис)

Керівник доцент кафедри управління і фінансово-економічної безпеки, к.е.н., доцент, Ляшок Н.Ю. _____
(посада, науковий ступінь, вчене звання, прізвище та ініціали) (підпис)

Рецензент _____ _____
(посада, науковий ступінь, вчене звання, прізвище та ініціали) (підпис)

Засвідчую, що у цій дипломній роботі немає запозичень з праць інших авторів без відповідних посилань.

Студент _____
(підпис)

Луцьк – 2024 р.

ДВНЗ «Донецький національний технічний університет»

Економіко-гуманітарний факультет
Кафедра управління і фінансово-економічної безпеки
Освітній ступінь магістр
Напрям підготовки (спеціальність) 073 Менеджмент
(шифр і назва)

ЗАТВЕРДЖУЮ:
Завідувач кафедри
_____ /Попова О.Ю./
«____» _____ 2024 року

ЗАВДАННЯ
НА ВИПУСКНУ КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ СТУДЕНТУ

Бородіна Анастасія Сергіївна
(прізвище, ім'я , по батькові)

1. Тема роботи «Формування концепції управління персоналом в системі менеджменту»
керівник роботи Ляшок Наталія Юріївна, к.е.н., доцент
(прізвище, ім'я , по батькові, науковий ступінь, вчене звання)
затверджені наказом по університету від « 20 » 09 2024 р. № 450
2. Строк подання студентом роботи 20.11.2024
3. Вихідні дані до роботи фінансова звітність ДП «Волиньвугілля», матеріали періодичних видань, монографій та інтернет-ресурсів, фахові та аналітичні періодичні видання, інша економічна література з досліджуваної проблематики
4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити) теоретичні основи управління персоналом в системі менеджменту; організаційно-економічна характеристика підприємства та оцінка його фінансового стану; формування концепції управління персоналом в ДП «Волиньвугілля»
5. Перелік графічного матеріалу (з точною вказівкою обов'язкових креслень): дефініція поняття «управління персоналом»; підсистеми управління персоналом; концепції управління персоналом; відокремлені підрозділи ДП «Волиньвугілля»; показники аналізу та оцінки фінансового стану ДП «Волиньвугілля»; показники руху персоналу ДП «Волиньвугілля».

6. Консультанти розділів роботи

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв
1.	Ляшок Н.Ю., доцент кафедри УФЕБ	06.10.2024	15.10.2024
2.	Ляшок Н.Ю., доцент кафедри УФЕБ	16.10.2024	25.10.2024
3.	Ляшок Н.Ю., доцент кафедри УФЕБ	26.10.2024	04.11.2024
Нормо-контроль	Фоміна О.О., доцент кафедри ЕПР	20.11.2024	30.11.2024

7. Дата видачі завдання 20.09.2024

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів випускної кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1.	Пошук та збирання необхідної інформації відносно досліджуваної тематики	20.09.2024 – 29.09.2024	
2.	Обґрунтування актуальності теми та написання вступу	30.09.2024 – 05.10.2024	
3.	Огляд теоретичних основ управління персоналом в системі менеджменту та подання на перевірку першого розділу роботи	06.10.2024 – 15.10.2024	
4.	Надання організаційно-економічної характеристики ДП «Волиньвугілля» та оцінка його фінансового стану. Підготовка та подача на перевірку другого розділу роботи	16.10.2024 – 25.10.2024	
5.	Розроблення рекомендацій стосовно формування концепції управління персоналом в ДП «Волиньвугілля» та подання на перевірку третього розділу роботи	26.10.2024 – 04.11.2024	
6.	Підготовка висновків та списку використаних джерел	05.11.2024 – 10.11.2024	
7.	Оформлення випускної кваліфікаційної роботи на здобуття ступеня магістра	11.11.2024 – 20.11.2024	

Студент _____ Бородіна А.С.
(підпис) (прізвище та ініціали)

Керівник роботи _____ Ляшок Н.Ю.
(підпис) (прізвище та ініціали)

АНОТАЦІЯ

Бородіна А.С. Формування концепції управління персоналом в системі менеджменту / Випускна кваліфікаційна робота на здобуття освітнього ступеня «магістр» за спеціальністю 073 Менеджмент (спеціалізація «Бізнес-адміністрування»). – ДВНЗ ДонНТУ, Луцьк, 2024.

В роботі досліджено економічну сутність категорії «управління персоналом», проведено оцінку головних складників сучасної підсистеми управління персоналом, розкрито основні особливості формування концепції управління персоналом в системі менеджменту підприємства. Проведено оцінку фінансового стану ДП «Волиньвугілля», здійснено аналіз показників руху персоналу та динаміки середньооблікової чисельності працівників шахти. На основі опрацювання теоретичних та практичних матеріалів зроблені відповідні висновки та обґрунтовано конкретні пропозиції.

Ключові слова: управління персоналом, концепція управління персоналом, ДП «Волиньвугілля», фінансовий стан підприємства, показники руху персоналу.

Список публікацій здобувача

1. Бородіна А.С., Попова О.Ю. Культурні розходження та стилі управління. Актуальні проблеми управління соціально-економічними системами: матеріали IX Міжнар. наук.-практ. конф., Частина 1. Луцьк, 15 груд. 2023 р., Луцьк: ЛНТУ, 2023. 391 с. – С. 42–45.

2. Бородіна А.С., Лизунова О.М. Аналіз промислового виробництва України. Сучасні тенденції розвитку економіки та обліку: наукові горизонти. Всеукраїнська науково-практична конференція 21 березня 2024 року: Збірник тез доповідей. – Луцьк: ДВНЗ «ДонНТУ», 2024. – 253 с. – С. 138–140.

3. Бородіна А.С., Ляшок Н.Ю. Формування концепції управління персоналом в ДП «Волиньвугілля». Актуальні проблеми управління соціально-економічними системами: матеріали X Міжнар. наук.-практ. конф., Частина 2. Луцьк, 6 груд. 2024 р., Луцьк: Надстир’я, 2024. 413 с. – С. 88–91.

ANNOTATION

Borodina A.S. Formation of the concept of personnel management in the management system / Graduation qualification work for the degree «master» in the specialty 073 Management (specialization «Business Administration»). – DonNTU, Lutsk, 2024.

The work explores the economic essence of the category of «personnel management», assesses the main components of the modern subsystem of personnel management, reveals the main features of the formation of the concept of personnel management in the enterprise management system. The financial condition of SE «Volynvugol» is assessed, the analysis of personnel turnover indicators and the dynamics of the average number of employees of the mine is carried out. On the basis of elaboration of theoretical and practical materials the corresponding conclusions are made and concrete offers are proved.

Keywords: personnel management, personnel management concept, SE «Volynvugol», financial state of the enterprise, personnel turnover indicators.

List of publications of the applicant

1. Borodina A.S., Popova O.Yu. Cultural differences and management styles. The actual problems of social and economic systems management : 9 th international scientifically-practical conference, Part 1. December 15, 2023, Lutsk: LNTU, 2023. 391 p. – P. 42–45.

2. Borodina A.S., Lyzunova O.M. Analysis of industrial production of Ukraine. Modern trends in the development of economics and accounting: scientific horizons. All-Ukrainian scientific and practical conference March 21, 2024: Collection of abstracts. – Lutsk: DonNTU, 2024. – 253 p. – P. 138–140.

3. Borodina A.S., Lyashok N.Yu. Formation of the concept of personnel management in the SE «Volynvugol». The actual problems of social and economic systems management : 10 th international scientifically-practical conference, Part 2. December 6, 2024, Lutsk: Nadstyrja, 2024. 413 p. – P. 88–91.

ЗМІСТ

ВСТУП 7
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ В СИСТЕМІ МЕНЕДЖМЕНТУ 11
1.1 Сутність категорії «управління персоналом» 11
1.2 Особливості формування концепції управління персоналом 22
Висновки до розділу 1 33
РОЗДІЛ 2 ОРГАНІЗАЦІЙНО-ЕКОНОМІЧНА ХАРАКТЕРИСТИКА ПІДПРИЄМСТВА ТА ОЦІНКА ЙОГО ФІНАНСОВОГО СТАНУ 35
2.1 Загальна характеристика Державного підприємства «Волиньвугілля» 35
2.2 Аналіз та оцінка фінансового стану ДП «Волиньвугілля» 43
Висновки до розділу 2 72
РОЗДІЛ 3 ФОРМУВАННЯ КОНЦЕПЦІЇ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ В ДП «ВОЛИНЬВУГІЛЛЯ» 74
Висновки до розділу 3 82
ВИСНОВКИ 84
СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ 89
ДОДАТОК А 98
ДОДАТОК Б 99
ДОДАТОК В 100

ВСТУП

Актуальність теми. На сучасному етапі функціонування національної економіки перед вітчизняними підприємствами постає задача пристосовуватись до умов ринкових відносин та значної конкуренції. За таких обставин, фактори, які обумовлюють успіх організації на ринку, водночас являються і факторами виживання господарюючого суб'єкта. Тож, сучасним підприємствам необхідно приділяти велику увагу керуванню виробництвом, фінансами, маркетингом та іншим сферам. Проте, у зв'язку з тим, що розвиток кадрів має безпосередній вплив на продуктивність господарюючого суб'єкта, тому нині є особливо важливим у вітчизняних організаціях направляти зусилля на управління персоналом.

На теперішній час управління персоналом має винятково вагоме значення для будь-якого господарюючого суб'єкту, незалежно від його розміру, форми господарювання та напряму економічної діяльності. Ні одна організація не здобуває намічених цілей без гідних відбору та розстановки професійно підготовлених кадрів, що виступає основоположним фактором в концепції управління персоналом [1].

Добре сформована концепція управління персоналом посилює ефективність праці кожного робітника окремо та збільшує цінність людських ресурсів загалом, що досягається завдяки вдалій мотивації співробітників та призначення належної винагороди за роботу. Інвестування в розвиток працівників зараз є вкладенням у майбутнє всього підприємства, що обов'язково приведе господарюючий суб'єкт до бажаного результату [2].

За минулі десятиріччя питанням удосконалення управління персоналом займались такі вітчизняні й зарубіжні вчені, як Азарова А., Альберт М., Амоша О., Ансофф І., Байєрс Л., Балабанова Л., Бутенко І., Вейл П., Веснін В., Виноградський М., Виханський О., Гавриш О., Герчикова І., Гєнкін Б., Грідін О., Данюк В., Десслер Г., Дикань Н., Єпіфанова І., Єськов О., Жаворонкова Г., Жилінська Л., Закаблук Г., Залознова Ю., Іваровська Н., Климчук А., Колот А.,

Лібанова Е., Мескон М., Новікова О., Осовська Г., Пушкар З., Романчукевич М., Семикіна М., Телишевська Л., Хандій О., Хелоури Ф., Шекшня С., Щекін Г.

Різноманітність та велика кількість науковців, які вивчали питання відносно управління персоналом, наголошує про значний рівень актуальності досліджуваної в випускній кваліфікаційній роботі тематики. Одночасно, доцільно зауважити, що в такій клопітній сфері як управління персоналом підсумки досліджень постійно відставатимуть від реалій, що обумовлює необхідність проведення безперервного аналізу у даній сфері [3].

Вугільна промисловість України виступає містоутворюючою для багатьох монофункціональних міст Дніпровського буро-вугільного та Донецького й Львівсько-Волинського антрацитових басейнах. Продукція вуглевидобувних та вуглепереробних організацій являє собою стабільну основу для виплавки металу, виробництва продукції хімічної галузі, палива та електроенергії.

Доцільно стверджувати, що упродовж великого періоду часу вугільна промисловість України була однією з ключових галузей вітчизняної економіки. Історія вуглевидобування в Україні сягає більше 100 років у Донецькому басейні та більше 60 років у Львівсько-Волинському басейні. Це вказує на те, що найпотужніші та найзручніші для великого промислового видобутку поклади кам’яного вугілля майже вичерпані. Проте, на сьогодні зазначена проблема не є єдиною для вугільної галузі України, що спричиняє високу собівартість на вугілля та загальне скорочення його видобутку [4].

Тобто, на теперішній час вугільна промисловість України знаходиться у скрутному становищі. Частина вугільних підприємств продовжує активно експлуатуватися, інші вичерпали свої запаси і спричинили ліквідацію пов’язаних з ними промислових виробництв, а треті були з різних причин законсервовані.

Отже, питання відносно формування концепції управління персоналом в системі менеджменту у вугледобувній промисловості Львівсько-Волинського басейну є дуже актуальним на сьогодні, особливо це стосується вугільної промисловості Волинської області, яка протягом тривалого періоду залишалася однією з найважливіших і найбільш затребуваних галузей на теренах

західноукраїнських областей та виконувала важливу і відповідальну роль – забезпечення західних областей України власними енергетичними ресурсами [5].

Метою випускної кваліфікаційної роботи є вивчення теоретичних й методичних основ управління персоналом та розроблення практичних рекомендацій стосовно формування концепції управління персоналом на вугледобувному підприємстві.

Для досягнення, поставленої в випускній кваліфікаційній роботі, мети було упорядковано та вирішено наступні завдання:

- дослідження економічної сутності категорії «управління персоналом»;
- проведення оцінки головних складників сучасної підсистеми управління персоналом;
- розкриття основних особливостей формування концепції управління персоналом в системі менеджменту підприємства;
- встановлення загальної характеристики ДП «Волиньвугілля»;
- здійснення аналізу та оцінки фінансового стану вугледобувного підприємства;
- дослідження показників руху персоналу та динаміки середньооблікової чисельності працівників в ДП «Волиньвугілля»;
- формування пропозицій відносно розвитку та удосконалення існуючої в досліджуваному підприємстві концепції управління персоналом.

Об’єктом дослідження є процес формування концепції управління персоналом в ДП «Волиньвугілля», яке займається добуванням кам’яного вугілля.

Предметом дослідження є методи визначення ефективності існуючої концепції управління персоналом на підприємстві.

При написані випускної кваліфікаційної роботи було використано загальнонаукові методи дослідження:

- аналізу та синтезу – для висвітлення ключових наукових понять дослідження, з’ясування теоретичних положень та практичних рекомендацій;

- групування, систематизації, класифікації – для узагальнення розуміння вченими-економістами об’єкта дослідження та утворення висновків відносно здійсненного контент-аналізу першоджерел;

- табличного та графічного зображення – для наглядного ілюстрування розглянутих явищ та процесів стосовно управління персоналом;

- статистичного методу та порівняльного аналізу – для багатобічної економічної оцінки теперішнього фінансового стану досліджуваного вугледобувного підприємства.

Інформаційною базою для написання випускної кваліфікаційної роботи виступили фінансова звітність ДП «Волиньвугілля», матеріали періодичних видань, монографій та інтернет-ресурсів, фахові та аналітичні періодичні видання, інша економічна література з досліджуваної проблематики.

Наукова новизна здобутих результатів полягає в теоретико-методичному обґрунтуванні положень відносно формування концепції управління персоналом в системі менеджменту господарюючого суб’єкта. Практичне значення проведеного дослідження лежить в основі того, що запропоновані рекомендації та висновки стосовно формування концепції управління персоналом в вугледобувному підприємстві можуть бути застовповані в практичній діяльності ДП «Волиньвугілля» та призвести до підвищення ефективності шахти.

Структура випускної кваліфікаційної роботи складається зі вступу, трьох розділів, які включають 20 таблиць, 11 рисунків та 1 формулу, висновків, списку використаних джерел, що налічує 59 найменувань, 3 додатків. Загальний обсяг роботи становить 107 сторінок.

Результати роботи опубліковані в Актуальні проблеми управління соціально-економічними системами: матеріали X Міжнар. наук.-практ. конф., Частина 2. Луцьк, 6 груд. 2024 р., Луцьк: Надстир’я, 2024. 413 с.

РОЗДІЛ 1
ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ В СИСТЕМІ МЕНЕДЖМЕНТУ

1.1 Сутність категорії «управління персоналом»

На теперішній час завдяки розвитку світової та вітчизняної економіки одним із найважливіших аспектів життя та функціонування будь-якого підприємства є процес управління персоналом, що здатен забезпечувати підвищення ефективності системи менеджменту та збільшувати рівень прибутковості та конкурентоздатності організації. Завдяки здійсненню раціонального управління персоналом забезпечується безупинне удосконалення методів проведення кадрової політики в господарюючому суб'єкті, застосування в сфері менеджменту досягнень сучасної науки та прогресивного практичного досвіду відносно питань управління людськими ресурсами.

В сучасних реаліях ведення господарської діяльності істотно змінюється роль працівників у вітчизняних організаціях. Тобто, робітник підприємства із пасивного та сталого виконавця перевтілюється на активного учасника процесу виробництва, який жваво бере участь на усіх рівнях управління підприємством, долучається до процесу прийняття управлінських рішень оперативного, стратегічного та тактичного значень.

Слід зазначити, що процес управління персоналом представляє з себе один із найголовніших елементів системи менеджменту господарюючого суб'єкта, що задовольняє процес продуктивного управління працівниками та їх діяльністю. Тож, для досягнення ефективного функціонування підприємства доцільно приділити увагу системі підготовки й підвищення кваліфікації персоналу та гарантувати належний рівень оплати праці, що допоможе забезпечити організацію висококваліфікованими кадрами [6].

Доречно виділити, що управління персоналом в системі менеджменту можна розглядати у двох аспектах:

- Теоретичному, який полягає у отриманні новітніх знань завдяки здійсненню класифікації та опису явищ, прогнозуванні конкретних типових ситуації та визначенні певних закономірностей.

- Практичному, який зорієнтовано на дослідження існуючих виробничих ситуацій та розробку вагомих пропозицій відносно покращення ефективності застосування персоналу підприємства.

Між зазначеними аспектами управління персоналом наявний тісний взаємозв'язок. З одного боку, теоретичний аспект виступає у якості методології для проведення аналізу та проектування, а з іншої сторони, завдяки практичному аспекту існує певна кількість даних, які будують базу для формування гіпотез та розвинення теорії управління персоналом [7].

Доцільно відзначити, що категорія «управління персоналом» за останні п'ятдесят років використовувалась для окреслення функцій управління, які відносились до найму, навчання, розвитку, забезпечення безпеки, ротації та звільнення робітників. Великий період часу наука про управління персоналом розширювалась у рамках різних наук, це пояснюється тим, що дана наука є відносно молодою, хоча ще на початку XX сторіччя, та навіть раніше, зародилась більша кількість теорій та наробок з управління персоналом. Тож, досі існує велика кількість розходжень у термінології, яка активно застосовується, коли мова йде про працівників, а саме: персонал, кадри, трудові ресурси, робоча сила, людський капітал та людські ресурси [8].

Слід оглянути систематизацію за певними ознаками наявних наукових підходів відносно значення поняття «персонал», які наведені у таблиці 1.1.

Таблиця 1.1 – Підходи відносно значення поняття «персонал»

Підхід	Сутність
Витратний	Персонал розглядається у якості витрат, які підлягають скороченню.
Ресурсний	Персонал підприємства – це ресурс, яким необхідно ефективно управляти за умов раціональних інвестицій та розвитку.
Процесний	Персонал окреслюється як процес оновлення та змін технологій, засобів виробництва та механізмів.
Функціональний	Персонал організації – це головний склад кваліфікованих працівників.
Кваліфікаційний	Персонал є частиною робітників підприємства, що володіють професійними здібностями до праці, тобто мають фахову підготовку.
Правових стосунків	Персонал розглядається у якості найманих працівників, що мають трудовий договір про співпрацю.
Цифровий	Персонал – це носій інтелектуального потенціалу організації, який виявляється методологом автоматизованих програмних процесів у виробництві.

Джерело: побудовано автором на основі [9].

Розглядаючи теоретичне підґрунтя, слід окреслити сутність економічної категорії «персонал», яка означає особовий склад працівників підприємства, що об’єднуються у групи за професіональними та іншими ознаками. Термін «кадри» є синонімом поняття «персонал» та виявляються штатом працівників певної галузі в господарюючому суб’єкті. Кадри відносяться до основних елементів системи управління та одночасно виступають у якості об’єкта та суб’єкта управління [10].

Нині є багато прикладів різноманітного трактування терміну «управління персоналом» і кожен автор акцентує увагу на певні особливості даної категорії. Наприклад, одні вчені-економісті при визначені поняття «управління персоналом»

наголошують на організаційну сторону управління, оперуючи метою та методами, що сприяють досягненню конкретної мети. А інші автори зосереджують увагу на змістовній частині, яка окреслює функціональну сторону управління.

Тож, більш детально розглянемо існуючі підходи до трактування терміну «управління персоналом»:

- Управління персоналом як цілісна система являє собою діяльність, направлену на забезпечення підприємства потрібною кількістю працівників належної компетенції, їхню умотивованість та результативність застосування в економічному та соціальному планах.

- Управління персоналом як сфера діяльності, яка характерна для всього господарюючого суб'єкта, відзначається визначенням потреби в співробітниках та їх залученні до діяльності організації, а також керівництвом працівників, структуруванням робіт, керуванням витрат на персонал та політиками винагород, участі в успіхах, соціальних послуг.

- Управління персоналом з точки зору прийняття рішень є системою розроблення та реалізації взаємозалежних, детально обміркованих на рівні підприємства рішень з приводу налагодження відносин праці та зайнятості.

- Управління персоналом відповідно мотиваційного підходу характеризується як утворення та направлення мотиваційних установок співробітника згідно з завданнями, що постають перед господарюючим суб'єктом.

- Управління персоналом з методологічної точки зору, при якій виявляється водночас як процес, як система організації та як структура, є сукупністю методів, механізмів, принципів та форм впливу на утворення, розвинення та застосування персоналу господарюючого суб'єкта, які реалізуються як ряд взаємопов'язаних напрямів та видів діяльності.

- Управління персоналом згідно системного підходу являє собою обчислення взаємозв'язків між певними аспектами управління працівниками, що проявляється в розробленні кінцевих цілей, окресленні шляхів їх осягнення, утворення відповідного механізму управління, що задовольняє комплексне планування, організацію та стимулювання роботи з співробітниками організації.

- Управління персоналом відповідно інтеграційного підходу є поглибленням взаємодії між складниками системи управління по вертикалі – між рівнями управління та підрозділами, а також по горизонталі – за стадіями життєвого циклу підприємства, його культури та рівнем гармонійності економічних інтересів [11].

Тож, категорія «управління персоналом» є розповсюдженим, значущим та багатогранним соціально-економічним явищем, яке має різноманітні інтерпретації. В таблиці 1.2 проілюстровано ряд дефініцій терміну «управління персоналом», що були запропоновані в наукових працях вітчизняних економістів.

Таблиця 1.2 – Дефініція поняття «управління персоналом»

Автор	Сутність
1	2
Гавкалова Н.Л. [12]	Управління персоналом – це багатоаспектний, складний і специфічний процес управління працівниками за допомогою використання різних прийомів і методів як адміністративного й економічного, так і соціально-психологічного характеру.
Дериховська В.І. [13]	Управління персоналом – це стратегічна функція, що передбачає розроблення кадрової стратегії, підбір персоналу виходячи з філософії підприємства, заохочення колективних зусиль, спрямованих на його розвиток, стимулювання з урахуванням якості індивідуальної діяльності, мінімізацію трудових затрат і створення позитивного соціально-психологічного клімату на робочих місцях.
Пономаренко В.С. [14]	Управління персоналом – це охоплення основних принципів і функціональних завдань, необхідних об’єкту управління для досягнення мети діяльності; економічних та юридичних законів; функціональної структури органів управління; інформацію й методи та технічні засоби її переробки.

Продовження таблиці 1.2

1	2
Рульєв В.А., Гуткевич С.О., Мостенська Т.Л. [15]	Управління персоналом – це системно організований процес відтворення й ефективного використання всіх кадрів організації, спрямований на досягнення поставленої мети.
Ситник Н.І. [16]	Управління персоналом – це забезпечення підприємства необхідною кількістю працівників, що виконують необхідні виробничі функції.

Аналізуючи наведені в таблиці 1.2 твердження, можна відзначити, що існують розбіжності у трактуванні поняття «управління персоналом», які стосуються різноманітних аспектів. Тож, головне значення управління персоналом на підприємстві направлене на ставлення до працівників, як до важливого ресурсу. А основна мета управляння персоналом полягає у максимально раціональному створенні, розвитку та використанні кадрів організації для задоволення її потенціалу.

Таким чином, управління персоналом – це комплексна система, що охоплює різноманітні різновиди, шляхи та форми організаційної взаємодії з співробітниками господарюючого суб’єкта для задоволення належної чисельності кваліфікованих працівників, які були б умотивовані на виконання потрібних виробничих функцій та задовольняли необхідне поводження у процесі виробництва [17].

Існує необхідність виділити ключові компоненти управління персоналом, до яких відносять:

- Суб’єкт управління – це той, хто займається процесом керування та має вплив на об’єкт управління з метою приведення його в новітній бажаний для суб’єкта стан. Суб’єктом управління виступає джерело управлінського впливу, а саме: функціональний апарат, різні суспільні та громадські підприємства.

- Об’єкт управління – це весь персонал організації, який здійснює свою діяльність під управлінським впливом, тобто на кого направлений вплив суб’єкта управління.

- Управлінський вплив – це сукупність цілеспрямованих засобів, команд, методів та прийомів, завдяки яким відбувається вплив суб’єкта на об’єкт управління та досягаються продуктивні зміни у стані об’єкта.

- Зворотні зв’язки – це, необхідна для суб’єкта управління, інформація про результативність управлінського впливу та зміни у стані об’єкта управління [18].

З метою досягнення усіх поставлених цілей управління персоналом на підприємстві необхідно виконувати широкий спектр функцій, які наведені на рисунку 1.1.

Рисунок 1.1 – Функції управління персоналом на підприємстві

Джерело: побудовано автором на основі [3].

Аналізуючи наведені на рисунку 1.1 дані, можна стверджувати, що функції управління персоналом орієнтовані на задоволення потреб господарюючого суб’єкта та досягнення цілей, поставлених перед робітниками. А також, що функції

з організації, здійснення перепідготовки та навчання співробітників виявляються найважливішими в управлінні персоналом підприємства, що пояснюється зростанням у сучасному виробництві ролі людського чинника.

Доречно зазначити, що виконанням функцій з управління персоналом займаються:

- керівники господарюючих суб'єктів (директори чи президенти);
- менеджери структурних підрозділів організації;
- спеціалісти-менеджери з управління кадрами [18].

Для ефективного управління персоналом на підприємстві доцільно застосовувати існуючі методи, які безпосередньо виступають способами впливу на колектив та конкретного робітника з метою здобування поставлених перед ними цілей, а також координації діяльності працівників у виробничому процесі.

Тож, методи управління персоналом – це способи виконання управлінських дій відносно персоналу організації для досягнення цілей управління господарюючим суб'єктом. Методи управління кадрами у менеджменті розглядаються у вигляді комплексу різноманітних прийомів та способів, що використовуються управлінським апаратом організації для пожвавлення ініціативи й творчості всіх співробітників в ході практичної діяльності та з метою задоволення життєвих потреб кожного робітника.

Головною метою застосування методів управління персоналом є задоволення гармонійного та питомого синтезу індивідуальних, колективних і громадських інтересів. Тобто, методи управління закликані гарантувати значну ефективність праці персоналу підприємства, його злагоджену роботу, максимального призиву співробітників на плідну працю для досягнення цілей господарюючого суб'єкта.

Управління персоналом певного підприємства повинно одночасно об'єднувати у собі особливості різноманітних методів. Це пояснюється тим, що кожен метод управління кадрами ізольовано один від одного не може застосовуватись, а тільки у синтезі. Слід стверджувати, що нині класифікують методи управління персоналом на три групи: адміністративні, економічні та соціально-психологічні, які проілюстровані на рисунку 1.2 [19].

Рисунок 1.2 – Систематизація методів управління персоналом

Джерело: побудовано автором на основі [20].

Досліджуючи дані рисунку 1.2, можна зробити висновок, що адміністративні методи управління персоналом являються способами безпосереднього рішення, що є обов'язковим до виконання. Організаційно-розпорядчі (адміністративні) методи засновані на відповідальності, владі, дисципліні, примусі та мають тісний зв'язок з економічними методами, тому що вони направлені на розв'язання єдиних завдань та досягнення однієї мети. Тож, використання адміністративних методів передує

економічним методам, бо на першому кроці необхідно сформувати власний об’єкт та структуру управління.

Економічні методи управління доречно характеризувати як систему економічних важелів та заходів, завдяки яким здійснюється вплив на керовані об’єкти задля осягнення поставленої мети та задоволення згуртованості інтересів окремих робітників, підприємства та суспільства загалом. Економічні методи дозволяють вплинути на поводження об’єктів управління на різноманітних рівнях – від індивідууму до держави.

Керівництво господарюючого суб’єкта шляхом застосування різних складників оплати праці (премій, основної та додаткової заробітної плати) налаштовує матеріальну зацікавленість співробітників, що є достатньо складною системою взаємовідносин, бо вона охоплює економічні, організаційні, психологічні й соціальні відносини. Тож, використання економічних методів на конкретному підприємстві повинно базуватися суворо на їх окупності.

Соціально-психологічні методи являють собою засоби втілення управлінського впливу на працівників, які базуються на застосуванні закономірностей соціології та психології. Сенс соціально-психологічних методів полягає у здійсненні впливу на індивіда та групу робітників задля утворення в них установок відносно їх трудової діяльності та творчої активності. Тобто, для реалізації впливу на колектив використовуються соціальні методи, а для впливу на конкретну людину – психологічні методи.

Таким чином, задля ефективного управління персоналом існує необхідність використовувати у певній організації різноманітні методи, кожен з яких має ряд власних особливостей. У сучасних реаліях, хоч методи і можна відокремити один від одного, але для того, щоб господарюючий суб’єкт був конкурентоспроможним, існує необхідність застосовувати методи у сукупності [19].

Доцільно відзначити, що принципи управління персоналом виступають фундаментальною основою для керівництва працівниками підприємства, цілеспрямоване додержання яких є необхідною умовою для досягнення поточних і перспективних цілей, гарантування належної результативності спільної праці.

Отже, принципи управління персоналом ґрунтуються на певних керівних принципах, вони лежать в основі ставлення до працівників та організації виробничого процесу, а також сприяють накопиченню різних прийомів для конкретних видів діяльності.

Нині прийнято поділяти принципи управління персоналом на:

- Загальні: безперервність; відповідальність; економічність; зацікавленість; науковість; нормативність; плановість; системність.

- Часткові: демократизація роботи з працівниками; індивідуалізація роботи з робітниками; інформатизація роботи відділу кадрів, убезпечення їх, прийнятного для затвердження обґрунтованих рішень, рівня поінформованості; підбір, з врахуванням психологічної сумісності, персоналу для існуючого виробничого колективу; сумісність функцій управління з цілями виробництва.

У той же час основними завданнями управління кадрами виступають:

- розробка та впровадження кадрової політики;
- керування зайнятістю;
- налагодження рух кадрів у підприємстві;
- розроблення належного до стратегії господарюючого суб’єкта штатного розпису;
- забезпечення спеціалістами робочих місць, підбір та відбір кадрів;
- налагодження трудових відносин, вимог етики, економіки праці, психофізіології, естетики.
- розробка таких професійно-кваліфікаційних вимог, як моделі посад та професіограми;
- проведення тестування, ділового оцінювання співробітників, соціально-психологічної діагностики;
- оцінка та злагодження міжособистісних взаємовідносин, попередження соціальних конфліктів та небажаних стресів;
- навчання працівників;
- професіональна адаптація кадрів;

- утворення резерву робітників, лізинг персоналу, передбачення розвитку кадрів, проектування ділової кар’єри, дослідження потреби в працівниках [7].

Підсумовуючи вищезазначене можна зробити висновок, що управління персоналом є різновидом діяльності в організації, який слугує найпродуктивнішому застосуванню працівників та службовців з метою досягнення організаційних та індивідуальних цілей.

1.2 Особливості формування концепції управління персоналом

Вже досить тривалий період увага дослідників спрямована на питання удосконалення процесу управління персоналом в господарюючих суб’єктах. При цьому, увагу приділяють, щонайменше, двом найголовнішим цілям:

- здобутку значного рівня економічної ефективності результатів функціонування організації в цілому та концепції управління кадрами на підприємстві;

- консолідації робітників без огляду на займані ними посади навкруги загальної мети господарюючого суб’єкта та створення засад для корпоративної солідарності співробітників.

Проте, на фоні даних довічних цілей теорія та практика керування людьми на підприємствах виставляє все нові завдання перед спеціалістами та дослідниками. Це безпосередньо пов’язано з організаційними та технологічними утрудненнями виробничих процесів, покращенням зовнішніх й внутрішніх функцій діяльності, збільшенням чисельності кадрового складу в організації, зростанням ролі групової діяльності, пришвидшенням змін готової продукції та її технологічного забезпечення. Зазначенні та багато інакших перетворень у організаційному, технічному та економічному рівнях функціонування господарюючого суб’єкта приводять до перетворення різноманітних сторін управління персоналом.

Тож, удосконалення управління персоналом на підприємстві є безперервними процесом, який на теперішній період розвивається як один із складників системи управління організацією [20].

Існує необхідність розглянути шість, актуальних на теперішній час, головних компонентів управління персоналом в системі менеджменту підприємства, які охоплюють досвід найпрогресивніших зарубіжних технологій менеджменту персоналу та допомагають формуванню ефективної підсистеми управління кадрами. Зобразимо на рисунку 1.3 кожен із шести основних складників сучасної підсистеми управління персоналом.

Рисунок 1.3 – Головні компоненти управління персоналом
в системі менеджменту підприємства

Джерело: побудовано автором на основі [6].

Дослідивши наведені на рисунку 1.3 дані, доцільно більш детальніше проаналізувати кожен із шести основних складників сучасної підсистеми управління персоналом:

1. Утворення, функціонування та розвинення в господарюючому суб'єкті управління персоналом мусить опиратися на використання певних компонентів методології управління персоналом, які включають:

- філософію управління кадрами, що характеризується як сполучення внутрішньо-організаційних законів, етичних й адміністративно-організаційних норм, системи переконань та цінностей певного підприємства;

- концепцію управління робітниками, тобто теоретичні й методологічні засади та комплекс прикладних підходів до утворення в конкретних умовах механізму управління кадрами;

- принципи і методи управління, які є способами впливу організації на трудовий колектив та є правилами її функціонування;

- моделі управління працівниками – це сполучення прийомів, засобів та методів, які використовуються для найбільш ефективного застосування людських ресурсів в системі менеджменту підприємства.

2. Проведення кадрової політики господарюючого суб'єкта допомагає у здійсненні процесу управління персоналом. Це пояснюється тим, що кадрова політика окреслює основний напрямок в роботі з співробітниками на довгострокову перспективу та містить у своєму складі такі компоненти: колективний договір, правила трудового розпорядку, кадрове планування, стиль керівництва.

3. Залучення робітників є заходом із наймання працівників за рахунок внутрішніх й зовнішніх джерел з метою задоволення в довгостроковій перспективі потреб підприємства у кадрах. Задля забезпечення результативності процедури залучення робітників необхідно дотримуватись кількох послідовних етапів:

- підбір персоналу, який характеризується як розробка вимог до кандидатів на конкретну вакансію, збір достатньої кількості потрібної інформації про кандидатів на вакантну посаду, пошук працівників;

- відбір кадрів – це низка заходів, які здійснюються організацією задля виявлення із переліку усіх заявників тих, що якнайліпше відповідають вимогам до кандидатів для певного вакантного місця роботи;

- оформлення на роботу, що є процесом, який пов’язаний з заповненням, поданням та підписанням працівником, необхідних для прийому на роботу, документів;

- адаптація співробітників, тобто спільне пристосування персоналу та господарюючого суб’єкта, яке базується на послідовному включенні робітника в нові для нього економічні, організаційно-адміністративні, професійні, психофізіологічні, санітарно-гігієнічні, соціально-психологічні й побутові умови праці та відпочинку.

4. Оцінка кадрів здійснюється з метою з’ясування відповідності персоналу займаній або вакантній посаді. Для аналізу відповідності співробітника займаній посаді на підприємстві проводять атестацію, яка відбувається завдяки оцінюванню індивідуального внеску працівника та його результативності в процесі роботи. Оцінка кандидатів на вакантну посаду здійснюється шляхом встановлення потенціалу конкретного робітника.

5. Розміщення та мотивація працівників є одними із найважливіших функцій управління персоналом, бо вони забезпечують:

- з погляду на життєві інтереси співробітників, планування їх кар’єри;

- стабільність оплати праці та утворення на підприємстві раціональної системи нематеріального й матеріального стимулювання робітників;

- цілеспрямоване та розсудливе вертикальне та горизонтальне пересування кадрів;

- сприятливі умови, які мають вплив на працездатність та здоров’я робітників в період виконання ними професійних обов’язків, а також, які усувають вплив шкідливих та небезпечних факторів на працівників підприємства.

6. Задля гарантування відповідності кваліфікаційних знань та умінь співробітників актуальному рівню управління та виробництва в організації потрібно проводити навчання персоналу. Нині прийнято виокремлювати чотири

види навчання працівників: додаткова освіта, підвищення кваліфікації, професійна підготовка робітників, перепідготовка кадрів [6].

Доцільно зазначити, що серед головних компонентів управління персоналом в системі менеджменту підприємства існує необхідність більш детальніше проаналізувати концепцію управління робітниками та дослідити особливості існуючих концепцій, які наведені у таблиці 1.3.

Таблиця 1.3 – Концепції управління персоналом

Концепція	Характеристика
1	2
Використання трудових ресурсів	У практиці управлінської діяльності засади зазначеної концепції активно застосовувались в період 20–40 років XX століття. Послідовниками даної концепції були представники «Школи наукового менеджменту», яка розглядала не людину, що була зайнята у виробництві, а її ключову функцію – працю, що як фактор виробництва обчислювалась за допомогою двох параметрів: величини оплати праці та затратами робочого часу.
Управління персоналом	Положення даної концепції розвивались протягом 50–70 років XX століття. У її основу було закладено теорію бюрократичної організації Анрі Файоля, яка сприймала людину через її формальну роль на підприємстві – посаду. За цією концепцією управління персоналом виконувалось завдяки використанню великої кількості адміністративних механізмів: методів, принципів, можливостей, функцій.
Управління людськими ресурсами	Зазначена концепція використовувалась у 80–90 роках XX століття та досліджувала людину у якості «непоновлюваного ресурсу», тобто як суб’єкта соціальної організації в поєднанні трьох головних компонентів – стану працівника, трудової функції та соціальних відносин.

Продовження таблиці 1.3

1	2
Управління людиною	Положення цієї концепції розвивались з 90 років XX століття по теперішний час. Її прихильники відійшли від «ресурсного підходу в сприйнятті людини», вони вивели людину на передній план в системі управління господарюючим суб'єктом та розпочали її розглядати як «особливий об'єкт управління».
Управління людським капіталом	Дана концепція сформулювалась у XXI столітті та спочатку була синтезом соціальної та економічної складових в контексті функціонування підприємства. А у подальшому вона еволюціонувала у повноцінну концепцію, що оглядає «людський капітал» у якості сполучення не тільки знань, навичок, вмінь, а й рівня здоров'я та середовища життєдіяльності людини. Тобто, людський капітал почали розглядати як ключовий фактор конкурентоспроможності економіки конкретної країни.

Джерело: побудовано автором на основі [20].

Отже, доречно розглянути існуючі визначення категорії «концепція»:

- це система поглядів на певні явища, ключова точка зору та провідна ідея для їх втілення, надійний спосіб для пояснення будь-яких процесів та явищ;
- це раціональні принципи здійснення різноманітних видів діяльності;
- це цілісний, тотальний та установлюючий замисел.

Аналізуючи зазначенні тлумачення поняття «концепція» можна стверджувати, що управління персоналом в господарюючому суб'єкті реалізується завдяки застосуванню певної концепції, що утворюється у відповідності з макро- та мікроекономічними умовами, у контексті яких функціонує та удосконалюється підприємство [21].

Таким чином, доцільно відзначити, що концепція управління кадрами організації – це сукупність теоретико-методологічних точок зору на розуміння та тлумачення змісту, сутності, завдань, цілей, критеріїв, методів та принципів

управління працівниками, а також система організаційно-практичних підходів до утворення в конкретних умовах функціонування господарюючого суб'єкта механізму реалізації певної концепції керування персоналом.

На теперішній період існує думка, що в теорії та практиці доцільно видаляти чотири концепції управління персоналом, які прогресували у рамках трьох головних підходів до керування – економічного, органічного та гуманістичного. Існуючі підходи до управління персоналом, які виявляються актуальними для різноманітних типів підприємств проілюстровані у таблиці 1.4 [22].

Таблиця 1.4 – Сучасні підходи до управління персоналом підприємства

Підхід	Економічний	Органічний		Гуманістичний
	(концепція управління персоналом)	адміністративний (концепція управління персоналом)	соціальний (концепція управління людськими ресурсами)	(концепція управління людиною)
Роль людини	Фактори виробництва	Ресурс підприємства	Ресурс підприємства	Головний суб'єкт підприємництва
Місце людини	Елемент процесу праці	Елемент формальної структури	Елемент соціальної організації	Член організації-сім'ї
Об'єкт управління	Трудові ресурси	Персонал	Людські ресурси	Людина
Зміст управління	Організація праці та заробітна плата	Часткове управління «життєвим циклом» людини	Комплексне управління людськими ресурсами	Самоуправління
Підрозділ	Відділ праці та заробітна плата	Кадрова служба	Служба управління людськими ресурсами	Все підприємство
Головний важіль	Заробітна плата	Повноваження та відповідальність	Мотивація	Організаційна культура
Стимулювання	Оплата робочого часу	Принцип «заслуг»	Немає	Якість трудового життя

Джерело: побудовано автором на основі [23].

Аналізуючи таблицю 1.4 можна стверджувати, що зародження та розвинення наведених підходів обумовлено еволюцією ринкових відносин, проте нині усі підходи у певній мірі залишаються актуальними. На сучасному етапі існуючі концепції управління кадрами опираються на новітні підходи до керування, це особливо стосується гуманістичного підходу, який є найзручнішим для усіх сторін робочого процесу.

В українських господарюючих суб'єктах усе частіше роблять зусилля у бік впровадження зарубіжного досвіду з управління персоналом, проте для його ефективного застосування необхідно ураховувати те, що менталітет українців об'єднує у собі американський дух індивідуалізму та японські прагнення до вдосконалення й працездатність. Тобто, застосування на вітчизняних підприємствах гуманістичного підходу може допомогти у вирішенні проблеми збільшення інтелектуального капіталу організацій в Україні.

На теперішній час основу концепції управління персоналом складає нарощувана роль особистості співробітника, обізнаність про його мотиваційні установки, навички їх складання та скеровування згідно із завданнями, які ставляться перед господарюючим суб'єктом. Актуальні завдання концепції управління персоналом зображені на рисунку 1.4.

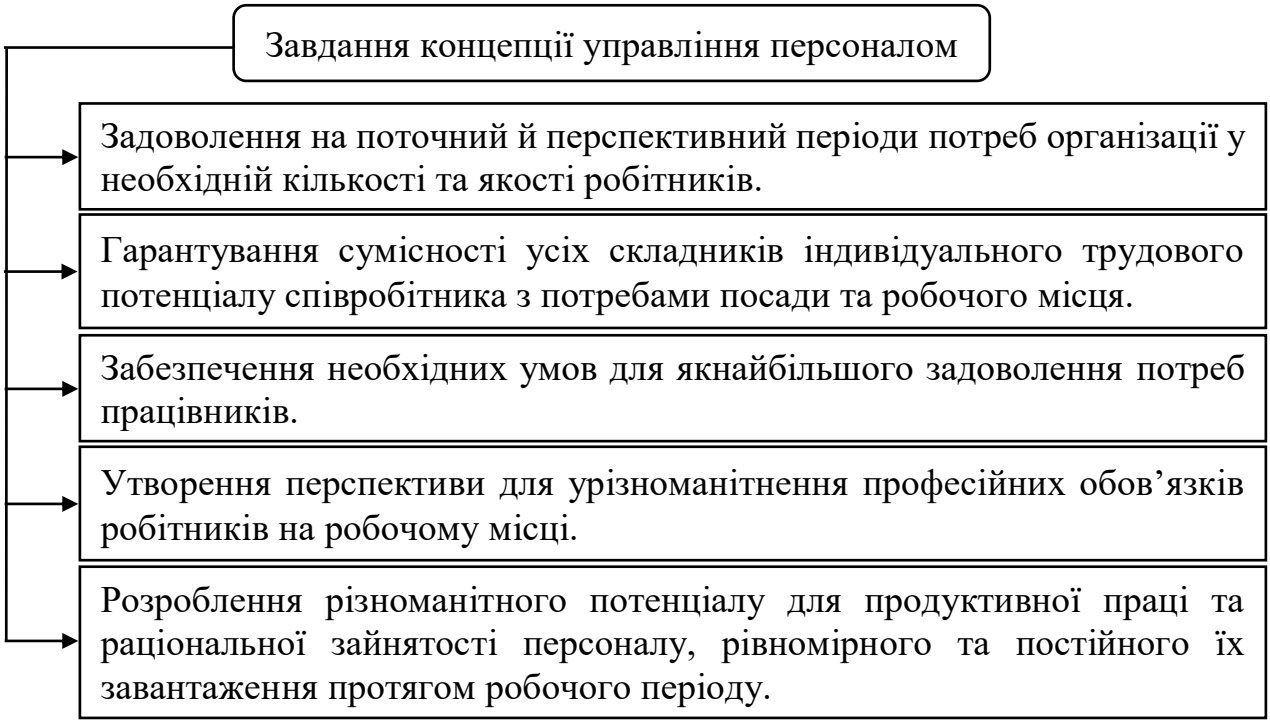

Рисунок 1.4 – Актуальні завдання концепції управління персоналом

Джерело: побудовано автором на основі [24].

З перелічених на рисунку 1.4 завдань витікають ключові принципи формування концепції управління кадрами в сучасних організаціях, до яких належать:

- Змістовність праці.
- Гарантування благоприємного психологічного мікроклімату в робочому колективі.
- Демократизація трудової діяльності робітників та притягнення їх до процесу управління господарюючим суб'єктом.
- Додержання потрібних організаційних, технічних та естетичних вимог до облаштування робочих місць.
- Надання співробітникам якісних соціальних послуг, таких як: медичне та побутове обслуговування, культурне дозвілля, харчування та відпочинок.
- Результативні запобіжні заходи з попередження стресів, професійного й емоційного вигоряння персоналу, достатній рівень мотивації праці.

- Справедлива винагорода за трудову діяльність та визнання робітниками доцільності й плодотворності власної праці [24].

Слід відзначити, що формування ефективної концепції управління персоналом є достатньо складним процесом. Для будь-якого підприємства справою фундаментальної важливості є організація гідної концепції управління кадрами, яка була б придатна до виведення господарюючого суб'єкта на більш високий рівень. Тож, доречно виділити головні складові формування сучасної концепції управління персоналом, до яких належать:

1. Заходи:

- впровадження новітніх процедур та механізмів управління кадрами;
- запровадження взаємозалежності наслідків оцінювання робітників та системи їх заохочення;
- оновлення значення трудової діяльності для продуктивного процесу виробництва;
- упровадження моделей професійних компетенцій та механізму їх застосування при відборі кадрів, їх оцінюванні та просуванні.

2. Напрями:

- прийняття ключової ролі співробітників в функціонуванні підприємства;
- застосування стратегічного підходу в управління кадрами;
- вдосконалення якості життя робітників;
- демократичність й рівноправність в управлінні персоналом;
- інвестування коштів в людські ресурси;
- поліпшення рівня кваліфікації кадрів;
- надання великої значимості професіоналізму працівників [25].

3. Принципи:

- здійснення підбору кадрів за морально-етичними та професійно-діловими рисами;
- проектування та удосконалення віково-статевої та кваліфікаційної структур робітників;
- безперервна увага до процесу розвинення працівників;

- проведення на практичній основі навчання управлінського персоналу.

4. Елементи:

- упровадження на підприємстві системи запобігання професійним й емоційним стресам;

- розробка заходів стосовно керування конфліктами на робочих місцях;

- запровадження коучингу, наставництва та професіональних настанов у формі тренінгів [22].

З проведеного аналізу можна зробити висновок, що на теперішньому етапі розвинення бізнес-процесів слід виділити наступні основні ознаки концепції управління персоналом:

- Вона є винятковою сукупністю головних догм, норм та цілей праці з кадровим складом організації.

- Ключовою її функцією є урахування інтересів всіх категорій робітників та соціальних груп кадрового складу підприємства.

- Концепція утворюється з огляду на фундаментальну стратегію господарюючого суб'єкта та відведену в ній роль персоналу.

- Складовими елементами концепції виступають прогноз та план необхідності в співробітниках, налагодження зв'язків з біржою праці та кадровими агентствами із заохочення потрібних кандидатів на певні посади, політики дослідження внеску робітників у розвиток підприємства, навчання й удосконалення здібностей працівників, застосування кадрів.

- Вона залежить від внутрішніх (територіальне розташування, структура та цілі господарюючого суб'єкта, культура менеджменту, психологічне становище в колективі, технологія здійснення кадрової діяльності) та зовнішніх (державне законодавство у сфері трудового права, взаємовідносини з профспілками, оточення ринку труда та напрямки його розвитку) факторів.

Тобто, концепція є обумовленими заходами в системі менеджменту підприємства, які сприяють втіленню у дійсність стратегічних завдань відносно управління персоналом [26].

Висновки до розділу 1

Проведений у першому розділі випускної кваліфікаційної роботи, аналіз свідчить про те, що процес управління персоналом представляє з себе один із найголовніших елементів системи менеджменту господарюючого суб'єкта, що задовольняє процес продуктивного управління працівниками та їх діяльністю.

Розглядаючи теоретичне підґрунтя, в роботі було окреслено сутність економічної категорії «персонал», яка означає особовий склад працівників підприємства, що об'єднуються у групи за професіональними та іншими ознаками.

Визначено, що термін «управління персоналом» є розповсюдженим, значущим та багатогранним соціально-економічним явищем, яке має різноманітні інтерпретації. В ході розгляду існуючих підходів до трактування даного поняття та ряду дефініцій, що були запропоновані в наукових працях вітчизняних економістів, було з'ясовано, що управління персоналом – це комплексна система, що охоплює різноманітні різновиди, шляхи та форми організаційної взаємодії з співробітниками господарюючого суб'єкта для задоволення належної чисельності кваліфікованих працівників, які були б умотивовані на виконання потрібних виробничих функцій та задовольняли необхідне поводження у процесі виробництва.

В розділі було визначено, що з метою досягнення усіх поставлених цілей управління персоналом в організації необхідно виконувати широкий спектр функцій. Через зростаючу роль у сучасному виробництві людського чинника, найважливішими в управлінні персоналом підприємства є функції з організації, здійснення перепідготовки та навчання співробітників.

За результатами дослідження доцільно зазначити, що нині класифікують методи управління персоналом на три групи: адміністративні, економічні й соціально-психологічні, та для того, щоб господарюючий суб'єкт був конкурентоспроможним, існує необхідність застосовувати зазначені методи у сукупності.

З’ясовано, що принципи управління персоналом виступають фундаментальною основою для керівництва працівниками підприємства, цілеспрямоване додержання яких є необхідною умовою для досягнення поточних і перспективних цілей, гарантування належної результативності спільної праці.

У першому розділі випускної кваліфікаційної роботи було розглянуто шість основних складників сучасної підсистеми управління персоналом, до яких доречно відносити: методологію управління працівниками, кадрову політику, залучення робітників, оцінку кадрів, розміщення та мотивацію працівників, навчання персоналу. Зазначені компоненти охоплюють досвід найпрогресивніших зарубіжних технологій менеджменту персоналу та допомагають формуванню ефективної підсистеми управління кадрами.

Серед головних складників управління персоналом в системі менеджменту підприємства було більш детальніше проаналізовано концепцію управління робітниками та досліджено особливості існуючих концепцій.

Визначено, що концепція управління кадрами організації – це сукупність теоретико-методологічних точок зору на розуміння та тлумачення змісту, сутності, завдань, цілей, критеріїв, методів та принципів управління працівниками, а також система організаційно-практичних підходів до утворення в конкретних умовах функціонування господарюючого суб’єкта механізму реалізації певної концепції керування персоналом.

В ході розгляду сучасних підходів до управління персоналом підприємства, було з’ясовано, що нині існуючі концепції управління кадрами опираються на новітні підходи до керування, це особливо стосується гуманістичного підходу, який є найзручнішим для усіх сторін робочого процесу.

Підсумовуючи результати дослідження, можна зробити висновок, що концепція є обумовленими заходами в системі менеджменту підприємства, які сприяють втіленню у дійсність стратегічних завдань відносно управління персоналом.

РОЗДІЛ 2
ОРГАНІЗАЦІЙНО-ЕКОНОМІЧНА ХАРАКТЕРИСТИКА ПІДПРИЄМСТВА ТА ОЦІНКА ЙОГО ФІНАНСОВОГО СТАНУ

2.1 Загальна характеристика Державного підприємства «Волиньвугілля»

Державне підприємство «Волиньвугілля» – це вугледобувне підприємство, що знаходиться на території Нововолинського гірничопромислового району Львівсько-Волинського вугільного басейну.

Доцільно відзначити, що Львівсько-Волинський вугільний басейн являє собою одним із техногенно навантажених районів. Географічні межі зазначеного вугледобувного басейну на території України проходять по наступних населених пунктах: Устилуг – Володимир-Волинський – Городок – Радехів – Буськ – Львів – Рава-Руська.

У 1810 році з'явились перші відомості про даний басейн, а вже у 1950 році на території басейну були закладені перші шахти. Загальна площа Львівсько-Волинського вугільного басейну налічує близько 10 000 км². Кам'яне вугілля даного басейну належить до марки ДГ (довгополуменеве газове), воно має добру якість та містить у собі: 10–12% вологи, 29–45% летких на горючу масу, 1,5–3,5% загальної сірки, теплоздатність зазначеного вугілля знаходиться у межах 7700–8300 кал/кг [27].

Тож, Нововолинський гірничопромисловий район є одним із гірничодобувних районів Львівсько-Волинського вугільного басейну, місцезнаходження якого розміщене на межі Львівської та Волинської областей України та даний район обступає правий й лівий береги річки Західний Буг. Загальні геологічні запаси вугілля у Нововолинському гірничопромисловому районі налічують понад 2 мільярдів тон, а балансові становлять – 1,4 мільярдів тон. Вугледобувна галузь у досліджуваному районі представлена чотирьома вугільними підприємствами, а саме: Шахта № 1 «Нововолинська» (1954 рік),

Шахта № 9 «Нововолинська» (1963 рік), Шахта «Бужанська» (1979 рік) та Шахта № 10 «Нововолинська» (1989 рік) [28].

Державне підприємство «Волиньвугілля» розташоване в місті Нововолинськ Волинської області та включає у свій склад чотири відокремлені підрозділи, два з яких є діючими шахтами:

- Шахта № 9 «Нововолинська», що розміщена у місті Нововолинськ Волинської області. Дану шахту було здано у експлуатацію в 1963 році з проектною потужністю – 450 тисяч тон вугілля на рік. Шахтне поле Шахти № 9 «Нововолинська» розкрито двома центрально-здвоєними вертикальними стволами глибиною 378 метрів. На шахті розробляються два вугільні пласти, їх потужність коливається від 0,6 до 1,8 м, марка вугілля, що видобувається – ДГ (довгополуменеве газове). Шахта № 9 «Нововолинська» віднесена до 1-ї категорії за метаном та небезпечна за вибуховістю вугільного пилу [29].

- Шахта «Бужанська», що розташована у місті Нововолинськ Волинської області. Будівництво зазначеної шахти розпочалось у 1979 році з проектною потужністю – 300 тисяч тон вугілля на рік, а вже у 2003 році вона стала відокремленим підрозділом ДП «Волиньвугілля». На Шахті «Бужанська» робочої потужності досягає лише пласт n_8, середня потужність якого – 0,85 м, а глибина залягання – 320–380 м. Даний пласт віднесений до середньозольних. Марка вугілля, що видобувається на шахті – ДГ (довгополуменеве газове). З чотирьох шахт Нововолинського гірничопромислового району лише Шахту «Бужанська» відносять до перспективних вугледобувних підприємств [30].

Нажаль, останніми роками в ДП «Волиньвугілля» проявляється зниження обсягів видобування вугілля, що можна пов’язати з зношенням виробничого обладнання на шахтах та відпрацюванням істотної частини запасів вугілля.

У таблиці 2.1 перелічено чотири відокремлені підрозділи Державного підприємства «Волиньвугілля» та наведені види діяльності цих підрозділів.

Таблиця 2.1 – Відокремлені підрозділи ДП «Волиньвугілля»

Підприємство	Види діяльності
1	2
Відокремлений підрозділ База відпочинку «Шахтар» Державного підприємства «Волиньвугілля».	Основний вид діяльності: 86.10 Діяльність лікарняних закладів. Інші види діяльності: 55.10 Діяльність готелів і подібних засобів тимчасового розміщування. 55.20 Діяльність засобів розміщування на період відпустки та іншого тимчасового проживання. 55.90 Діяльність інших засобів тимчасового розміщування. 56.29 Постачання інших готових страв. 86.21 Загальна медична практика.
Відокремлений підрозділ «Волиньвантажтранс» Державного підприємства «Волиньвугілля».	Основний вид діяльності: 49.20 Вантажний залізничний транспорт. Інші види діяльності: 45.20 Технічне обслуговування та ремонт автотранспортних засобів. 46.71 Оптова торгівля твердим, рідким, газоподібним паливом і подібними продуктами. 46.90 Неспеціалізована оптова торгівля. 52.21 Допоміжне обслуговування наземного транспорту. 52.29 Інша допоміжна діяльність у сфері транспорту.

Продовження таблиці 2.1

1	2
Відокремлений підрозділ Шахта № 9 «Нововолинська» Державного підприємства «Волиньвугілля».	Основний вид діяльності: 05.10 Добування кам'яного вугілля. Інші види діяльності: 46.71 Оптова торгівля твердим, рідким, газоподібним паливом і подібними продуктами. 47.11 Роздрібна торгівля в неспеціалізованих магазинах переважно продуктами харчування, напоями та тютюновими виробами. 56.29 Постачання інших готових страв. 56.30 Обслуговування напоями. 61.10 Діяльність у сфері проводового електрозв'язку.
Відокремлений підрозділ Шахта «Бужанська» Державного підприємства «Волиньвугілля».	Основний вид діяльності: 05.10 Добування кам'яного вугілля. Інші види діяльності: 16.10 Лісопильне та стругальне виробництво. 46.71 Оптова торгівля твердим, рідким, газоподібним паливом і подібними продуктами. 46.90 Неспеціалізована оптова торгівля. 56.29 Постачання інших готових страв. 61.10 Діяльність у сфері проводового електрозв'язку.

Джерело: побудовано автором на основі [31].

Доцільно зазначити, що статутний капітал ДП «Волиньвугілля» складає 56 969 000, 00 грн. Однак, на 2024 рік загальна сума боргу за податками становить 183 368 869, 91 грн, а борг по заробітній платі налічує 23 625 123, 99 грн.

Відповідно до КВЕД, основним видом діяльності ДП «Волиньвугілля» є:

- 05.10 Добування кам'яного вугілля.

Також державне підприємство займається іншими видами діяльності:

- 46.71 Оптова торгівля твердим, рідким, газоподібним паливом і подібними продуктами.
- 56.10 Діяльність ресторанів, надання послуг мобільного харчування.
- 61.10 Діяльність у сфері проводового електрозв'язку.
- 86.10 Діяльність лікарняних закладів.

На теперішній час погіршення економічної ситуації в Україні значно обтяжує умови, у яких функціонують вітчизняні організації, що слугує причиною збільшення вимог відносно побудови та організації роботи системи управління господарюючого суб'єкта. Завдяки стійкому, гнучкому та адаптивному функціонуванню системи управління та налагодженій діяльності усіх її елементів значно у чому визначається ефективність стратегії підприємства на ринку та його конкурентоздатність. Тож, перед сучасними організаціями за умов ринкової економіки постають питання відносно розроблення стратегії розвитку, прийняття раціональних рішення, найму працівників, пошуку необіжних засобів, розв'язання багатьох структурних питань стосовно утворення, злиття, ліквідації, реорганізації та перебудови організаційної структури управління [32].

Слід відзначити, що за умов розвитку сучасних ринкових відносин та наявності жорсткої конкуренції перед великою кількістю господарюючих суб'єктів виникає проблема відносно побудови ефективної організаційної структури управління, яка була б здатна до швидкого реагування на зміни внутрішнього та зовнішнього середовища, а також могла б пристосовуватись до цих змін.

Тобто, на стійкість підприємства в конкурентному середовищі та істотного покращення його рівня функціонування безпосередньо впливає створення ефективної організаційної структури, яка б ураховувала напрями стратегічного розвитку господарюючого суб'єкта та усі його особливості діяльності.

Організаційна структура підприємства має безпосередній вплив на забезпечення реалізації стратегії діяльності організації. Завдяки грамотній побудові організаційної структури може поліпшитись ефективність діяльності господарюючого суб'єкта, що відбувається завдяки спрощенню інформаційних

потоків, чіткому розподілу обов'язків і визначенню кола повноважень кожної структурної одиниці та виконавця [33].

В науковій літературі існує велика кількість різноманітних видів, за якими здійснюється класифікація організаційних структур управління. В таблиці 2.2 систематизовано види класифікації організаційних структур підприємств за певними категоріями.

Таблиця 2.2 – Класифікація організаційних структур

Критерії	Види
1	2
Характер реакції на вплив факторів зовнішнього й внутрішнього середовища	- жорсткі; - адаптивні.
Орієнтація зусиль організаційної структури управління	- продуктовий тип; - організаційні структури, що орієнтовані на споживача; - регіональний тип; - програмно-цільовий тип; - проблемно-цільовий тип.
Варіант групового підходу до вирішення проблемних ситуацій	- командна; - проблемно-групова; - бригадна.
Стаціонарність кадрів	- стаціонарні; - стаціонарно-проектні; - стаціонарно-аутсорсингові; - гнучкі.

Продовження таблиці 2.2

1	2
Характер взаємозв’язків між елементами структури	- лінійна; - лінійно-функціональна; - функціональна; - лінійно-штабна; - дивізіональна; - конгломератна; - проектна; - сітьова; - матрична.

Джерело: побудовано автором на основі [33].

Аналізуючи таблицю 2.2 можна стверджувати, що класифікація організаційних структур господарюючих суб’єктів на основі характеру реакції на вплив факторів зовнішнього й внутрішнього середовища дозволяє проаналізувати адаптивність діючої організаційної структури до змін, виявити позитивні і негативні риси кожного виду організаційної структури відповідно до цього критерію. Така класифікаційна ознака, як орієнтація зусиль організаційної структури, сприяє кращому розкриттю цілеспрямованості діяльності управлінського персоналу.

Доцільно стверджувати, що організаційна структура є поділом господарюючого суб’єкта на бригади, відділення, відділи, групи, ділянки, лабораторії, підрозділи, цехи з метою налагодження процесів управління, організації взаємодії ланок, встановлення відповідальності, підпорядкованості й співпідпорядкованості [34].

Тобто, організаційна структура управління – це система взаємозв’язків та підконтрольність організаційних одиниць апарату управління, що реалізують різноманітні функції управління підприємством.

Діяльність ДП «Волиньвугілля» відбувається по лінійно-функціональній організаційній структурі. Діюча організаційна структура опирається на розподіленні відповідальності й повноважень за функціями управління та відповідно цій структурі прийняття рішень здійснюється по вертикалі. Зазначені особливості зумовлені тим, що управління вугледобувним підприємством організоване за лінійною схемою (директор – начальник відділу – керівник підрозділу), а функціональні відділи апарату управління надають допомогу з вирішення управлінських завдань лінійним керівникам. Проте, задля уникнення можливого одержання виконавцями суперечливих вказівок, в державному підприємстві введено пріоритет на указівки лінійних керівників, у цей же момент функціональні керівники отримують лише частину повноважень та право на надання рекомендацій.

Доречно відзначити, що існуюча в ДП «Волиньвугілля» організаційна структура управління має ряд переваг, до яких слід віднести:

- доцільне об’єднання лінійних та функціональних взаємозв’язків;
- оперативність у прийнятті рішень;
- стійкий розподіл відповідальності та повноважень серед співробітників вугледобувного підприємства;
- особиста відповідальність кожного керівника за наслідки діяльності;
- цілісність та ясність розпорядництва;
- оперативна реалізація дій стосовно вказівок та розпоряджень, які видаються керівниками для підлеглих;
- кваліфіковане вирішення завдань фахівцями функціональних служб.

Однак, лінійно-функціональній організаційній структурі притаманні наступні недоліків:

- розосередження відповідальності;
- утворення внутрішньо-виробничих бар’єрів, які відокремлюють виробничі підрозділи від функціональних;
- спроможність виникнення розбіжностей між лінійними та функціональними керівниками;

- збільшення кількості дублювання управлінських функцій;

- виникнення можливостей спотворення інформації функціональних керівників при її передачі лінійними керівниками до виконавців [32].

2.2 Аналіз та оцінка фінансового стану ДП «Волиньвугілля»

На сучасному етапі розвитку національної економіки України передумовою для підвищення прибутковості та розроблення й впровадження ефективних управлінських рішень на вітчизняних підприємствах є здійснення безупинного аналізу та контролю над фінансовим станом організації.

Тобто, з метою прийняття виважених управлінських рішень менеджерам господарюючого суб'єкта необхідно володіти інформацією про кількісні та якісні параметри діяльності підприємства, його можливості та ризики. Для одержання важливої інформації існує необхідність у проведенні аналітичних досліджень за аналізованою організацією загалом та за конкретними напрямками функціонування господарюючого суб'єкта [35].

Доцільно зазначити, що проведення аналізу фінансового стану є вагомим компонентом для визначення фінансової стабільності конкретного підприємства. Це пояснюється тим, що фінансовий стан є одним із головних параметрів ефективності організації, її забезпеченості та доцільності розміщення й використання фінансових ресурсів, а також є характеристикою спроможності господарюючого суб'єкта виконувати ефективну господарську діяльність в умовах мінливого зовнішнього та внутрішнього середовища.

Отже, фінансовий стан – це комплексна економічна категорія, що окреслює здібність певного підприємства до здійснення фінансової та виробничо-господарської діяльності, ефективного застосування наявних ресурсів, вчасного погашення боргових зобов'язань та забезпечення стійкого розвитку організації [36].

Перш ніж провести оцінку фінансового стану господарюючого суб'єкта, доцільно виділити систему показників аналізу фінансового стану, яка

характеризується за наступними критеріями: за їх характером та за процедурами здійснення аналізу фінансового стану. На рисунку 2.1 зображена система показників оцінки фінансового стану організації.

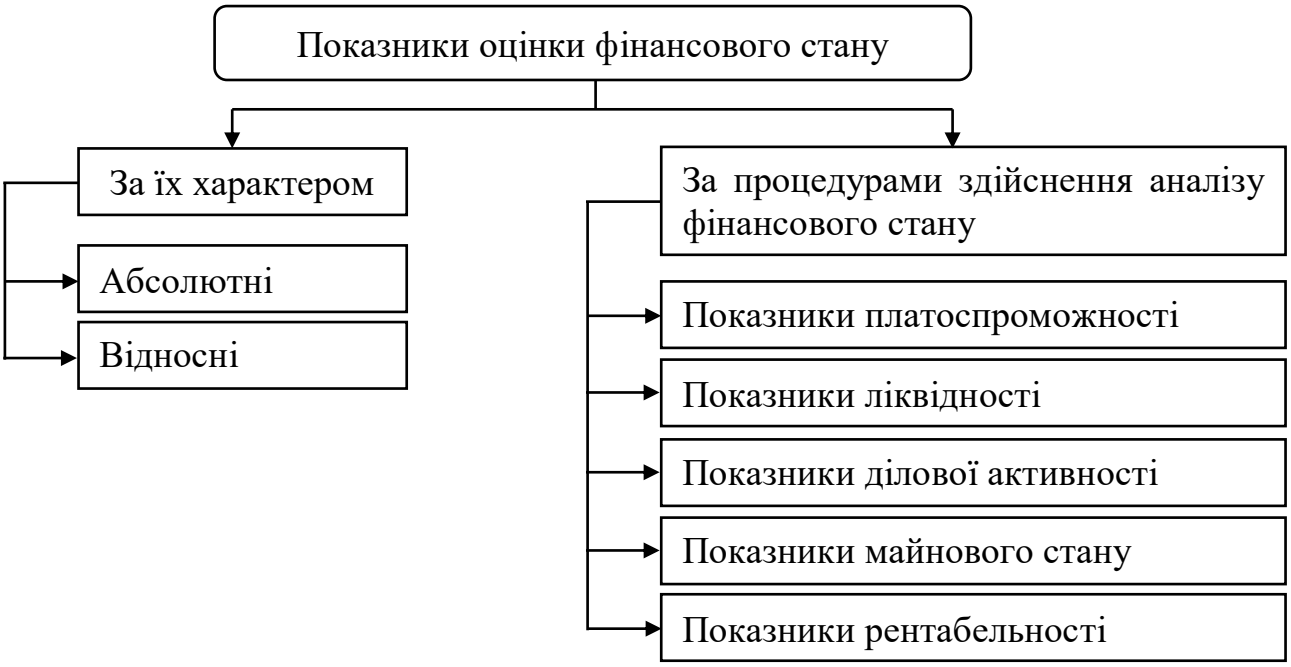

Рисунок 2.1 – Система показників оцінки фінансового стану підприємства

Джерело: побудовано автором на основі [37].

Аналізуючи наведену систему показників оцінки фінансового стану підприємства, можна стверджувати, що в ринкових умовах запорукою стабільного функціонування організації є її фінансовий стан. Оцінка платоспроможності, ліквідності, ділової активності, майнового стану та рентабельності є головними елементами для аналізу фінансового стану. Кожен із наведених показників оцінки фінансового стану господарюючого суб'єкта відображає окрему ланку роботи аналізованого підприємства, а також зазначені елементи дозволяють менеджерам організації визначати ризики відносно порушення зобов'язань за розрахунками та розробляти й впроваджувати доречні заходи для їх ліквідації.

Слід відзначити, що для проведення аналізу фінансового стану господарюючого суб'єкта доцільно використовувати вихідні дані, які проілюстровані в таблиці 2.3.

Таблиця 2.3 – Вихідні дані для аналізу фінансового стану ДП «Волиньвугілля»

Вихідні дані, тис. грн.	Код рядка	2020	2021	2022	2023
1	2	3	4	5	6
Основні засоби	1010	57 640	46 349	42 781	41 544
первісна вартість	1011	582 249	293 331	292 829	293 033
знос	1012	524 609	246 982	250 048	251 489
Необоротні активи	1095	59 109	47 781	44 196	42 943
Виробничі запаси	1101	20 983	12 982	13 955	13 917
Незавершене виробництво	1102	9 003	687	106	706
Готова продукція	1103	1 013	423	841	66
Товари	1104	124	24	72	31
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	1 312	2 234	638	1 122
Дебіторська заборгованість за розрахунками: за виданими авансами	1130	935	205	315	708
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	688	13 077	13 092	14 051
Гроші та їх еквіваленти	1165	166	223	82	111
Інша оборотні активи	1190	15	64	154	776
Оборотні активи	1195	34 239	29 919	29 255	31 488
Активи	1300	93 348	77 700	73 451	74 431
Власний капітал	1495	-1 150 320	-869 980	-930 925	-978 246
Поточна кредиторська заборгованість за: товари, роботи, послуги	1615	299 978	262 506	267 320	283 836
розрахунками з бюджетом	1620	175 438	99 785	113 225	127 993
розрахунками зі страхування	1625	334 103	168 261	199 308	214 411
розрахунками з оплати праці	1630	26 357	24 669	28 077	40 321
за одержаними авансами	1635	271 972	295 511	294 505	290 912
Поточні зобов’язання і забезпечення	1695	1 242 354	947 680	1 004 376	1 052 677
Пасиви	1900	93 348	77 700	73 451	74 431

Продовження таблиці 2.3

1	2	3	4	5	6
Чистий дохід від реалізації	2000	24 435	19 857	7 913	15 226
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	265 435	171 880	101 986	125 483
Чистий фінансовий результат: збиток	2355	-107 688	-81 095	-44 446	-43 815

Доцільно стверджувати, що чистий фінансовий результат представляє собою складну та багатовимірну категорію. Основною метою діяльності господарюючого суб'єкта та одним з головних показників, що обумовлює ефективність підприємства, є фінансовий результат у формі прибутку. Інформаційною базою для аналізу фінансового результату виступає фінансова звітність організації, що є ключовим джерелом інформації для потенційних партнерів та загальнодоступною інформацією для встановлення рівня показників платоспроможності, ліквідності та фінансової стійкості господарюючого суб'єкта.

Тобто, чистий фінансовий результат – це наслідок діяльності господарюючого суб'єкта, який визначається як різниця між сумами доходів та належним їм витратам, що виражається в абсолютних показниках: прибутку або збитку [38].

На рисунку 2.2 проілюстрована динаміка зміни чистого фінансового результату ДП «Волиньвугілля» за 2020–2023 роки.

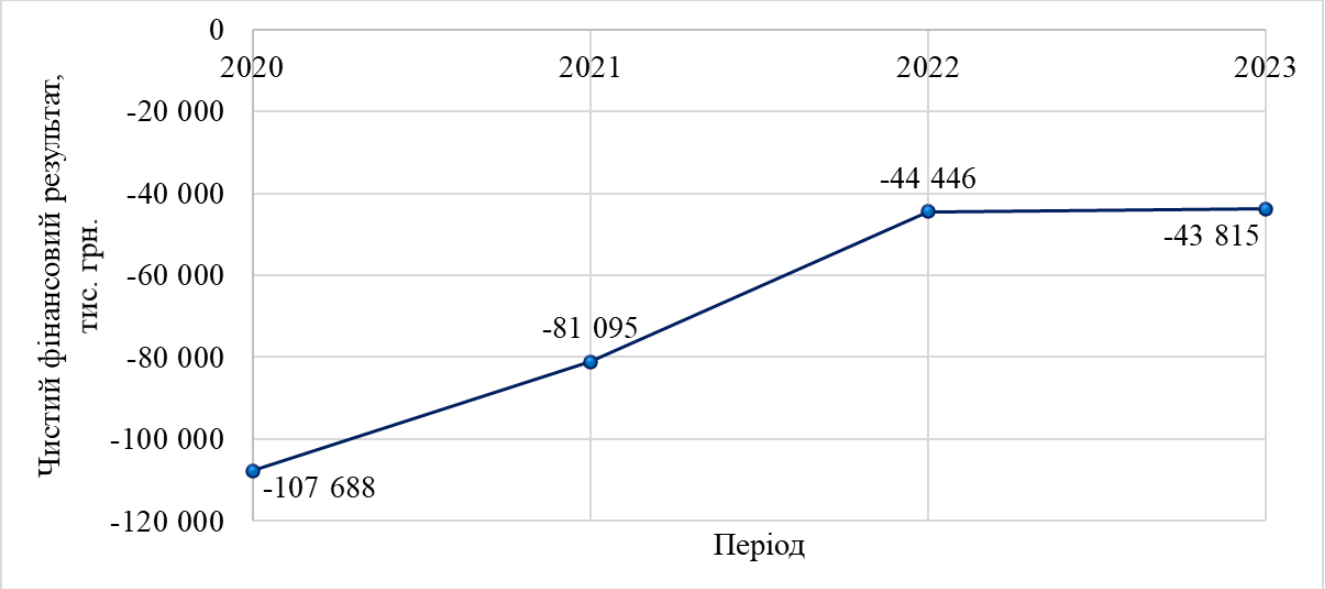

Рисунок 2.2 – Динаміка чистого фінансового результату ДП «Волиньвугілля» за 2020–2023 роки

Джерело: побудовано автором на основі [31].

Аналізуючи рисунок 2.2 можна зробити висновок, що за досліджуваний період ДП «Волиньвугілля» у якості чистого фінансового результату одержувало збиток. Однак, у 2022 та 2023 роках розмір збитків на шахті зменшився, що є позитивною динамікою.

На теперішньому етапі розвитку національної економіки Україна знаходиться в умовах складної фінансово-економічної ситуації, яка спричинена рядом факторів, таких яка: недосконале податкове законодавство, гострий дефіцит фінансових ресурсів, тривала криза неплатежів, скорочення виробничих потужностей, підвищення дебіторської та кредиторської заборгованостей.

Тобто, через велику кількість зовнішніх глобальних проблем та внутрішніх складних політично-економічних питань, вітчизняні підприємства стикаються з високою вірогідністю виникнення загроз для їх функціонування. Головним із проявів наявності зазначених загроз та відсутності можливостей для протистояння їм є утрата потрібного рівня платоспроможності та банкрутство господарюючого суб’єкта.

Тож, з метою виявлення доречних для підприємства заходів з стабілізації фінансово-господарської діяльності, менеджерам організації необхідно проводити

безупинний моніторинг та оперативну оцінку коефіцієнтів платоспроможності [39].

Слід відзначити, що для визначення тлумачення категорії «платоспроможність» доцільно розглянути існуючі сутнісні характеристики платоспроможності організації, які наведені на рисунку 2.3.

Рисунок 2.3 – Сутнісні характеристики платоспроможності підприємства

Джерело: побудовано автором на основі [40].

Аналізуючи наведені сутнісні характеристики платоспроможності організації, можна стверджувати, що платоспроможність – це значущий показником, який характеризує фінансовий стан й потенціал господарюючого суб'єкта та є необхідною умовою фінансової безпеки.

При достатньому рівні платоспроможності підприємство здатне у встановлений термін та у повному обсязі виконувати власні довгострокові та короткострокові зобов'язання, при цьому, не порушуючи фінансову рівновагу та безперервно здійснюючи фінансування власної операційної діяльності.

Доцільно зазначити, що виділяють наступні головні ознаки платоспроможності організації: існування в достатньому для платежів обсягу коштів на рахунках господарюючого суб'єкта, відсутність простроченої кредиторської заборгованості та присутність високоліквідних елементів у складі поточних активів [40].

Для проведення аналізу показників платоспроможності досліджуваного державного підприємства доцільно розглянути формули та нормативні значення коефіцієнтів платоспроможності, які наведені в таблиці 2.4.

Таблиця 2.4 – Показники платоспроможності

Показник	Формула розрахунку	Нормативне значення
Коефіцієнт платоспроможності (автономії)	$\frac{\text{Власний капітал}}{\text{Загальні активи}}$	$> 0{,}5$
Коефіцієнт фінансового ризику	$\frac{\text{Привернуті засоби}}{\text{Власні засоби}}$	< 1
Коефіцієнт забезпеченості власними оборотними коштами	$\frac{\text{Чистий оборотний капітал}}{\text{Оборотні активи}}$	$> 0{,}1$
Коефіцієнт маневреності власного капіталу	$\frac{\text{Чистий оборотний капітал}}{\text{Власний капітал}}$	> 0

Джерело: побудовано автором на основі [41].

Застосовуючи таблицю 2.4 та фінансову звітність ДП «Волиньвугілля», проведемо аналіз показників платоспроможності для вугледобувного підприємства та проілюструємо одержані результати в таблицю 2.5.

Таблиця 2.5 – Показники платоспроможності ДП «Волиньвугілля»

Показник	Роки				Абсолютне відхилення, (+;-)			Відносне відхилення, %		
	2020	2021	2022	2023	2021 р. до 2020 р.	2022 р. до 2021 р.	2023 р. до 2022 р.	2021 р. до 2020 р.	2022 р. до 2021 р.	2023 р. до 2022 р.
Коефіцієнт платоспроможності (автономії)	-12,323	-11,197	-12,674	-13,143	1,126	-1,477	-0,469	90,9	113,2	103,7
Коефіцієнт фінансового ризику	-0,081	-0,089	-0,079	-0,076	-0,008	0,010	0,003	110,1	88,3	96,4
Коефіцієнт забезпеченості власними оборотними коштами	-35,285	-30,675	-33,332	-32,431	4,610	-2,657	0,901	86,9	108,7	97,3
Коефіцієнт маневреності власного капіталу	1,050	1,055	1,047	1,044	0,005	-0,007	-0,004	100,4	99,3	99,7

З таблиці 2.5 видно, що впродовж досліджуваного періоду коефіцієнт платоспроможності (автономії) мав від'ємне значення, що значно відрізняється від нормативного: $> 0{,}5$, а також у 2022 та 2023 роках спостерігалася негативна тенденція до збільшення зазначеного показника. Тож, аналіз коефіцієнта платоспроможності (автономії) свідчить, що найближчим часом ДП «Волиньвугілля» може опинитися на стадії банкрутства.

За аналізовані роки в вугледобувному підприємстві коефіцієнт фінансового ризику був від'ємним, що менше нормативного значення: < 1. Тобто, у довгостроковій перспективі в ДП «Волиньвугілля» існує ймовірність виникнення фінансових ризиків.

Коефіцієнт забезпеченості власними оборотними коштами за період з 2020 по 2023 роки мав негативне значення та значно відрізнявся від нормативного показника: $> 0{,}1$. Отже, можна стверджувати, що увесь власний капітал ДП «Волиньвугілля» та його довготермінові джерела мають направленість на фінансування необоротних активів, а також на шахті відсутні довгострокові кошти, які б можна було направити на утворення власного оборотного капіталу.

Проте, впродовж досліджуваного періоду коефіцієнт маневреності власного капіталу в вугледобувному підприємстві мав позитивне значення та був більше нормативного, який становить > 0. Тож, аналіз зазначеного показника вказує на те, що в ДП «Волиньвугілля» для здійснення фінансування необоротних та частини оборотних активів є в наявності достатня кількість власних фінансових ресурсів.

В сучасних трансформаційних умовах ефективність функціонування господарюючих суб'єктів забезпечується за рахунок їх рівня платоспроможності та ліквідності, які вказують на можливості певної організації виконувати зобов'язання у встановлений час. Тобто, здійснення безперервної оцінки платоспроможності та ліквідності вітчизняних підприємств впливає на встановлення ефективності управління фінансовими ресурсами конкретної організації.

Доцільно зазначити, що ліквідність виступає у якості основного критерія платоспроможності та в цілому проблем управління фінансами господарюючого суб'єкта. Це пояснюється тим, що ліквідність має вплив на головні визначальні

параметри діяльності такі як: кредитоспроможність, ділова активність, фінансова стійкість, конкурентоздатність. Тож, ліквідність пов’язана із різноманітними ризиками, основним з яких є втрата платоспроможності організації при недостатньому рівні ліквідності.

Для розуміння сутності поняття «ліквідність» доречно розглянути функції, які виконує ліквідність. До зазначених функцій можна віднести наступні:

- Функція мобільності, що забезпечує незалежність та свободу в процесі діяльності господарюючого суб’єкта та дозволяє йому пристосовуватися до зовнішнього середовища.

- Функція стабільності, яка характеризується тим, що при наявності високого рівня ліквідності, задовольняються необхідні умови для інноваційного розвитку організації.

- Функція привабливості, що пособляє до залучення грошових коштів для забезпечення стабільності функціонування та поліпшення фінансування підприємства.

- Функція контролю, яка, на основі здійсненного аналізу коефіцієнтів ліквідності, дає можливість проводити моніторинг фінансового стану господарюючого суб’єкта.

- Регулювальна функція, що забезпечує керівників та акціонерів організації можливістю прийняття управлінських рішень відносно змін в структурах активів та зобов’язань [42].

Доречно зазначити, що на ліквідність підприємства впливає ряд факторів, які згруповані на рисунку 2.4.

Рисунок 2.4 – Фактори, що мають вплив на ліквідність підприємства

Джерело: побудовано автором на основі [43].

Слід підкреслити, що виділяють два підходи до трактування категорії «ліквідність»:

1. Ліквідність (у вузькому розумінні) є здатністю організації до перетворення власних оборотних активів на платіжні засобі з метою покриття поточних зобов’язань.

2. Ліквідність (у широкому розумінні) є спроможністю господарюючого суб’єкта перетворювати оборотні та необоротні активи на платіжні засоби з метою покриття поточних та довгострокових зобов’язань.

Доцільно відзначити, що розгляд поняття «ліквідність» у широкому розумінні є більш нагальний, бо дане трактування у повному обсязі пояснює економічну сутність категорії «ліквідність», оскільки головним призначенням

управління ліквідністю організації є забезпечення її платоспроможності у коротко-, середньо- та довгостроковому періодах [44].

Для здійснення оцінки показників ліквідності досліджуваного державного підприємства доречно розглянути формули та нормативні значення коефіцієнтів ліквідності, які наведені в таблиці 2.6.

Таблиця 2.6 – Показники ліквідності

Показник	Формула розрахунку	Нормативне значення
Коефіцієнт покриття (загальної ліквідності)	$\frac{\text{Оборотні активи}}{\text{Поточні зобов'язання}}$	$1-2$
Коефіцієнт термінової ліквідності	$\frac{\text{Гроші} + \text{Короткострокові фінансові інвестиції} + \text{Дебіторська заборгованість}}{\text{Поточні зобов'язання}}$	$0{,}6-0{,}8$
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	$\frac{\text{Грошові кошти}}{\text{Поточні зобов'язання}}$	$0{,}2-0{,}35$
Чистий оборотний капітал (тис. грн.)	$\text{Оборотні активи} - \text{Поточні зобов'язання}$	> 0 $\uparrow$

Джерело: побудовано автором на основі [45].

Використовуючи таблицю 2.6 та фінансову звітність ДП «Волиньвугілля», здійснимо оцінку показників ліквідності для вугледобувного підприємства та проілюструємо отримані результати в таблицю 2.7.

Таблиця 2.7 – Показники ліквідності ДП «Волиньвугілля»

Показник	Роки				Абсолютне відхилення, (+;-)			Відносне відхилення, %		
	2020	2021	2022	2023	2021 р. до 2020 р.	2022 р. до 2021 р.	2023 р. до 2022 р.	2021 р. до 2020 р.	2022 р. до 2021 р.	2023 р. до 2022 р.
Коефіцієнт покриття (загальної ліквідності)	0,028	0,032	0,029	0,030	0,004	-0,002	0,001	114,6	92,3	102,7
Коефіцієнт термінової ліквідності	0,003	0,017	0,014	0,016	0,014	-0,002	0,002	664,9	85,3	112,0
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,00013	0,00024	0,00008	0,00011	0,00010	-0,00015	0,00002	176,1	34,7	129,2
Чистий оборотний капітал (тис. грн.)	-1208115,0	-917761,0	-975121,0	-1021189,0	290354,0	-57360,0	-46068,0	76,0	106,2	104,7

З таблиці 2.7 видно, що за аналізований період коефіцієнт покриття (загальної ліквідності) значно відрізнявся від нормативного значення, яке становить $1 - 2$. У зв'язку з тим, що на шахті зазначений показник був нижче нормативного, то можна стверджувати, що протягом 2020–2023 років вугледобувне підприємство було не в змозі своєчасно відповідати за поточними зобов'язаннями. Тобто, на кінець 2023 року в ДП «Волиньвугілля» залишилось лише 0,030 гривень на кожну гривню поточних зобов'язань, що призводить до зниження довіри до шахти з боку інвесторів, кредиторів, партнерів та постачальників, а також за цих умов вугледобувне підприємство у будь-який момент може бути оголошено банкрутом.

Коефіцієнт термінової ліквідності протягом досліджуваних років знаходився нижче допустимого значення, яке складає $0{,}6 - 0{,}8$. У 2023 році на шахті на кожну гривню поточних зобов'язань припадало 0,016 гривень високоліквідних оборотних активів, що вказує на наявність в ДП «Волиньвугілля» проблем з платоспроможністю. З метою вирішення зазначеної проблеми вугледобувному підприємству необхідно рухатись у бік збільшення суми високоліквідних та зниження суми поточних активів.

За період з 2020 по 2023 роки значення коефіцієнта абсолютної ліквідності було нижче нормативного $(0{,}2 - 0{,}35)$, що вказує на нездатність ДП «Волиньвугілля» до вчасного погашення боргових зобов'язань за умов, якщо період платежів наступить невдовзі. Тож, для покращення результатів зазначеного коефіцієнта в вугледобувному підприємстві доречно примножувати суми найбільш ліквідних активів шляхом реалізації частини зайвих активів та притягання позикових коштів.

В ДП «Волиньвугілля» впродовж аналізованих років чистий оборотний капітал мав від'ємне значення, що вказує на нездатність до сплачення поточних фінансових зобов'язань за рахунок оборотних активів. Тобто, для уникнення можливості банкрутства шахті необхідно заручатися коштами шляхом зовнішнього фінансування.

Основною умовою здійснення ефективної підприємницької діяльності господарюючого суб'єкта є успішне управління діловою активністю, що доречно розглядати з чотирьох позицій:

- як ознака економічних відносин;
- як критерій спроможності підприємства до розвитку;
- як спонука до функціонування та прибутковості;
- як показник конкурентних переваг організації.

Тож, управління діловою активністю господарюючого суб'єкта виступає у якості ключового показника поліпшення ефективності застосування ресурсів організації. Аналіз ділової активності дає можливості для здійснення безпристрасної оцінки фінансового стану підприємства з метою оперативного керування підприємницької діяльності, а саме – встановлення напрямів розвитку, у тому числі за умов гострого економічного навантаження. За рахунок успішного управління діловою активністю формується репутація господарюючого суб'єкта, яка виступає візитною карткою у процесі діяльності підприємства [46].

За економічним змістом категорія «ділова активність» розглядається у двох значеннях: у вузькому та широкому. У вузькому розумінні термін «ділова активність» виступає у якості поточної виробничої та комерційної діяльність організації. А у більш широкому сенсі це поняття розуміється як увесь спектр зусиль господарюючого суб'єкта, направлених на просування на ринках продукції, капіталу, праці.

Слід зауважити, що з вузьким значенням категорії «ділова активність» важко погодитись через те, що даний показник має прояв у динамічному розвитку, ефективному використанні економічного потенціалу, досягненні поставлених цілей, розширенні ринків збуту продукції підприємства [47].

Доцільно зазначити, що виділяють чотири основні властивості ділової активності організації:

1. За рахунок проведення коефіцієнтного аналізу ділової активності виникає можливість до здійснення оцінки фінансового стану господарюючого суб'єкта.

2. Аналіз ділової активності дозволяє охарактеризувати рівень застосування потенціалу підприємства завдяки дослідженню організаційної структури, реальних можливосте конкретної галузі, продуктивності трудових ресурсів, наявності виробничих ресурсів та резервів.

3. Ділова активність має значний вплив на конкурентоспроможність підприємства та становище його на ринку, що проявляється завдяки наявності ринків збуту та показників товарообігу.

4. Завдяки управлінню діловою активністю встановлюється безупинний контроль для здійснення необхідних заходів управління, бо відбувається регулярний процес спостереження та аналізу динамічних економічних процесів. Завдяки даній властивості мають прояв сильні та слабкі сторони організації, які доречно враховувати при формуванні різноманітних стратегій розвитку [46].

Таким чином, можна стверджувати, що ділова активність – це складна характеристика бізнес-середовища господарюючого суб’єкта, яка обумовлює його стабільність, платоспроможність та фінансову стійкість, а також встановлює стан організації на ринку, результати її господарювання, забезпеченість та ефективність застосування усіх видів ресурсів [48].

Для проведення аналізу показників ділової активності досліджуваного державного підприємства доцільно розглянути формули та нормативні значення коефіцієнтів ділової активності, які наведені в таблиці 2.8.

Таблиця 2.8 – Показники ділової активності

Показник	Формула розрахунку	Норма
Коефіцієнт оборотності активів	$\frac{\text{Виручка від реалізації}}{\text{Середня вартість майна}}$	↑
Коефіцієнт оборотності дебіторської (кредиторської) заборгованості	$\frac{\text{Виручка від реалізації}}{\text{Середня сума заборгованості}}$	↑
Строк погашення дебіторської (кредиторської) заборгованості	$\frac{360}{\text{Коефіцієнт оборотності заборгованості}}$	↓
Коефіцієнт оборотності запасів	$\frac{\text{Собівартість реалізованого товару}}{\text{Середня вартість запасів}}$	↑
Період оборотності запасів	$\frac{360}{\text{Коефіцієнт оборотність запасів}}$	↓
Коефіцієнт оборотності основних засобів (фондовіддача)	$\frac{\text{Виручка від реалізації}}{\text{Середня вартість основних засобів}}$	↑
Коефіцієнт оборотності власного капіталу	$\frac{\text{Виручка від реалізації}}{\text{Середня вартість власного капіталу}}$	↑

Джерело: побудовано автором на основі [41].

Застосовуючи таблицю 2.8 та фінансову звітність ДП «Волиньвугілля», проведемо аналіз показників платоспроможності для вугледобувного підприємства та проілюструємо одержані результати в таблицю 2.9.

Таблиця 2.9 – Показники ділової активності ДП «Волиньвугілля»

Показник	Роки				Абсолютне відхилення, (+;-)			Відносне відхилення, %		
	2020	2021	2022	2023	2021 р. до 2020 р.	2022 р. до 2021 р.	2023 р. до 2022 р.	2021 р. до 2020 р.	2022 р. до 2021 р.	2023 р. до 2022 р.
Коефіцієнт оборотності активів	0,236	0,232	0,105	0,206	-0,004	-0,127	0,101	98,4	45,1	196,7
Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості	9,079	2,152	0,535	1,018	-6,926	-1,617	0,482	23,7	24,9	190,1
Строк погашення дебіторської заборгованості	39,654	167,255	672,435	353,782	127,601	505,180	-318,654	421,8	402,0	52,6
Коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості	0,023	0,020	0,009	0,004	-0,003	-0,011	-0,005	88,5	44,5	45,3
Строк погашення кредиторської заборгованості	15714,807	17754,162	39879,952	87950,464	2039,356	22125,790	48070,512	113,0	224,6	220,5
Коефіцієнт оборотності запасів	7,973	7,599	7,012	8,452	-0,374	-0,587	1,440	95,3	92,3	120,5
Період оборотності запасів	45,153	47,376	51,342	42,595	2,223	3,966	-8,748	104,9	108,4	83,0
Коефіцієнт оборотності основних засобів (фондовіддача)	0,377	0,382	0,178	0,361	0,004	-0,204	0,184	101,2	46,5	203,4
Коефіцієнт оборотності власного капіталу	-0,022	-0,020	-0,009	-0,016	0,003	0,011	-0,007	88,2	44,7	181,5

З таблиці 2.9 видно, що за 2020–2023 роки коефіцієнт оборотності активів мав неоднозначну тенденцію до змін. Вже у 2023 році на кожну гривню залучених коштів було реалізовано продукцію на 0,206 гривень, що на 0,101, тобто на 96,7%, більше ніж у попередньому році. Тож, для подальшої позитивної тенденції до збільшення даного показника ДП «Волиньвугілля» доцільно працювати над оптимізацією суми активів шляхом зменшення суми запасів, продажу частини незавантажених необоротних активів та впровадженню заходів з повернення дебіторської заборгованості.

Продовж досліджуваного періоду спостерігалась тенденція до зниження коефіцієнта оборотності дебіторської заборгованості, проте у 2023 році відбувалась позитивна тенденція до збільшення та дебіторська заборгованість шахти зробила 1,018 обертів, що на 0,482, тобто на 90,1%, більше ніж у минулому періоді. Таким чином, вугледобувному підприємству слід приділити увагу нинішній політиці управління дебіторською заборгованістю та пред'являти замовникам, що вчасно не сплачують за продукцію, умови передоплати.

За аналізовані роки в ДП «Волиньвугілля» строк погашення дебіторської заборгованості мав негативну тенденцію до збільшення, однак вже у 2023 році період, за який дебітори погашають заборгованість перед вугледобувним підприємством, зменшився на 318,654, тобто на 47,4%, ніж у 2022 році. Тож, політика управління дебіторською заборгованістю на шахті не є якісною та потребує в розгляді та покращенні.

В вугледобувному підприємстві в 2020 році кредиторська заборгованість здійснила 0,023 оберти, у 2021 році – 0,020 оборотів, в 2022 році – 0,009 оберти, а у 2023 році – 0,004 оборотів. Тобто, за досліджуваний період відбувалось зниження оборотності кредиторської заборгованості, що несе негативні наслідки для шахти.

Строк погашення кредиторської заборгованості в ДП «Волиньвугілля» протягом досліджуваного періоду був занадто високим та мав негативну динаміку до збільшення, що являється причиною погіршення відносин з кредиторами. З метою вирішення зазначеної проблеми шахті необхідно вчасно відповідати за своїми зобов'язаннями та підвищувати рівень ліквідності.

В вугледобувному підприємстві у 2020–2023 роках коефіцієнт оборотності запасів знаходився в межах 7–8,5 оборотів на рік, що перебуває у рамках допустимого значення та свідчить про ефективну політику управління запасами.

В ДП «Волиньвугілля» у 2021 році в порівнянні з 2020 роком підвищився період оборотності запасів на 2,223 днів, тобто на 4,9%, а в 2022 році по відношенню до 2021 року зазначений показник зріс на 3,966 днів, тобто на 8,4%, дана тенденція є негативною. Однак, вже у 2023 році в порівнянні з 2022 роком період одного обороту запасів зменшився на 8,748 днів, тобто на 17%. Це говорить про те, що у 2023 році менше коштів відволікалось на формування запасів.

Впродовж аналізованого періоду коефіцієнт оборотності основних засобів (фондовіддача) в вугледобувному підприємстві мав неоднозначну тенденцію до змін, по відношенню до попереднього року даний показник: у 2021 році збільшився на 1,2%, у 2022 році зменшився на 53,5%, а у 2023 році зріс на 103,4%. Отже, у 2023 році на кожну гривню фінансових ресурсів, яка вкладена у основні засоби, було вироблено більше продукції ніж у 2022 році. Неоднозначна тенденція показника фондовіддачі свідчить про необхідність на шахті реалізувати частку невикористовуваних основних засобів та задовільнити стовідсоткову завантаженість обладнання.

Аналізуючи динаміку змін коефіцієнта оборотності власного капіталу видно, що у 2021 та 2022 роках зазначений показник знизився на 11,8% та на 55,3%, а вже у 2023 році значення коефіцієнта зросло на 81,5%. Враховуючи те, що в ДП «Волиньвугілля» коефіцієнт оборотності власного капіталу мав від’ємне значення, то можна зробити висновок, що вугледобувному підприємстві доцільно приділити увагу поліпшенню ефективності управління власним капіталом.

За сучасних кризових умов функціонування вітчизняних підприємств одним із головних етапів оцінки фінансового стану господарюючого суб’єкта виступає аналіз майнового стану. Завдяки якому встановлюються абсолютні та відносні зміни статей балансу за конкретний період, досліджуються тенденції їх змін та окреслюється структура фінансових ресурсів організації [49].

Тож, за умов значної динамічності факторів зовнішнього середовища та наявності жорсткої конкуренції сучасні підприємства потребують пошуку інструментів покращення ефективності управління майном, бо це є однією із основних умов успішної діяльності господарюючого суб'єкта. Від якісного та кількісного складу майна й джерел його формування залежить фінансовий стан організації, її стійкість до кризових явищ та здатність до економічного зростання.

Слід відзначити, що майновий стан підприємства має вплив на взаємовідносини з інвесторами, кредиторами, співробітниками, контрагентами, споживачами й іншими учасниками господарських відносин.

Доцільно стверджувати, що категорію «майновий стан» доречно розглядати як одну із ключових характеристик фінансового стану підприємства, яка відбиває розміщення, склад, структуру, динаміку та стан майна (активів) і капіталу (пасивів) організації, а також з часом перетворюється за рахунок впливу внутрішніх та зовнішніх факторів [50].

Для здійснення оцінки показників майнового стану досліджуваного державного підприємства доречно розглянути формули та нормативні значення коефіцієнтів майнового стану, які наведені в таблиці 2.10.

Таблиця 2.10 – Показники майнового стану

Показник	Формула розрахунку	Нормативне значення
Частка оборотних виробничих фондів в обігових коштах	$\frac{\text{Оборотні виробничі активи}}{\text{Оборотні активи}}$	↑
Частка основних засобів в активах	$\frac{\text{Основні засоби}}{\text{Загальна сума активів}}$	↓
Коефіцієнт зносу основних засобів	$\frac{\text{Сума зношених основних засобів}}{\text{Первісна вартість основних засобів}}$	< 0
Коефіцієнт оновлення основних засобів	$\frac{\text{Балансова вартість придбаних у звітному періоді основних засобів}}{\text{Первісна вартість основних засобів на кінець звітного періоду}}$	↑
Коефіцієнт мобільності активів	$\frac{\text{Оборотні активи}}{\text{Необоротні активи}}$	0,5

Джерело: побудовано автором на основі [41].

Використовуючи таблицю 2.10 та фінансову звітність ДП «Волиньвугілля», здійснимо оцінку показників майнового стану для вугледобувного підприємства та проілюструємо отримані результати в таблицю 2.11.

Таблиця 2.11 – Показники майнового стану ДП «Волиньвугілля»

Показник	Роки				Абсолютне відхилення, (+;-)			Відносне відхилення, %		
	2020	2021	2022	2023	2021 р. до 2020 р.	2022 р. до 2021 р.	2023 р. до 2022 р.	2021 р. до 2020 р.	2022 р. до 2021 р.	2023 р. до 2022 р.
Частка оборотних виробничих фондів в обігових коштах	0,876	0,457	0,481	0,464	-0,419	0,024	-0,016	52,2	105,2	96,6
Частка основних засобів в активах	0,617	0,597	0,582	0,558	-0,021	-0,014	-0,024	96,6	97,6	95,8
Коефіцієнт зносу основних засобів	0,901	0,842	0,854	0,858	-0,059	0,012	0,004	93,5	101,4	100,5
Коефіцієнт оновлення основних засобів	-0,029	-0,985	-0,002	0,001	-0,956	0,983	0,002	3410,0	0,2	-40,6
Коефіцієнт мобільності активів	0,579	0,626	0,662	0,733	0,047	0,036	0,071	108,1	105,7	110,8

З таблиці 2.11 видно, що у 2021 та 2023 роках по відношенню до попереднього періоду частка оборотних виробничих фондів в обігових коштах мала негативну тенденцію до зниження на 47,8% та на 3,4%, а у 2022 році досліджуваний показник зріс на 5,2% у порівнянні з 2021 роком. Тож, в 2023 році у виробничій сфері вугледобувного підприємства розміщувалось 0,464 (46,4%) оборотних активів.

В ДП «Волиньвугілля» частка основних засобів в активах в 2020 році склала 61,7%, в 2021 році – 59,7%, в 2022 році – 58,2%, а в 2023 році – 55,8%. Тобто, впродовж аналізованих років спостерігалося зниження частки основних засобів у загальній сумі активів, що є позитивною динамікою, і станом на 2023 рік основні засоби відволікали 55,8% фінансових коштів шахти.

Аналізуючи коефіцієнт зносу основних засобів вугледобувного підприємства можна стверджувати, що в 2021 році рівень фізичного та морального зносу основних засобів зменшився на 6,5% у порівняні з 2020 роком. Проте, протягом 2022–2023 років коефіцієнт зносу основних засобів мав негативну динаміку до збільшення по відношенню до попереднього періоду: у 2022 році на 1,4% та у 2023 році на 0,5%.

За 2020–2022 роки коефіцієнт оновлення основних засобів в ДП «Волиньвугілля» мав від’ємне значення, а вже у 2023 році значення показника дорівнювало 0,001, що позитивно вплинуло на рівень фізичного та морального оновлення основних засобів шахти.

Коефіцієнт мобільності активів за досліджуваний період мав позитивну тенденцію до збільшення. Тобто, на кожну гривню необоротних активів у 2020 році припадало 0,579, у 2021 році – 0,626, у 2022 році – 0,662, а у 2023 році – 0,733 гривень оборотних активів. Доцільно зазначити, що за 2020–2023 роки даний коефіцієнт був більше нормативного значення – 0,5, що вказує на здатність вугледобувного підприємства своєчасно відповідати на перемінливі умови ринку.

Для ефективного функціонування будь-якого господарюючого суб’єкта основними завданнями виступають: досягнення поставлених цілей та одержання

прибутку. На теперішній період в умовах нестабільного функціонування економічного середовища здобуття передбачуваного економічного ефекту та додержання принципу економії є запорукою сталого розвитку конкретної організації.

Слід зазначити, що одним із головних показників, які дають право здійснювати кількісний аналіз ефективність використання ресурсів господарюючого суб'єкта, виступає рентабельність. Зазначений показник є об'єктом аналітичних досліджень, бо завдяки одержаним результатам з оцінки показників рентабельності у підприємства виникає можливість до виокремлення інтенсивних напрямів подальшого розвитку виробництва та інших напрямів діяльності організації [51].

Доцільно стверджувати, що завдяки проведенню аналізу показників рентабельності виникає можливість:

- зрозуміти результативність вкладення грошових ресурсів в господарюючий суб'єкт та встановити раціональність їх використання;

- здійснювати виробництво продукції високої рентабельності, яка б користувалася найвищим споживчим попитом та задовольняла потреби споживачів;

- за умов ринкової економіки підвищувати конкурентоспроможність підприємства [52].

Нині існує декілька підходів до трактування економічного змісту терміну «рентабельність», які наведені на рисунку 2.5.

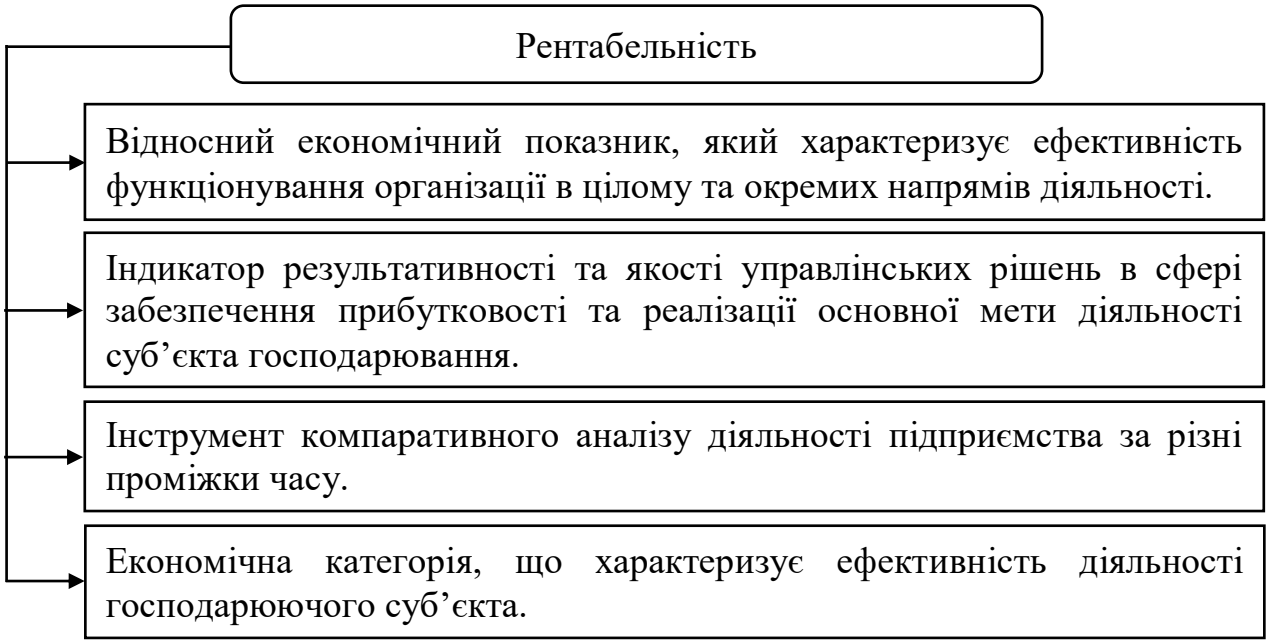

Рисунок 2.5 – Сутність категорії «рентабельність»

Джерело: побудовано автором на основі [51].

Отже, рентабельність є показником економічної ефективності виробництва господарюючого суб'єкта, який відображає кінцевий результат господарської діяльності організації. Рентабельність вказує на суму прибутку в порівнянні з величинами, які впливають на процеси виробництва та реалізацію продукції, а також на всю фінансово-господарську діяльність підприємства. Показники рентабельності становлять собою відносну характеристику фінансового результату та ефективності діяльності господарюючого суб'єкта [53].

Для проведення аналізу показників рентабельності досліджуваного державного підприємства доцільно розглянути формули та нормативні значення коефіцієнтів рентабельності, які наведені в таблиці 2.12.

Таблиці 2.12 – Показники рентабельності

Показник	Формула розрахунку	Нормативне значення
Коефіцієнт рентабельності активів	$\frac{\text{Чистий прибуток}}{\text{Середньорічна вартість активів}}$	> 0
Коефіцієнт рентабельності власного капіталу	$\frac{\text{Чистий прибуток}}{\text{Власний капітал}}$	> 0
Коефіцієнт рентабельності діяльності	$\frac{\text{Чистий прибуток}}{\text{Виручка від реалізації}}$	> 0
Коефіцієнт рентабельності продукції	$\frac{\text{Чистий прибуток}}{\text{Собівартість продукції}}$	> 0

Джерело: побудовано автором на основі [41].

Застосовуючи таблицю 2.12 та фінансову звітність ДП «Волиньвугілля», проведемо аналіз показників рентабельності для вугледобувного підприємства та проілюструємо одержані результати в таблицю 2.13.

Таблиця 2.13 – Показники рентабельності ДП «Волиньвугілля»

Показник	Роки				Абсолютне відхилення, (+;-)			Відносне відхилення, %		
	2020	2021	2022	2023	2021 р. до 2020 р.	2022 р. до 2021 р.	2023 р. до 2022 р.	2021 р. до 2020 р.	2022 р. до 2021 р.	2023 р. до 2022 р.
Коефіцієнт рентабельності активів	-1,040	-0,948	-0,588	-0,593	0,091	0,360	-0,004	91,2	62,0	100,8
Коефіцієнт рентабельності власного капіталу	0,094	0,093	0,048	0,045	0,000	-0,045	-0,003	99,6	51,2	93,8
Коефіцієнт рентабельності діяльності	-4,407	-4,084	-5,617	-2,878	0,323	-1,533	2,739	92,7	137,5	51,2
Коефіцієнт рентабельності продукції	-0,406	-0,472	-0,436	-0,349	-0,066	0,036	0,087	116,3	92,4	80,1

Слід зазначити, що упродовж 2020–2023 років чистий фінансовий результат ДП «Волиньвугілля» мав збиткових характер, що призводить до необхідності проведення аналізу показників збитковості.

З таблиці 2.13 видно, що коефіцієнт рентабельності активів вугледобувного підприємства мав відьмине значення та по відношенню до попереднього періоду: зменшився в 2021 році на 8,8% та в 2022 році на 38%, а вже у 2023 році збільшився на 0,8%. Збитковість зазначеного коефіцієнта свідчить про те, що на шахті для утворення прибутку не ефективно застосовуються наявні активі.

Протягом аналізованого періоду коефіцієнт рентабельності власного капіталу постійно знижувався: в 2021 році в порівнянні з 2020 роком на 0,4%, в 2022 році по відношенню до 2021 року на 48,8%, в 2023 в порівнянні з 2022 роком на 6,2%. Аналізуючи отримані дані можна стверджувати, що досліджуваний показник мав позитивне значення та причиною таких результатів є те, що в ДП «Волиньвугілля» є у наявності значний рівень непокритих збитків, які шахта застосовує у якості джерела фінансування замість власного капіталу.

Коефіцієнт рентабельності (збитковості) діяльності вугледобувного підприємства впродовж 2020–2023 років мав неоднозначну тенденцію до змін у порівнянні з попереднім періодом: у 2021 році зменшився на 7,3%, у 2022 році зріс на 37,5%, у 2023 році знизився на 48,8%. Збитковість даного показника вказує на неефективність роботи ДП «Волиньвугілля» та неякісне прийняття управлінських рішень у операційній, фінансовій та інвестиційній діяльності шахти.

Через збитковий чистий фінансовий результат коефіцієнт рентабельності продукції вугледобувного підприємства за аналізований період мав від’ємне значення та у 2021 році по відношенню до 2020 року збільшився на 16,3%, а в 2022 та 2023 роках в порівнянні з минулим роком зменшився на 7,6% та 19,9%. Тобто, збитковість зазначеного коефіцієнта говорить про деградацію ДП «Волиньвугілля».

Висновки до розділу 2

У другому розділі випускної кваліфікаційної роботи було розглянуто особливості фінансово-господарської діяльності ДП «Волиньвугілля».

З’ясовано, що вугледобувне підприємство розміщене в місті Нововолинськ Волинської області та розташоване на території Нововолинського гірничопромислового району Львівсько-Волинського вугільного басейну. Відповідно до КВЕД основним видом діяльності ДП «Волиньвугілля» є: 05.10 Добування кам’яного вугілля.

На теперішній момент часу ДП «Волиньвугілля» включає у свій склад чотири відокремлені підрозділи, два з яких є діючими шахтами – Шахта № 9 «Нововолинська» та Шахта «Бужанська», які видобувають вугілля марки ДГ (довгополуменеве газове).

Визначено, що діяльність ДП «Волиньвугілля» відбувається по лінійно-функціональній організаційній структурі. Діюча організаційна структура опирається на розподіленні відповідальності й повноважень за функціями управління та відповідно цій структурі прийняття рішень здійснюється по вертикалі. Зазначені особливості зумовлені тим, що управління вугледобувним підприємством організоване за лінійною схемою (директор – начальник відділу – керівник підрозділу), а функціональні відділи апарату управління надають допомогу з вирішення управлінських завдань лінійним керівникам. Проте, задля уникнення можливого одержання виконавцями суперечливих вказівок, в державному підприємстві введено пріоритет на указівки лінійних керівників, у цей же момент функціональні керівники отримують лише частину повноважень та право на надання рекомендацій.

У другому розділі випускної кваліфікаційної роботи було проведено аналіз показників платоспроможності, ліквідності, ділової активності, майнового стану та рентабельності ДП «Волиньвугілля». Аналізуючи одержані результати з оцінки фінансового стану шахти можна стверджувати, що за досліджуваний період зазначені показники мали неоднозначну тенденцію до змін.

З оцінки показників платоспроможності (табл. 2.5) можна зробити висновок, що за аналізовані роки досліджувані коефіцієнти були від'ємними та значно відрізнялись від нормативних значень. Це свідчить про те, що у довгостроковій перспективі в ДП «Волиньвугілля» існує ймовірність виникнення фінансових ризиків та найближчим часом шахта може опинитися на стадії банкрутства.

Аналіз показників ліквідності (табл. 2.7) вказує на нездатність ДП «Волиньвугілля» до вчасного погашення боргових зобов'язань за умов, якщо період платежів наступить невдовзі. Тож, для подолання зазначеної проблеми в вугледобувному підприємстві доречно примножувати суми найбільш ліквідних активів шляхом реалізації частини зайвих активів та притягання позикових коштів.

За результатами оцінки показників ділової активності (табл. 2.9) видно, що політика управління дебіторською та кредиторською заборгованостями на шахті не є якісною та потребує в розгляді та покращенні. А також з'ясовано, що через неоднозначну тенденцію показника фондовіддачі в вугледобувному підприємстві існує необхідність реалізувати частку невикористовуваних основних засобів та задовільнити стовідсоткову завантаженість обладнання.

Аналіз показників майнового стану (табл. 2.11) показав, що впродовж аналізованих років в ДП «Волиньвугілля» спостерігалося зниження частки основних засобів у загальній сумі активів, що є позитивною динамікою, і станом на 2023 рік основні засоби відволікали 55,8% фінансових коштів шахти.

З оцінки показників рентабельності (табл. 2.13) можна зробити висновок, що упродовж 2020–2023 років ДП «Волиньвугілля» мало збитковий чистий фінансовий результат, це вказує на деградацію та неефективність роботи шахти, а також на неякісне прийняття управлінських рішень у операційній, фінансовій та інвестиційній діяльності.

Отже, в процесі аналізу фінансового стану шахти було визначено, що в ДП «Волиньвугілля» існує ряд проблем, які потребують нагального вирішення.

РОЗДІЛ 3
ФОРМУВАННЯ КОНЦЕПЦІЇ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ В ДП «ВОЛИНЬВУГІЛЛЯ»

Сучасні умови ринкової економіки обумовлюють необхідність у покращенні концепції управління персоналом на відчинених підприємствах із врахуванням того, що ключовим резервом організації являються робітники, а поза її межами – споживачі продукції, конкурентоздатність та якість якої забезпечують співробітники. Тобто, на теперішній період успіх функціонування господарюючого суб'єкта задовольняється, зайнятими у ньому, працівниками. За цих умов управління персоналом є визначальним фактором для виживання та процвітання будь-якого підприємства. Принципи, на яких ґрунтується управління персоналом в системі менеджменту сучасних господарюючих суб'єктів, мають потребу у безупинному оновленні та уточненні, що пов'язано з постійними змінами ринкового середовища, у якому функціонують національні організації.

Доцільно стверджувати, що на сьогодні великої уваги заслуговує процес управління менеджерами підприємства власними підлеглими. Це пояснюється тим, що важливу роль в формуванні концепції управління персоналом грає організація стабільного колективу, покращення трудової дисципліни, зниження рівня плинності кадрів, задоволення господарюючого суб'єкта достатнім рівнем керівного персоналу, робітників, спеціалістів та допоміжного персоналу, різноманітних спеціальностей та рівня кваліфікації згідно з обумовленими потребами [54].

Доречно зазначити, що для визначення ефективності існуючої концепції управління персоналом на підприємстві необхідно провести аналіз показників руху кадрів за допомогою формул, зображених у таблиці 3.1.

Таблиця 3.1 – Показники руху персоналу

Показник	Формула розрахунку
Коефіцієнт обороту кадрів з прийняття	$\frac{\text{Кількість прийнятих працівників в організацію за певний період}}{\text{Середньооблікова кількість працівників за відповідний період}}$
Коефіцієнт обороту кадрів зі звільнення	$\frac{\text{Кількість звільнених працівників з підприємства за певний період}}{\text{Середньооблікова кількість працівників за відповідний період}}$
Коефіцієнт загального обороту кадрів	$\frac{\text{Кількість прийнятих} + \text{кількість звільнених працівників за певний період}}{\text{Середньооблікова кількість працівників за відповідний період}}$
Коефіцієнт плинності кадрів	$\frac{\text{Кількість звільнених працівників} - \text{неменуче звільнені}}{\text{Середньооблікова кількість працівників за відповідний період}}$
Коефіцієнт співвідношення прийнятих і звільнених працівників	$\frac{\text{Кількість прийнятих працівників за певний період}}{\text{Кількість звільнених працівників за відповідний період}}$

Джерело: побудовано автором на основі [55; 56].

Використовуючи таблицю 3.1, здійснимо оцінку показників руху кадрів для вугледобувного підприємства та проілюструємо отримані результати в таблицю 3.2.

Таблиця 3.2 – Показники руху персоналу ДП «Волиньвугілля»

Показник	Роки				Абсолютне відхилення, (+;-)			Відносне відхилення, %		
	2020	2021	2022	2023	2021 р. до 2020 р.	2022 р. до 2021 р.	2023 р. до 2022 р.	2021 р. до 2020 р.	2022 р. до 2021 р.	2023 р. до 2022 р.
Середньорічна чисельність працівників	1017	953	620	557	-64	-333	-63	93,7	65,1	89,8
Прийнято працівників	15	21	10	5	6	-11	-5	140,0	47,6	50,0
Вибуло працівників, всього:	79	354	73	27	275	-281	-46	448,1	20,6	37,0
- по власному бажанню	50	270	45	20	220	-225	-25	540,0	16,7	44,4
- з причин порушення трудової дисципліни	17	14	9	2	-3	-5	-7	82,4	64,3	22,2
- неминуче звільнені	12	70	19	5	58	-51	-14	583,3	27,1	26,3
Коефіцієнт обороту кадрів з прийняття	0,015	0,022	0,016	0,009	0,007	-0,006	-0,007	149,4	73,2	55,7
Коефіцієнт обороту кадрів зі звільнення	0,08	0,37	0,12	0,05	0,294	-0,254	-0,069	478,2	31,7	41,2
Коефіцієнт загального обороту кадрів	0,09	0,39	0,13	0,06	0,301	-0,260	-0,076	425,7	34,0	42,9
Коефіцієнт плинності кадрів	0,07	0,30	0,09	0,04	0,232	-0,211	-0,048	452,3	29,2	45,3
Коефіцієнт співвідношення прийнятих і звільнених працівників	0,19	0,06	0,14	0,19	-0,131	0,078	0,048	31,2	230,9	135,2

З таблиці 3.2 видно, що у 2021 році коефіцієнт обороту кадрів з прийняття в вугледобувному підприємстві збільшився відносно 2020 року на 49,4% та склав 0,022. А вже у наступні роки значення зазначеного показника зменшувалось у порівнянні з попереднім роком: у 2022 році на 26,8%, а у 2023 році на 44,3%, що вказує на зниження кількість прийнятих працівників. Тобто, вже у 2023 році коефіцієнта обороту кадрів по прийому в ДП «Волиньвугілля» дорівнював 0,009, що становить 0,9% від загальної облікової чисельності персоналу шахти.

Аналогічну тенденцію мав коефіцієнт обороту кадрів зі звільнення, тобто у 2021 році в порівнянні з 2020 роком зріс на 378,2%, а в 2022 та 2023 роках знизився відносно минулого періоду на 68,3% та 58,8%. В 2023 році коефіцієнт обороту персоналу по звільненню становив 0,05, що складає 5% від середньооблікової кількісті працівників вугледобувного підприємства. Тож, тенденція досліджуваного показника у 2022–2023 роках свідчить про зменшення кількості вибулих працівників в ДП «Волиньвугілля».

На шахті в 2021 році по відношенню до 2020 року коефіцієнт загального обороту кадрів збільшився на 325,7%. А вже в 2022–2023 роках значення даного коефіцієнта знизилось в порівнянні з попереднім роком: у 2022 році на 66%, а у 2023 році на 57,1%. Таким чином, станом на 2023 рік коефіцієнт загального обороту кадрів на шахті дорівнював 0,06, тобто 6%, що пояснюється зміною кількості звільнених та прийнятих працівників в 2023 році по відношенню до 2022 року, тобто зменшенням кількості звільнених на 50% та кількості прийнятих на 63%.

Аналізуючи значення коефіцієнта плинності кадрів за досліджуваний період можна стверджувати, що протягом 2020–2022 років один із найбільш зразкових критеріїв з оцінки продуктивності управління персоналом, тобто плинність кадрів, перевищував нормативне значення, яке дорівнює 5%. Тож, в 2020–2022 роках в ДП «Волиньвугілля» існувала необхідність вживання категоричних заходів стосовно стабілізації становища з кадрами, щоб у майбутньому дана проблема не викликала труднощі з розвитком персоналу. Проте, вже у 2023 році значення

зазначеного показника знизилось на 54,7% в порівнянні з 2022 роком та склало 0,04, тобто 4%, що виявляється позитивною тенденцією.

За аналізований період коефіцієнт співвідношення прийнятих і звільнених працівників в вугледобувному підприємстві мав неоднозначну тенденцію до змін та у 2020 й у 2023 роках складав однакове значення – 0,19, тобто 19%. У 2021 році даний показник зменшився по відношенню до 2020 року на 68,8%, а у наступні роки коефіцієнт збільшився в порівнянні з попереднім переводом: у 2022 році на 130,9%, а у 2023 році на 35,2%, що пов'язано з зменшенням чисельності прийнятих та звільнених працівників.

Проведемо аналіз динаміки середньооблікової чисельності працівників в ДП «Волиньвугілля» за період з першого кварталу 2022 року по третій квартал 2024 року та, використовуючи данні з рисунку 3.1, спробуємо спрогнозувати значення середньооблікової чисельності співробітників шахти на четвертий квартал 2024 року.

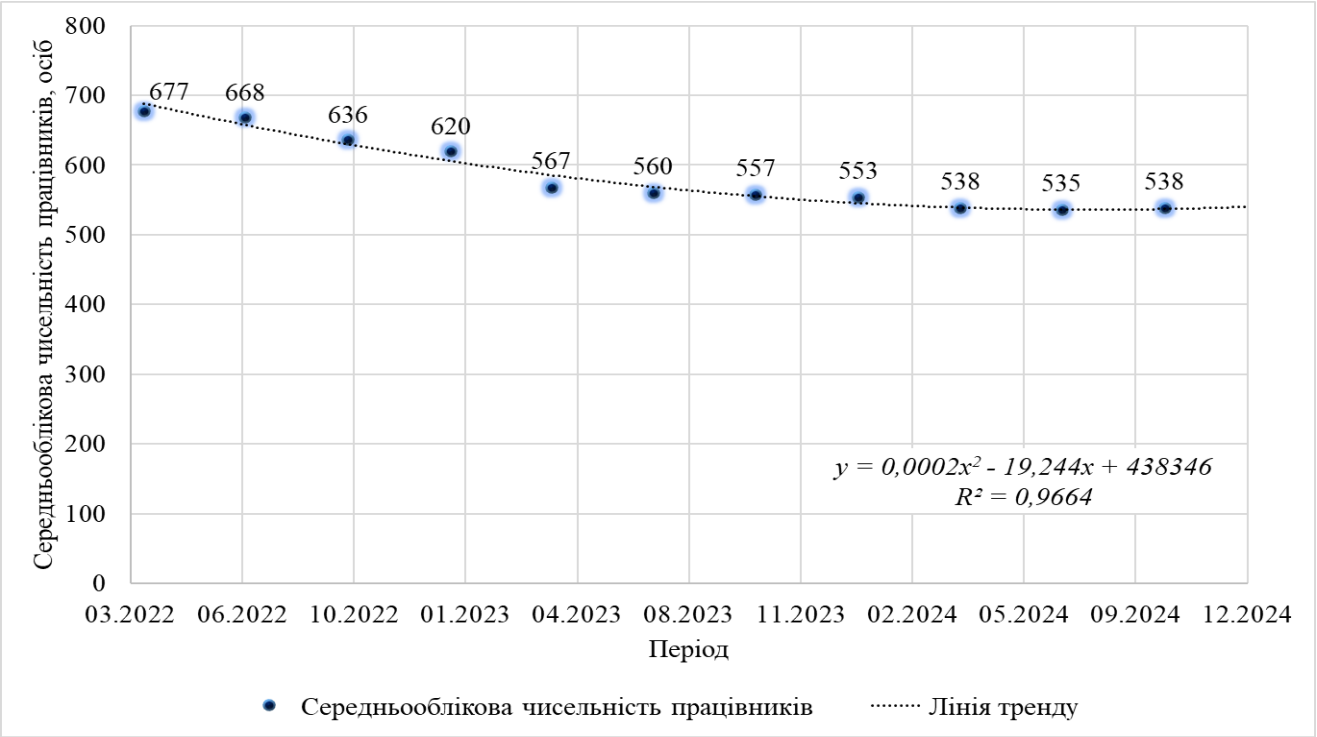

Рисунок 3.1 – Динаміка середньооблікової чисельності працівників в ДП «Волиньвугілля»

Джерело: побудовано автором на основі [31].

На основі даних з рисунку 3.1 можна зробити висновок, що за період з першого кварталу 2022 року по третій квартал 2024 року в ДП «Волиньвугілля» значення середньооблікової чисельності працівників мало тенденцію до зниження та зменшилось на 139 осіб.

При цьому, максимальне скорочення чисельності робітників вугледобувного підприємства постеріглось у першому кварталі 2023 року відносно четвертого кварталу 2022 року та склало 53 особи. А мінімальне скорочення чисельності співробітників спостерігалось в третьому кварталі 2023 року та другому кварталі 2024 року по відношенню до попереднього кварталу та дорівнювало 3 особи.

Водночас, вже у третьому кварталі 2024 року середньооблікова чисельність працівників збільшилась на 3 особи у порівнянні з минулим кварталом та становило 538 осіб.

В процесі прогнозування середньооблікової чисельності працівників в ДП «Волиньвугілля» на четвертий квартал 2024 року було застосовано рівняння тренду, що характеризується як довготривала тенденція перетворення економічних показників у часі. З метою більш точного передбачення середньооблікової чисельності співробітників шахти на четвертий квартал 2024 року було використано модель за поліноміальним трендом, яка побудована та відображена на рисунку 3.1.

З рисунку 3.1 видно, що рівняння прямої має вигляд:

$$y = 0{,}0002x^2 - 19{,}244x + 438346 \qquad (3.1)$$

Отже, аналізуючи дані рисунку 3.1 та формулу 3.1 можна стверджувати, що рівняння лінії тренду є поліном другої степені, де y – це величина показника, яка виражається у кількості осіб, а x – період часу, протягом якого змінювався прогнозований показник.

Таким чином, можна зробити висновок, що коефіцієнт детермінації становить 0,9664, тобто 96,64%. Це вказує на те, що варіація середньооблікової

чисельності працівників в вугледобувному підприємстві за досліджувані квартали пояснюється варіацією вибраних факторів на 96,64%.

Аналізуючи отримані данні в таблиці 3.2 та рисунку 3.1, виникає необхідність виділити основні причини, які мають вплив на плинність персоналу в ДП «Волиньвугілля», до яких можна віднести:

- складні умови праці;
- фактична оплата нижче очікуваної, враховуючи обсяг і складність роботи;
- невчасна виплата заробітної плати;
- низька мотивація для робітників.

Слід відзначити, що головною небезпекою ДП «Волиньвугілля» є нестабільна ситуація з плинністю кадрів, що може вплинути на зниження якості та професіоналізму робітників. Саме тому, шахті потрібно приділити увагу стабілізації складу та чисельності співробітників, різними прийомами локалізувати плинність персоналу та формувати систему прогнозування потреби в працівниках [57].

Тож, на основі здійсненного дослідження для вугледобувного підприємства доречно запропонувати напрями розвитку та удосконалення існуючої концепції управління персоналом, які наведені на рисунку 3.2.

Рисунок 3.2 – Напрями розвитку та удосконалення концепції управління персоналом ДП «Волиньвугілля»

Джерело: побудовано автором на основі [22].

Доцільно стверджувати, що менеджерам ДП «Волиньвугілля» необхідно переглянути власні підходи до управління підлеглими та створити сприятливу, для

підвищення ефективності вугледобувного підприємства, концепцію управління персоналом. Для цього доречно вивчати зарубіжний досвід та адаптувати його під культурні й історичні умовами розвитку підприємництва в Україні.

Таким чином, для формування ефективної концепції управління персоналом в ДП «Волиньвугілля» потрібно покращити існуючу модель мотивації праці, яка б враховувала не лише власний досвід шахти, а й практику інших підприємств в різних країнах світу. У таблиці 3.3 наведемо найпрогресивніші системи мотивації праці, до яких відносять: американську, німецьку, японську, французьку та шведську моделі.

Таблиця 3.3 – Найпрогресивніші системи мотивації праці

Модель мотивації	Головні фактори мотивації	Відмінні риси
Американська	- високий рівень кваліфікації; - сприяння підприємницькій діяльності; - якість праці.	- синтез погодинної та відрядної систем оплати праці; - система подвійних ставок; - технологічні надбавки; - премії.
Німецька	- якість.	- розвинення індивідуальних навичок співробітників; - стимулювання роботи; - соціальні гарантії.
Японська	- результативність; - професійна майстерність; - стаж; - вік.	- довічний найм; - колективізм у роботі; - трудова мораль; - корпоративна філософія; - одноразова допомога.
Французька	- кваліфікація робітників; - якість праці; - чисельність раціоналізаторських пропонувань.	- ініціативність; - бальне оцінювання роботи персоналу; - начислення щорічної премії; - персоналізація оплати праці.
Шведська	- солідарна оплата праці.	- розділення системи пільг й податків; - колективна соціальна політика.

Джерело: побудовано автором на основі [58].

Аналізуючи дані таблиці 3.3, можна зробити висновок, що для побудови ефективної системи мотивування робітників на вугледобувному підприємстві необхідно приділити увагу вдосконаленню системи оплати праці, насамперед, завдяки наданню вагомих соціальних гарантій та заохочувальних й компенсаційних виплат, які залежали б від вкладу співробітника у діяльність шахти.

Отже, узагальнивши проведенні дослідження, доречно запропонувати наступні заходи, які б покращили існуючу концепцію управляння персоналом та сприяли стимулюванню праці й зменшення кількості звільнених по власному бажанню в ДП «Волиньвугілля»:

- вчасно виплачувати заробітну плату працівникам;
- підвищити розмір заробітної плати;
- впровадити нематеріальне стимулювання (наприклад, нагородження почесною грамотою, оголошення подяки);
- додатково розробити «Положення про преміювання», яке ґрунтувалось би на якості, продуктивності і прибутку шахти;
- запровадити програму «Здоров'я» (наприклад, оплата санаторної путівки, пакет соціальних виплат і пільг) [59].

Висновки до розділу 3

У третьому розділі випускної кваліфікаційної роботи для визначення ефективності існуючої концепції управління персоналом в ДП «Волиньвугілля» було проведено аналіз показників руху кадрів. З дослідження можна зробити висновок, що впродовж аналізованого періоду відбувалось зменшення середньорічної чисельності працівників, а також зниження кількості прийнятих та звільнених працівників.

Під час здійснення оцінки динаміки середньооблікової чисельності працівників в ДП «Волиньвугілля» за період з першого кварталу 2022 року по третій квартал 2024 року було визначено, що за досліджуваний період значення

середньооблікової чисельності працівників в вугледобувному підприємстві мало тенденцію до зниження та зменшилось на 139 осіб.

В процесі прогнозування середньооблікової чисельності працівників в ДП «Волиньвугілля» на четвертий квартал 2024 року було застосовано рівняння тренду, а саме – модель за поліноміальним трендом. З якої видно, що коефіцієнт детермінації становить 0,9664, тобто варіація середньооблікової чисельності працівників в вугледобувному підприємстві за досліджувані квартали пояснюється варіацією вибраних факторів на 96,64%.

Визначено, що до основних причин, які мають вплив на плинність персоналу в ДП «Волиньвугілля», можна віднести:

- складні умови праці;
- фактична оплата нижче очікуваної, враховуючи обсяг і складність роботи;
- невчасна виплата заробітної плати;
- низька мотивація для робітників.

В випускній кваліфікаційній роботі на основі здійсненного дослідження для вугледобувного підприємства було запропоновано наступні напрями розвитку та удосконалення існуючої концепції управління персоналом:

- модифікація моделей мотивації різноманітних категорій робітників;
- впровадження на шахті прогресивних моделей управління персоналом;
- переформування організації праці, структури та чисельності працівників.

З’ясовано, що для формування ефективної концепції управління персоналом в ДП «Волиньвугілля» потрібно покращити існуючу модель мотивації праці, яка б враховувала не лише власний досвід шахти, а й практику інших підприємств в різних країнах світу. З аналізу найпрогресивніших систем мотивації праці, до яких відносять: американську, німецьку, японську, французьку та шведську моделі, визначено, що для побудови ефективної системи мотивування робітників на вугледобувному підприємстві необхідно приділити увагу вдосконаленню системи оплати праці, насамперед, завдяки наданню вагомих соціальних гарантій та заохочувальних й компенсаційних виплат, які залежали б від вкладу співробітника у діяльність шахти.

ВИСНОВКИ

У першому розділі випускної кваліфікаційної роботи було проведено критичний аналіз сутності поняття «управління персоналом» та визначено, що зазначений термін є розповсюдженим, значущим та багатогранним соціально-економічним явищем, яке має різноманітні інтерпретації. В ході розгляду існуючих підходів до трактування даного поняття та ряду дефініцій, що були запропоновані в наукових працях вітчизняних економістів, було з'ясовано, що управління персоналом – це комплексна система, що охоплює різноманітні різновиди, шляхи та форми організаційної взаємодії з співробітниками господарюючого суб'єкта для задоволення належної чисельності кваліфікованих працівників, які були б умотивовані на виконання потрібних виробничих функцій та задовольняли необхідне поводження у процесі виробництва.

Розглядаючи теоретичне підґрунтя, в роботі було окреслено сутність економічної категорії «персонал», яка означає особовий склад працівників підприємства, що об'єднуються у групи за професіональними та іншими ознаками.

Тож, управління персоналом є різновидом діяльності в організації, який слугує найпродуктивнішому застосуванню працівників та службовців з метою досягнення організаційних та індивідуальних цілей.

У першому розділі випускної кваліфікаційної роботи було розглянуто шість основних складників сучасної підсистеми управління персоналом, до яких доречно відносити: методологію управління працівниками, кадрову політику, залучення робітників, оцінку кадрів, розміщення та мотивацію працівників, навчання персоналу. Зазначені компоненти охоплюють досвід найпрогресивніших зарубіжних технологій менеджменту персоналу та допомагають формуванню ефективної підсистеми управління кадрами.

Серед головних складників управління персоналом в системі менеджменту підприємства було більш детальніше проаналізовано концепцію управління робітниками та досліджено особливості існуючих концепцій.

Визначено, що концепція управління кадрами організації – це сукупність теоретико-методологічних точок зору на розуміння та тлумачення змісту, сутності, завдань, цілей, критеріїв, методів та принципів управління працівниками, а також система організаційно-практичних підходів до утворення в конкретних умовах функціонування господарюючого суб'єкта механізму реалізації певної концепції керування персоналом.

Тобто, концепція є обумовленими заходами в системі менеджменту підприємства, які сприяють втіленню у дійсність стратегічних завдань відносно управління персоналом.

У другому розділі випускної кваліфікаційної роботи було розглянуто особливості фінансово-господарської діяльності ДП «Волиньвугілля».

З'ясовано, що вугледобувне підприємство розміщене в місті Нововолинськ Волинської області та розташоване на території Нововолинського гірничопромислового району Львівсько-Волинського вугільного басейну. Відповідно до КВЕД основним видом діяльності ДП «Волиньвугілля» є: 05.10 Добування кам'яного вугілля.

На теперішній момент часу ДП «Волиньвугілля» включає у свій склад чотири відокремлені підрозділи, два з яких є діючими шахтами – Шахта № 9 «Нововолинська» та Шахта «Бужанська», які видобувають вугілля марки ДГ (довгополуменеве газове).

Визначено, що діяльність ДП «Волиньвугілля» відбувається по лінійно-функціональній організаційній структурі. Діюча організаційна структура опирається на розподіленні відповідальності й повноважень за функціями управління та відповідно цій структурі прийняття рішень здійснюється по вертикалі. Зазначені особливості зумовлені тим, що управління державним підприємством організоване за лінійною схемою (директор – начальник відділу – керівник підрозділу), а функціональні відділи апарату управління надають допомогу з вирішення управлінських завдань лінійним керівникам. Проте, задля уникнення можливого одержання виконавцями суперечливих вказівок, в вугледобувному підприємстві введено пріоритет на указівки лінійних

керівників, у цей же момент функціональні керівники отримують лише частину повноважень та право на надання рекомендацій.

У другому розділі випускної кваліфікаційної роботи було проведено аналіз показників платоспроможності, ліквідності, ділової активності, майнового стану та рентабельності ДП «Волиньвугілля». Аналізуючи одержані результати з оцінки фінансового стану шахти можна стверджувати, що за досліджуваний період зазначені показники мали неоднозначну тенденцію до змін.

З оцінки показників платоспроможності (табл. 2.5) можна зробити висновок, що за аналізовані роки зазначені коефіцієнти були від'ємними та значно відрізнялись від нормативних значень. Це свідчить про те, що у довгостроковій перспективі в ДП «Волиньвугілля» існує ймовірність виникнення фінансових ризиків та найближчим часом шахта може опинитися на стадії банкрутства.

Аналіз показників ліквідності (табл. 2.7) вказує на нездатність ДП «Волиньвугілля» до вчасного погашення боргових зобов'язань за умов, якщо період платежів наступить невдовзі. Тож, для подолання зазначеної проблеми в вугледобувному підприємстві доречно примножувати суми найбільш ліквідних активів шляхом реалізації частини зайвих активів та притягання позикових коштів.

За результатами оцінки показників ділової активності (табл. 2.9) видно, що політика управління дебіторською та кредиторською заборгованостями на шахті не є якісною та потребує в розгляді та покращенні. А також з'ясовано, що через неоднозначну тенденцію показника фондовіддачі в вугледобувному підприємстві існує необхідність реалізувати частку невикористовуваних основних засобів та задовільнити стовідсоткову завантаженість обладнання.

Аналіз показників майнового стану (табл. 2.11) показав, що впродовж аналізованих років в ДП «Волиньвугілля» спостерігалося зниження частки основних засобів у загальній сумі активів, що є позитивною динамікою, і станом на 2023 рік основні засоби відволікали 55,8% фінансових коштів шахти.

З оцінки показників рентабельності (табл. 2.13) можна зробити висновок, що упродовж 2020–2023 років ДП «Волиньвугілля» мало збитковий чистий фінансовий результат, це вказує на деградацію та неефективність роботи шахти,

а також на неякісне прийняття управлінських рішень у операційній, фінансовій та інвестиційній діяльності.

Отже, в процесі аналізу фінансового стану шахти було визначено, що в ДП «Волиньвугілля» існує ряд проблем, які потребують нагального вирішення.

У третьому розділі випускної кваліфікаційної роботи для визначення ефективності існуючої концепції управління персоналом в ДП «Волиньвугілля» було проведено аналіз показників руху кадрів. З дослідження можна зробити висновок, що впродовж аналізованого періоду відбувалось зменшення середньорічної чисельності працівників, а також зниження кількості прийнятих та звільнених працівників.

З'ясовано, що протягом 2020–2022 років один із найбільш зразкових критеріїв з оцінки продуктивності управління персоналом, тобто плинність кадрів, перевищував нормативне значення, яке дорівнює 5%. Тож, в 2020–2022 роках в ДП «Волиньвугілля» існувала необхідність вживання категоричних заходів стосовно стабілізації становища з кадрами, щоб у майбутньому дана проблема не викликала труднощі з розвитком персоналу. Проте, вже у 2023 році значення зазначеного показника знизилось на 54,7% в порівнянні з 2022 роком та склало 0,04, тобто 4%, що виявляється позитивною тенденцією.

Під час здійснення оцінки динаміки середньооблікової чисельності працівників в ДП «Волиньвугілля» за період з першого кварталу 2022 року по третій квартал 2024 року було визначено, що за досліджуваний період значення середньооблікової чисельності працівників в вугледобувному підприємстві мало тенденцію до зниження та зменшилось на 139 осіб.

В процесі прогнозування середньооблікової чисельності працівників в ДП «Волиньвугілля» на четвертий квартал 2024 року було застосовано рівняння тренду, а саме – модель за поліноміальним трендом. З якої видно, що коефіцієнт детермінації становить 0,9664, тобто варіація середньооблікової чисельності працівників в вугледобувному підприємстві за досліджувані квартали пояснюється варіацією вибраних факторів на 96,64%.

Таким чином, головною небезпекою ДП «Волиньвугілля» є нестабільна ситуація з плинністю кадрів, що може вплинути на зниження якості та професіоналізму робітників. Саме тому, шахті потрібно приділити увагу стабілізації складу та чисельності співробітників, різними прийомами локалізувати плинність персоналу та формувати систему прогнозування потреби в працівниках.

В роботі визначено, що до основних причин, які мають вплив на плинність персоналу в ДП «Волиньвугілля», можна віднести: складні умови праці; фактична оплата нижче очікуваної, враховуючи обсяг і складність роботи; невчасна виплата заробітної плати; низька мотивація для робітників.

В випускній кваліфікаційній роботі на основі здійсненного дослідження для вугледобувного підприємства було запропоновано наступні напрями розвитку та удосконалення існуючої концепції управління персоналом: модифікація моделей мотивації різноманітних категорій робітників; впровадження на шахті прогресивних моделей управління персоналом; переформування організації праці, структури та чисельності працівників.

Узагальнивши проведенні в випускній кваліфікаційній роботі дослідження, доречно запропонувати наступні заходи, які б покращили існуючу концепцію управляння персоналом та сприяли стимулюванню праці й зменшення кількості звільнених по власному бажанню в ДП «Волиньвугілля»:

- вчасно виплачувати заробітну плату працівникам;
- підвищити розмір заробітної плати;
- впровадити нематеріальне стимулювання (наприклад, нагородження почесною грамотою, оголошення подяки);
- додатково розробити «Положення про преміювання», яке ґрунтувалось би на якості, продуктивності і прибутку шахти;
- запровадити програму «Здоров'я» (наприклад, оплата санаторної путівки, пакет соціальних виплат і пільг).

Результати роботи опубліковані в Актуальні проблеми управління соціально-економічними системами: матеріали X Міжнар. наук.-практ. конф., Частина 2. Луцьк, 6 груд. 2024 р., Луцьк: Надстир'я, 2024. 413 с.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Волянська-Савчук Л.В. Концепція управління персоналом в умовах кризи. 4 с. URL: https://elar.khmnu.edu.ua/server/api/core/bitstreams/9dad3e0a-86e8-4334-9013-5154555350df/content (дата звернення: 03.11.2024).

2. Тараненко М.А., Сербенівська А.Ю. Механізм управління персоналом підприємства. Київ, 2022. 62 с. URL: https://ekmair.ukma.edu.ua/server/api/core/bitstreams/ec426f07-f98a-4250-8a72-8072514045b4/content (дата звернення: 03.11.2024).

3. Козінчук В.Л., Білецька І.М. Напрями вдосконалення системи управління персоналом на підприємствах. 2021. 72 с. URL: http://dspace.wunu.edu.ua/bitstream/316497/44932/1/%D0%9A%D0%BE%D0%B7%D1%96%D0%BD%D1%87%D1%83%D0%BA_%D0%92.%2C_%D0%9C%D0%95%D0%9D%D0%B7%D0%BC%D1%96-21_original_15022022_105013.pdf (дата звернення: 03.11.2024).

4. Олексюк Г.В., Самотій Н.С. Тенденції та проблеми розвитку вугільної промисловості України (на прикладі Державного підприємства «Львіввугілля»). *Соціально-економічні проблеми сучасного періоду України*. 2019. Вип. 1 (135). С. 3–9. URL: https://ird.gov.ua/sep/sep20191(135)/sep20191(135)_003_OleksyukH,SamotiyN.pdf (дата звернення: 09.09.2024).

5. Велінець Ю.І. Вугільна промисловість у Волинській області в другій половині 40-х – на початку 90-х років XX століття : дисертація. Луцьк, 2022. 295 с. URL: https://shron1.chtyvo.org.ua/Velinets_Yurii/Vuhilna_promyslovist_u_Volynskii_oblasti_v_druhii_polovyni_40-kh__na_pochatku_90-kh_rokiv_KhKh_stoli.pdf (дата звернення: 09.09.2024).

6. Гурбик Ю.Ю., Біляєв С.С., Багунц О.С. Сутність та зміст поняття «управління персоналом» у системі менеджменту організації. *Економіка і суспільство.* 2018. Вип. 17. С. 216–224. URL: https://economyandsociety.in.ua/journals/17_ukr/32.pdf (дата звернення: 21.09.2024).

7. Управління персоналом у системі менеджменту організацій. 6 с. URL: https://elib.lntu.edu.ua/sites/default/files/elib_upload/%D0%95%D0%9D%D0%9F%20%D0%A1%D1%82%D1%80%D0%B8%D0%B6%D0%B5%D1%83%D1%81%20%D0%9B.%D0%92/other/tema_1_up.pdf (дата звернення: 13.11.2024).

8. Жулей О.В., Мельник Л.Л. Удосконалення управління персоналом для підвищення ефективності організації роботи підприємства. Дніпро, 2022. 89 с. URL: https://dspace.dsau.dp.ua/bitstream/123456789/7671/1/1.pdf (дата звернення: 21.09.2024).

9. Голобородько А.Ю., Плевако Н.О., Кусова Д.М. Концептуальні підходи до визначення поняття персонал підприємства в умовах стратегічних змін. *Економіка. Менеджмент. Бізнес.* 2023. № 4 (43). С. 54–62. URL: https://journals.dut.edu.ua/index.php/emb/article/download/2896/2794/ (дата звернення: 13.11.2024).

10. Заневська А.С., Невмержицька С.М. Удосконалення системи управління персоналом організації. Київ, 2021. 71 с. URL: https://er.knutd.edu.ua/bitstream/123456789/18051/1/Diplom073_Zanevska_Nevmerzhytska.pdf (дата звернення: 21.09.2024).

11. Волянська-Савчук Л.В. Сучасні поняття системи управління персоналом. *Науковий вісник Херсонського державного університету.* 2014. Вип. 7. Частина 2. С. 149–153. URL: http://www.ej.kherson.ua/journal/economic_07/94.pdf (дата звернення: 13.11.2024).

12. Гавкалова Н.Л., Маркова Н.С. Менеджмент персоналу : навч. посіб. Харків, 2005. 304 с.

13. Дериховська В.І. Взаємозв'язок розвитку персоналу та стратегії управління персоналом. *БізнесІнформ*. 2013. № 7. С. 341–347. URL: http://www.irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis_nbuv/cgiirbis_64.exe?I21DBN=LINK&P21DBN=UJRN&Z21ID=&S21REF=10&S21CNR=20&S21STN=1&S21FMT=ASP_meta&C21COM=S&2_S21P03=FILA=&2_S21STR=binf_2013_7_61 (дата звернення: 21.09.2024).

14. Пономаренко В.С., Ястремска Е.Н., Луцковский В.М., Кушнарь С.Л., Полуектова Л.И., Шульга Г.А. Механізм управління підприємством: стратегічний аспект : монографія. Харків, 2002. 252 с.

15. Рульєв В.А., Гуткевич С.О., Мостенська Т.Л. Управління персоналом : навч. посіб. Київ, 2012. 324 с.

16. Ситник Н.І. Управління персоналом : навч. посіб. Київ, 2009. 472 с.

17. Глущенко Л.Д., Пілявоз Т.М., Коваль Н.О. Управління персоналом у сучасній структурі управління підприємством. *Економіка та суспільство.* 2022. Вип. 35. 6 с. URL: https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1105/1062 (дата звернення: 21.09.2024).

18. Петринюк С.В., Смачило І.І. Управління персоналом як одна із умов управління розвитком підприємства. Тернопіль, 2017. 111 с. URL: http://dspace.wunu.edu.ua/bitstream/316497/18761/3/%D0%9C%D0%B0%D0%B3%D1%96%D1%81%D1%82%D0%B5%D1%80%D1%81%D1%8C%D0%BA%D0%B0%20%D0%9F%D0%B5%D1%82%D1%80%D0%B8%D0%BD%D1%8E%D0%BA%20%D0%A1%D0%BE%D1%84%D1%96%D1%8F%20%D0%9C%D0%90%D0%A3%D0%91%D0%B7%D0%BC-21.pdf (дата звернення: 13.11.2024).

19. Різун Р.Л., Краля В.Г. Методи управління персоналом підприємства. *Вісник СНТ ННІ бізнесу і менеджменту ХНТУСГ.* 2019. С. 60–62. URL: https://repo.btu.kharkov.ua/bitstream/123456789/4628/1/Visnik%20%20SNT_V.%201_2019-60-62.pdf (дата звернення: 13.11.2024).

20. Ведмідь Я.О., Нетудихата К.Л. Управління персоналом підприємства. Миколаїв, 2021. 92 с. URL: https://krs.chmnu.edu.ua/jspui/bitstream/123456789/2027/1/%D0%B4%D0%B8%D0%BF%D0%BB%D0%BE%D0%BC%D0%BD%D0%B0%20%D1%80%D0%BE%D0%B1%D0%BE%D1%82%D0%B0%20%D0%92%D0%B5%D0%B4%D0%BC%D1%96%D0%B4%D1%8C.pdf (дата звернення: 13.11.2024).

21. Петренко О. Сучасна концепція управління персоналом на підприємстві в умовах інформаційного суспільства. 2018. С. 181–183. URL: https://old-zdia.znu.edu.ua/gazeta/mknfrn042018_181.pdf (дата звернення: 15.11.2024).

22. Чевганова В.Я., Прийма Ю.О. Формування концепції управління персоналом торговельного підприємства в сучасних умовах. *Інфраструктура ринку.* 2020. Вип. 41. С. 187–193. URL: http://www.market-infr.od.ua/journals/2020/41_2020_ukr/33.pdf (дата звернення: 15.11.2024).

23. Гавриш О.А., Довгань Л.Є., Крейдич І.М., Семенченко Н.В. Технології управління персоналом : монографія. Київ, 2017. 528 с.

24. Синяєва Л., Мартинюк А. Основні концепції управління персоналом. С. 123–127. URL: http://elar.tsatu.edu.ua/bitstream/123456789/15848/1/SinyaevaMartinyuk.pdf (дата звернення: 15.11.2024).

25. Дейнека К.А. Підвищення ефективності використання кадрового потенціалу підприємства. Управління персоналом в інституційній економіці: матеріали II Всеукр. наук. практ. конф. студ., аспір. і мол. вчених з міжнародною участю 28 квітня 2021 року. – Київ КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2021. – 209 с. – С. 18–20. URL: https://ecocyber.fmm.kpi.ua/wp-content/uploads/2022/06/2021_up.pdf (дата звернення: 15.11.2024).

26. Шаповал О.А. Концепція управління персоналом підприємства в системі кадрового менеджменту. *Науковий вісник Ужгородського національного університету.* 2020. Вип. 31. С. 146–149. URL: http://www.visnyk-econom.uzhnu.uz.ua/archive/31_2020ua/25.pdf (дата звернення: 15.11.2024).

27. Вікіпедія. Львівсько-Волинський вугільний басейн. 2023. URL: https://uk.wikipedia.org/wiki/%D0%9B%D1%8C%D0%B2%D1%96%D0%B2%D1%81%D1%8C%D0%BA%D0%BE-%D0%92%D0%BE%D0%BB%D0%B8%D0%BD%D1%81%D1%8C%D0%BA%D0%B8%D0%B9_%D0%B2%D1%83%D0%B3%D1%96%D0%BB%D1%8C%D0%BD%D0%B8%D0%B9_%D0%B1%D0%B0%D1%81%D0%B5%D0%B9%D0%BD (дата звернення: 13.09.2024).

28. Босак П.В. Екологічна безпека стічних вод породних відвалів вугільних шахт Нововолинського гірничопромислового району : дисертація. Львів, 2021. 218 с. URL: https://lpnu.ua/sites/default/files/2021/dissertation/10639/disertaciya-cila-bosak-190421.pdf (дата звернення: 13.09.2024).

29. Вікіпедія. Шахта № 9 «Нововолинська». 2023. URL: https://uk.wikipedia.org/wiki/%D0%A8%D0%B0%D1%85%D1%82%D0%B0_%E2%84%96_9_%C2%AB%D0%9D%D0%BE%D0%B2%D0%BE%D0%B2%D0%BE%D0%BB%D0%B8%D0%BD%D1%81%D1%8C%D0%BA%D0%B0%C2%BB (дата звернення: 13.09.2024).

30. Вікіпедія. Шахта «Бужанська». 2023. URL: https://uk.wikipedia.org/wiki/%D0%A8%D0%B0%D1%85%D1%82%D0%B0_%C2%AB%D0%91%D1%83%D0%B6%D0%B0%D0%BD%D1%81%D1%8C%D0%BA%D0%B0%C2%BB (дата звернення: 13.09.2024).

31. Clarity Project. Державне підприємство «Волиньвугілля». URL: https://clarity-project.info/edr/32365965 (дата звернення: 13.09.2024).

32. Юрчак К.Б. Організаційна структура ТзОВ «Бучачагрохлібпром» як об’єкт стратегічних змін. Тернопіль, 2017. 32 с. URL: http://dspace.wunu.edu.ua/bitstream/316497/21325/1/%D0%AE%D1%80%D1%87%D0%B0%D0%BA_%D0%9A.%D0%91._%D0%9E%D0%A0%D0%93%D0%90%D0%9DI%D0%97%D0%90%D0%A6I%D0%99%D0%9D%D0%90_%D0%A1%D0%A2%D0%A0%D0%A3%D0%9A%D0%A2%D0%A3%D0%A0%D0%90_%D0%AF%D0%9A_%D0%9E%D0%91E%D0%9A%D0%A2_%D0%A1%D0%A2%D0%A0%D0%90

%D0%A2%D0%95%D0%93I%D0%A7%D0%9D%D0%98%D0%A5_%D0%97%D0%9CI%D0%9D.pdf (дата звернення: 13.09.2024).

33. Дорошенко М.П., Вороніна В.Л. Організаційна структура управління: сутність та класифікація. *Вчені записки ТНУ імені В.І. Вернадського.* 2019. Том 30 (69). № 5. С. 52–56. URL: https://www.econ.vernadskyjournals.in.ua/journals/2019/30_69_5/30_69_5_1/12.pdf (дата звернення: 13.09.2024).

34. Гуторов О.І., Гуторова О.О. Побудова організації та основні типи організаційних структур. *Вісник ХНАУ ім. В.В. Докучаєва.* 2018. № 4. С. 185–200. URL: https://repo.btu.kharkov.ua/bitstream/123456789/6628/1/statya_gutorov_gutorova_pobudova_organ%C3%ACzac%C3%ACyi_ta_osnovn%C3%AC_tipi_organ%C3%ACzac%C3%ACjnih_struktur_upravl%C3%ACnnia.pdf (дата звернення: 13.09.2024).

35. Власюк Н.І. Комплексне оцінювання фінансового стану підприємства на основі показників ліквідності. *Економіка і суспільство.* 2017. № 9. С. 357–362. URL: https://economyandsociety.in.ua/journals/9_ukr/61.pdf (дата звернення: 19.09.2024).

36. Семенова К.Д. Аналіз фінансового стану підприємств України та тенденцій розвитку. *Науковий вісник Одеського національного економічного університету.* 2021. № 5–6 (282–283). С. 77–82. URL: http://n-visnik.oneu.edu.ua/collections/2021/282-283/pdf/77-82.pdf (дата звернення: 19.09.2024).

37. Максютенко І.Є. Оцінка фінансового стану підприємства. 2022. 12 с. URL: https://kvpubd.kiev.ua/wp-content/uploads/2022/08/kd_97_98.pdf (дата звернення: 19.09.2024).

38. Шлапак Д.В., Селіванова Н.М. Фінансові результати діяльності підприємства: сутність, порядок, формування та відображення в обліку. *X Всеукраїнська науково-практична конференція «Обліково-аналітичне забезпечення інноваційної трансформації економіки України».* 2016. С. 85–88. URL: https://economics.net.ua/files/science/oblik/2016/85.pdf (дата звернення: 19.09.2024).

39. Дробишева О.О., Чикулов Д.В. Оцінка платоспроможності і фінансової стійкості у системі антикризового управління. *Інфраструктура ринку.* 2017. Вип. 3. С. 89–92. URL: http://www.market-infr.od.ua/journals/2017/3_2017_ukr/21.pdf (дата звернення: 19.09.2024).

40. Томчук О.Ф. Аналіз платіжної спроможності підприємства та відображення її в обліку: сутність, класифікація, оцінка. *Економіка та суспільство.* 2023. Вип. 51. 17 с. URL: https://www.economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/download/2463/2382 (дата звернення: 19.09.2024).

41. Кобилецький В.Р. Фінансовий аналіз підприємства: розрахунки та висновки. *Онлайн-журнал «Financial Analysis online».* URL: https://analizua.com/ (дата звернення: 19.09.2024).

42. Шуміло О.С., Курочка А.С. Ліквідність і платоспроможність підприємства та методи їх аналізу. *БізнесІнформ.* 2023. № 4. С. 105–111. URL: https://www.business-inform.net/export_pdf/business-inform-2023-4_0-pages-105_111.pdf (дата звернення: 19.09.2024).

43. Бержанір І.А. Діагностика показників ліквідності підприємств. Фінансове забезпечення сталого розвитку економіки України : колективна монографія. Умань, 2016. С. 151–156. URL: https://dspace.udpu.edu.ua/handle/6789/5578 (дата звернення: 19.09.2024).

44. Побережець О.В., Гусєв А.О. Ліквідність балансу підприємства та методика її визначення. *Приазовський економічний вісник.* 2021. Вип. 2 (25). С. 223–230. URL: http://pev.kpu.zp.ua/journals/2021/2_25_ukr/42.pdf (дата звернення: 19.09.2024).

45. Люта О.В., Пігуль Н.Г., Глядько К. Теоретичні засади управління ліквідністю та платоспроможністю підприємств. *Вісник СумДУ.* 2019. № 4. С. 14–23. URL: https://visnyk.fem.sumdu.edu.ua/media/attachments/2019/12/20/2-14-23.pdf (дата звернення: 19.09.2024).

46. Дорофєєва Ю.В., Олійник О.О. Вдосконалення фінансового управління діловою активністю сільськогосподарського підприємства. Дніпро, 2020. 99 с. URL: https://dspace.dsau.dp.ua/bitstream/123456789/3870/1/%D0%94%D0%BE%D1%80%D0%BE%D1%84%D0%B5%D1%94%D0%B2%D0%B0%20%D0%AE.%D0%92..pdf (дата звернення: 19.09.2024).

47. Воронко Р.М., Воронко О.С. Аналіз ділової активності в системі управління розвитком підприємства. *Підприємництво і торгівля.* 2018. Вип. 23. С. 64–69. URL: https://www.lute.lviv.ua/fileadmin/www.lac.lviv.ua/data/DOI/2522-1256-2018-23-11.pdf (дата звернення: 19.09.2024).

48. Дончак Л.Г., Ціхановська О.М. Ділова активність підприємства та шляхи її зміцнення. *Економіка і суспільство.* 2017. Вип. 10. С. 250–255. URL: https://economyandsociety.in.ua/journals/10_ukr/44.pdf (дата звернення: 19.09.2024).

49. Колосівська О., Радинський С. Методичні підходи до оцінювання показників майнового стану підприємства. 2016. С. 80–82. URL: https://elartu.tntu.edu.ua/bitstream/123456789/18071/2/ConfFMNES_2016_Kolosivska_O-Methodological_approaches_80-82.pdf (дата звернення: 19.09.2024).

50. Мельник Т.Ю., Свірко С.В. Теоретико-методичні основи оцінювання майнового стану підприємства. *Економіка, управління та адміністрування.* 2021. № 1 (95). С. 8–16. URL: https://topuch.com/download/t-yu-melenik-k-e-n-doc-s-v-svirko-d-e-n-prof.pdf (дата звернення: 19.09.2024).

51. Новіченко Л.С. Аналіз показників рентабельності підприємства: теоретичні та практичні аспекти. *Вісник Хмельницького національного університету.* 2021. № 5, Том 2. С. 254–259. URL: http://journals.khnu.km.ua/vestnik/wp-content/uploads/2022/09/2021-en-52-43.pdf (дата звернення: 19.09.2024).

52. Курочкіна О.К. Рентабельність підприємства як основний показник ефективності його діяльності. 2020. URL: https://www.ukrlogos.in.ua/10.11232-2663-4139.16.43.html (дата звернення: 19.09.2024).

53. Іов В.В., Маценко О.М. Аналіз господарської діяльності підприємства. Суми, 2020. 38 с. URL: https://core.ac.uk/download/pdf/339163282.pdf (дата звернення: 19.09.2024).

54. Пірогова К.І., Бондар Т.В. Удосконалення системи менеджменту на підприємстві. Суми, 2021. 39 с. URL: https://essuir.sumdu.edu.ua/bitstream-download/123456789/85783/1/Pirohova_bac_rob.pdf (дата звернення: 18.11.2024).

55. Казачков І.О., Банний В.О. Аналіз показників руху персоналу підприємства. 2013. С. 164–169. URL: https://old-zdia.znu.edu.ua/gazeta/evzdia_5_164.pdf (дата звернення: 21.09.2024).

56. Крива У.М., Желюк Т.Л. Адміністрування процесу руху персоналу організації. Тернопіль, 2017. 154 с. URL: http://dspace.wunu.edu.ua/bitstream/316497/16820/1/%D0%9A%D0%A0%D0%98%D0%92%D0%90.pdf (дата звернення: 21.09.2024).

57. Марченко А.І., Зубко К.Ю., Власенко Д.О. Ефективність управління персоналом (на прикладі Філії «Сумський молочний завод» Дочірнє підприємство «Аромат»). Конотоп, 2020. 35 с. URL: https://essuir.sumdu.edu.ua/bitstream-download/123456789/79412/1/Marchenko_HR.pdf (дата звернення: 18.11.2024).

58. Телишевська Л.І., Власенко Д.О. Мотивація працівників в системі управління персоналом на підприємстві. *Молодий вчений.* 2018. № 7 (59). С. 498–502. URL: https://molodyivchenyi.ua/index.php/journal/article/view/4298/4225 (дата звернення: 18.11.2024).

59. Макар Н.М., Гарматюк О.О. Плинність кадрів на підприємствах та шляхи її зменшення. *VI Всеукраїнська студентська науково-технічна конференція «Природничі та гуманітарні науки. Актуальні питання».* С. 67. URL: https://elartu.tntu.edu.ua/bitstream/123456789/9518/2/Conf_2013v2_Makar_N_M-Plynnist_kadriv_na_pidpryiemstvi_67.pdf (дата звернення: 21.09.2024).

ДОДАТОК А

Декану економіко-гуманітарного факультету

Катранжи Л.Л.

Студентки групи МБАм-23

Бородіної А.С.

(П.І.Б.)

Спеціальності 073 Менеджмент

З А Я В А

Прошу затвердити тему випускної кваліфікаційної роботи

«Формування концепції управління персоналом в системі менеджменту»

і призначити науковим керівником Ляшок Н.Ю.

Дата _____ Підпис _____

Згода наукового керівника

випускної кваліфікаційної роботи _____ Ляшок Н.Ю.

(підпис, дата) (П.І.Б.)

Висновок кафедри

_____

_____

_____

_____

_____

Завідувач кафедри _____ Попова О.Ю.

(підпис, дата) (П.І.Б.)

ДОДАТОК Б

Перелік зауважень щодо оформлення роботи

Означення документа	Документ	Умовна відмітка	Зміст зауваження

Дата _____ Підпис _____

ДОДАТОК В

Таблиця В.1 – Баланс (Звіт про фінансовий стан) ДП «Волиньвугілля» на 31 грудня 2020 р.

(тис. грн.)

Актив	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
I. Необоротні активи Нематеріальні активи	1000	387	123
первісна вартість	1001	868	875
накопичена амортизація	1002	481	752
Незавершені капітальні інвестиції	1005	1 346	1 346
Основні засоби	1010	71 837	57 640
первісна вартість	1011	599 067	582 249
знос	1012	527 230	524 609
Інвестиційна нерухомість	1015	0	0
первісна вартість	1016	0	0
знос	1017	0	0
Довгострокові фінансові інвестиції: які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030	0	0
інші фінансові інвестиції	1035	0	0
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040	0	0
Відстрочені податкові активи	1045	0	0
Інші необоротні активи	1090	0	0
Усього за розділом I	**1095**	**73 570**	**59 109**
II. Оборотні активи Запаси	1100	35 462	31 123
Виробничі запаси	1101	26 197	20 983
Незавершене виробництво	1102	8 659	9 003
Готова продукція	1103	448	1 013
Товари	1104	158	124
Поточні біологічні активи	1110	0	0
Векселі одержані	1120	0	0
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	514	1 312
Дебіторська заборгованість за розрахунками: за виданими авансами	1130	941	935
з бюджетом	1135	0	0
у тому числі з податку на прибуток	1136	0	0
з нарахованих доходів	1140	0	0
із внутрішніх розрахунків	1145	0	0
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	993	688
Поточні фінансові інвестиції	1160	0	0
Гроші та їх еквіваленти	1165	88	166
Готівка	1166	7	4
Рахунки в банках	1167	81	162
Інші оборотні активи	1190	2 249	15
Усього за розділом II	**1195**	**40 247**	**34 239**
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	**1200**	**0**	**0**
Баланс	**1300**	**113 817**	**93 348**

Продовження таблиці В.1

Пасив	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
І. Власний капітал Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	67 699	67 699
Внески до незареєстрованого статутного капіталу	1401	0	0
Капітал у дооцінках	1405	7 479	7 110
Додатковий капітал	1410	5 556	5 190
Накопичені курсові різниці	1412	0	0
Резервний капітал	1415	0	0
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	-1 123 000	-1 230 319
Неоплачений капітал	1425	0	0
Вилучений капітал	1430	0	0
Інші резерви	1435	0	0
Усього за розділом І	**1495**	**-1 042 266**	**-1 150 320**
ІІ. Довгострокові зобов'язання і забезпечення Відстрочені податкові зобов'язання	1500	0	0
Пенсійні зобов'язання	1505	0	0
Довгострокові кредити банків	1510	0	0
Інші довгострокові зобов'язання	1515	4 966	1 314
Довгострокові забезпечення	1520	0	0
Довгострокові забезпечення витрат персоналу	1521	0	0
Цільове фінансування	1525	0	0
Усього за розділом ІІ	**1595**	**4 966**	**1 314**
ІІІ. Поточні зобов'язання і забезпечення Короткострокові кредити банків	1600	0	0
Векселі видані	1605	0	0
Поточна кредиторська заборгованість за: довгостроковими зобов'язаннями	1610	4 300	4 300
товари, роботи, послуги	1615	267 853	299 978
розрахунками з бюджетом	1620	162 009	175 438
у тому числі з податку на прибуток	1621	2 642	2 617
розрахунками зі страхування	1625	287 790	334 103
розрахунками з оплати праці	1630	32 445	26 357
за одержаними авансами	1635	275 340	271 972
за розрахунками з учасниками	1640	0	0
із внутрішніх розрахунків	1645	0	0
Поточні забезпечення	1660	20 296	21 028
Доходи майбутніх періодів	1665	16 364	14 807
Інші поточні зобов'язання	1690	84 720	94 371
Усього за розділом ІІІ	**1695**	**1 151 117**	**1 242 354**
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	**1700**	**0**	**0**
V. Чиста вартість активів недержавного пенсійного фонду	**1800**	**0**	**0**
Баланс	**1900**	**113 817**	**93 348**

Таблиця В.2 – Баланс (Звіт про фінансовий стан) ДП «Волиньвугілля» на 31 грудня 2021 р.

(тис. грн.)

Актив	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
I. Необоротні активи Нематеріальні активи	1000	123	86
первісна вартість	1001	875	340
накопичена амортизація	1002	752	254
Незавершені капітальні інвестиції	1005	1 346	1 346
Основні засоби	1010	57 640	46 349
первісна вартість	1011	582 249	293 331
знос	1012	524 609	246 982
Інвестиційна нерухомість	1015	0	0
первісна вартість	1016	0	0
знос	1017	0	0
Довгострокові фінансові інвестиції: які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030	0	0
інші фінансові інвестиції	1035	0	0
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040	0	0
Відстрочені податкові активи	1045	0	0
Інші необоротні активи	1090	0	0
Усього за розділом I	**1095**	**59 109**	**47 781**
II. Оборотні активи Запаси	1100	31 123	14 116
Виробничі запаси	1101	20 983	12 982
Незавершене виробництво	1102	9 003	687
Готова продукція	1103	1 013	423
Товари	1104	124	24
Поточні біологічні активи	1110	0	0
Векселі одержані	1120	0	0
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	1 312	2 234
Дебіторська заборгованість за розрахунками: за виданими авансами	1130	935	205
з бюджетом	1135	0	0
у тому числі з податку на прибуток	1136	0	0
з нарахованих доходів	1140	0	0
із внутрішніх розрахунків	1145	0	0
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	688	13 077
Поточні фінансові інвестиції	1160	0	0
Гроші та їх еквіваленти	1165	166	223
Готівка	1166	4	1
Рахунки в банках	1167	162	222
Інші оборотні активи	1190	15	64
Усього за розділом II	**1195**	**34 239**	**29 919**
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	**1200**	**0**	**0**
Баланс	**1300**	**93 348**	**77 700**

Продовження таблиці В.2

Пасив	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
І. Власний капітал Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	67 699	67 699
Внески до незареєстрованого статутного капіталу	1401	0	0
Капітал у дооцінках	1405	7 110	6 742
Додатковий капітал	1410	5190	4 843
Накопичені курсові різниці	1412	0	0
Резервний капітал	1415	0	0
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	-1 230 319	-938 534
Неоплачений капітал	1425	0	0
Вилучений капітал	1430	0	10730
Інші резерви	1435	0	0
Усього за розділом І	**1495**	**-1 150 320**	**-869 980**
ІІ. Довгострокові зобов'язання і забезпечення Відстрочені податкові зобов'язання	1500	0	0
Пенсійні зобов'язання	1505	0	0
Довгострокові кредити банків	1510	0	0
Інші довгострокові зобов'язання	1515	1 314	0
Довгострокові забезпечення	1520	0	0
Довгострокові забезпечення витрат персоналу	1521	0	0
Цільове фінансування	1525	0	0
Усього за розділом ІІ	**1595**	**1 314**	**0**
ІІІ. Поточні зобов'язання і забезпечення Короткострокові кредити банків	1600	0	0
Векселі видані	1605	0	0
Поточна кредиторська заборгованість за: довгостроковими зобов'язаннями	1610	4 300	4 300
товари, роботи, послуги	1615	299 978	262 506
розрахунками з бюджетом	1620	175 438	99 785
у тому числі з податку на прибуток	1621	2 617	995
розрахунками зі страхування	1625	334 103	168 261
розрахунками з оплати праці	1630	26 357	24 669
за одержаними авансами	1635	271 972	295 511
за розрахунками з учасниками	1640	0	0
із внутрішніх розрахунків	1645	0	0
Поточні забезпечення	1660	21 028	8 476
Доходи майбутніх періодів	1665	14 807	14 025
Інші поточні зобов'язання	1690	94 371	70 147
Усього за розділом ІІІ	**1695**	**1 242 354**	**947 680**
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	**1700**	**0**	**0**
V. Чиста вартість активів недержавного пенсійного фонду	**1800**	**0**	**0**
Баланс	**1900**	**93 348**	**77 700**

Таблиця В.3 – Баланс (Звіт про фінансовий стан) ДП «Волиньвугілля» на 31 грудня 2022 р.

(тис. грн.)

Актив	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
I. Необоротні активи Нематеріальні активи	1000	86	69
первісна вартість	1001	340	340
накопичена амортизація	1002	254	271
Незавершені капітальні інвестиції	1005	1 346	1 346
Основні засоби	1010	46 349	42 781
первісна вартість	1011	293 331	292 829
знос	1012	246 982	250 048
Інвестиційна нерухомість	1015	0	0
первісна вартість	1016	0	0
знос	1017	0	0
Довгострокові фінансові інвестиції: які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030	0	0
інші фінансові інвестиції	1035	0	0
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040	0	0
Відстрочені податкові активи	1045	0	0
Інші необоротні активи	1090	0	0
Усього за розділом I	**1095**	**47 781**	**44 196**
II. Оборотні активи Запаси	1100	14 116	14 974
Виробничі запаси	1101	12 982	13 955
Незавершене виробництво	1102	687	106
Готова продукція	1103	423	841
Товари	1104	24	72
Поточні біологічні активи	1110	0	0
Векселі одержані	1120	0	0
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	2 234	638
Дебіторська заборгованість за розрахунками: за виданими авансами	1130	205	315
з бюджетом	1135	0	0
у тому числі з податку на прибуток	1136	0	0
з нарахованих доходів	1140	0	0
із внутрішніх розрахунків	1145	0	0
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	13 077	13 092
Поточні фінансові інвестиції	1160	0	0
Гроші та їх еквіваленти	1165	223	82
Готівка	1166	1	5
Рахунки в банках	1167	222	77
Інші оборотні активи	1190	64	154
Усього за розділом II	**1195**	**29 919**	**29 255**
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	**1200**	**0**	**0**
Баланс	**1300**	**77 700**	**73 451**

Продовження таблиці В.3

Пасив	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
І. Власний капітал Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	67 699	56 969
Внески до незареєстрованого статутного капіталу	1401	0	0
Капітал у дооцінках	1405	6 742	6 373
Додатковий капітал	1410	4 843	4 715
Накопичені курсові різниці	1412	0	0
Резервний капітал	1415	0	0
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	-938 534	-998 982
Неоплачений капітал	1425	0	0
Вилучений капітал	1430	10 730	0
Інші резерви	1435	0	0
Усього за розділом І	**1495**	**-869 980**	**-930 925**
ІІ. Довгострокові зобов’язання і забезпечення Відстрочені податкові зобов’язання	1500	0	0
Пенсійні зобов’язання	1505	0	0
Довгострокові кредити банків	1510	0	0
Інші довгострокові зобов’язання	1515	0	0
Довгострокові забезпечення	1520	0	0
Довгострокові забезпечення витрат персоналу	1521	0	0
Цільове фінансування	1525	0	0
Усього за розділом ІІ	**1595**	**0**	**0**
ІІІ. Поточні зобов’язання і забезпечення Короткострокові кредити банків	1600	0	0
Векселі видані	1605	0	0
Поточна кредиторська заборгованість за: довгостроковими зобов’язаннями	1610	4 300	4 300
товари, роботи, послуги	1615	262 506	267 320
розрахунками з бюджетом	1620	99 785	113 225
у тому числі з податку на прибуток	1621	995	995
розрахунками зі страхування	1625	168 261	199 308
розрахунками з оплати праці	1630	24 669	28 077
за одержаними авансами	1635	295 511	294 505
за розрахунками з учасниками	1640	0	0
із внутрішніх розрахунків	1645	0	0
Поточні забезпечення	1660	8 476	17 459
Доходи майбутніх періодів	1665	14 025	13 245
Інші поточні зобов’язання	1690	70 147	66 937
Усього за розділом ІІІ	**1695**	**947 680**	**1 004 376**
ІV. Зобов’язання, пов’язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	**1700**	**0**	**0**
V. Чиста вартість активів недержавного пенсійного фонду	**1800**	**0**	**0**
Баланс	**1900**	**77 700**	**73 451**

Таблиця В.4 – Баланс (Звіт про фінансовий стан) ДП «Волиньвугілля» на 31 грудня 2023 р.

(тис. грн.)

Актив	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
I. Необоротні активи Нематеріальні активи	1000	69	53
первісна вартість	1001	340	340
накопичена амортизація	1002	271	287
Незавершені капітальні інвестиції	1005	1 346	1 346
Основні засоби	1010	42 781	41 544
первісна вартість	1011	292 829	293 033
знос	1012	250 048	251 489
Інвестиційна нерухомість	1015	0	0
первісна вартість	1016	0	0
знос	1017	0	0
Довгострокові фінансові інвестиції: які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030	0	0
інші фінансові інвестиції	1035	0	0
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040	0	0
Відстрочені податкові активи	1045	0	0
Інші необоротні активи	1090	0	0
Усього за розділом I	**1095**	**44 196**	**42 943**
II. Оборотні активи Запаси	1100	14 974	14 720
Виробничі запаси	1101	13 955	13 917
Незавершене виробництво	1102	106	706
Готова продукція	1103	841	66
Товари	1104	72	31
Поточні біологічні активи	1110	0	0
Векселі одержані	1120	0	0
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	638	1 122
Дебіторська заборгованість за розрахунками: за виданими авансами	1130	315	708
з бюджетом	1135	0	0
у тому числі з податку на прибуток	1136	0	0
з нарахованих доходів	1140	0	0
із внутрішніх розрахунків	1145	0	0
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	13 092	14 051
Поточні фінансові інвестиції	1160	0	0
Гроші та їх еквіваленти	1165	82	111
Готівка	1166	5	3
Рахунки в банках	1167	77	108
Інші оборотні активи	1190	154	776
Усього за розділом II	**1195**	**29 255**	**31 488**
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	**1200**	**0**	**0**
Баланс	**1300**	**73 451**	**74 431**

Продовження таблиці В.4

Пасив	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
І. Власний капітал Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	56 969	56 969
Внески до незареєстрованого статутного капіталу	1401	0	0
Капітал у дооцінках	1405	6 373	6 006
Додатковий капітал	1410	4 715	4 586
Накопичені курсові різниці	1412	0	0
Резервний капітал	1415	0	0
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	-998 982	-1 045 807
Неоплачений капітал	1425	0	0
Вилучений капітал	1430	0	0
Інші резерви	1435	0	0
Усього за розділом І	**1495**	**-930 925**	**-978 246**
ІІ. Довгострокові зобов’язання і забезпечення Відстрочені податкові зобов’язання	1500	0	0
Пенсійні зобов’язання	1505	0	0
Довгострокові кредити банків	1510	0	0
Інші довгострокові зобов’язання	1515	0	0
Довгострокові забезпечення	1520	0	0
Довгострокові забезпечення витрат персоналу	1521	0	0
Цільове фінансування	1525	0	0
Усього за розділом ІІ	**1595**	**0**	**0**
ІІІ. Поточні зобов’язання і забезпечення Короткострокові кредити банків	1600	0	0
Векселі видані	1605	0	0
Поточна кредиторська заборгованість за: довгостроковими зобов’язаннями	1610	4 300	4 300
товари, роботи, послуги	1615	267 320	283 836
розрахунками з бюджетом	1620	113 225	127 993
у тому числі з податку на прибуток	1621	995	995
розрахунками зі страхування	1625	199 308	214 411
розрахунками з оплати праці	1630	28 077	40 321
за одержаними авансами	1635	294 505	290 912
за розрахунками з учасниками	1640	0	0
із внутрішніх розрахунків	1645	0	0
Поточні забезпечення	1660	17 459	16 984
Доходи майбутніх періодів	1665	13 245	13 006
Інші поточні зобов’язання	1690	66 937	60 914
Усього за розділом ІІІ	**1695**	**1 004 376**	**1 052 677**
ІV. Зобов’язання, пов’язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	**1700**	**0**	**0**
V. Чиста вартість активів недержавного пенсійного фонду	**1800**	**0**	**0**
Баланс	**1900**	**73 451**	**74 431**