

ДВНЗ «Донецький національний технічний університет»

Факультет економіки та менеджменту

(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)

“ ” 20__ року

Випускна кваліфікаційна робота

Магістр

(освітньо-кваліфікаційний рівень)

на тему «Оптимізація системи формування кадрового потенціалу
промислового підприємства»

Виконав: студент 2 курсу, групи МБАЗМ-20

Спеціальності (напряму підготовки) 073 Менеджмент

(шифр і назва напряму підготовки, спеціальності)

Ластін Андрій Павлович

(підпис)

Керівник доцент кафедри УФЕБ, к.е.н., доц. Мирошніченко Г.Б.

(посада, науковий ступінь, вчене звання, прізвище та ініціали)

(підпис)

Рецензент професор кафедри ЕПР, д.е.н., проф. Далевська Н.М.

(посада, науковий ступінь, вчене звання, прізвище та ініціали)

(підпис)

Нормоконтролер доцент кафедри УФЕБ, к.е.н. Василишина Л.М.

(посада, науковий ступінь, вчене звання, прізвище та ініціали)

(підпис)

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

Студент _____

(підпис)

Луцьк – 2022 р

ДВНЗ «Донецький національний технічний університет»

Факультет економіки та менеджменту

Кафедра управління і фінансово-економічної безпеки

Освітній ступінь магістр

Напрямок підготовки (спеціальність) 073 Менеджмент

(шифр і назва)

ЗАТВЕРДЖУЮ:

Завідувач кафедри

_____/Попова О.Ю./

“ ____ ” _____ 20__ року

ЗАВДАННЯ НА ВИПУСКНУ КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ СТУДЕНТУ

Ластіна Андрія Павловича

(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема роботи «Оптимізація системи формування кадрового потенціалу промислового підприємства»

керівник роботи Мирошніченко Г.Б., к.е.н., доц.

(прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання)

затверджені наказом по університету від „11” лютого 2022 р. №78

2. Строк подання студентом роботи 12 травня 2022 р.

3. Вихідні дані до роботи вітчизняні та зарубіжні наукові праці, періодична література, офіційні звіти дослідницьких агенцій, дані Державної служби статистики України, управлінська і фінансова звітність компанії ТОВ «Збагачувальна фабрика «Свято-Варваринська», Інтернет-ресурси

4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити) Розділ 1. Теоретичні основи формування кадрового потенціалу промислового підприємства. Розділ 2. Аналіз кадрового потенціалу промислового підприємства. Розділ 3. Удосконалення системи формування кадрового потенціалу промислового підприємства

5. Перелік графічного матеріалу (з точною вказівкою обов'язкових креслень) рис. 1.1 Елементи системи розвитку кадрового потенціалу промислового підприємства; рис. 1.2 Принципи системи управління кадрами; рис. 1.3 Ключові переваги стратегічного управління кадровим потенціалом підприємства; рис. 1.4 Характеристики японської системи управління кадровим потенціалом; рис. 1.5 Характеристики американської системи управління кадровим потенціалом; рис. 1.6 Характеристики західноєвропейської системи управління кадровим потенціалом та ін.

6. Консультанти розділів роботи

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв
Вступ	Мирошніченко Г.Б., доцент кафедри УФЕБ	01.05.2022	04.05.2022
Розділ 1. Теоретичні основи формування кадрового потенціалу промислового підприємства	Мирошніченко Г.Б., доцент кафедри УФЕБ	11.02.2022	09.03.2022
Розділ 2. Аналіз кадрового потенціалу промислового підприємства	Мирошніченко Г.Б., доцент кафедри УФЕБ	10.03.2022	05.04.2022
Розділ 3. Удосконалення системи формування кадрового потенціалу промислового підприємства	Мирошніченко Г.Б., доцент кафедри УФЕБ	06.04.2022	30.04.2022
Висновки	Мирошніченко Г.Б., доцент кафедри УФЕБ	05.05.2022	08.05.2022
Нормоконтроль	Василишина Л.М., доцент кафедри УФЕБ		

7. Дата видачі завдання 11.02.2022 р.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів випускної кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1.	Розділ 1. Теоретичні основи формування кадрового потенціалу промислового підприємства	11.02.2022 – 09.03.2022	
2.	Розділ 2. Аналіз кадрового потенціалу промислового підприємства	10.03.2022 – 05.04.2022	
3.	Розділ 3. Удосконалення системи формування кадрового потенціалу промислового підприємства	06.04.2022 – 30.104.2022	
4.	Висновки за роботою, вступ	01.05.2022 – 09.05.2022	
5.	Оформлення роботи	09.05.2022 – 11.05.2022	

Студент

_____ (підпис)

Ластін А.П.

(прізвище та ініціали)

Керівник роботи

_____ (підпис)

Мирошніченко Г.Б.

(прізвище та ініціали)

АНОТАЦІЯ

Ластін А.П. Оптимізація системи формування кадрового потенціалу промислового підприємства / Випускна кваліфікаційна робота на здобуття освітнього ступеня магістра за спеціальністю 073 «Менеджмент» – ДонНТУ, Луцьк, 2021.

У кваліфікаційній роботі розкрито сутність формування кадрового потенціалу промислового підприємства. Досліджено сучасні фактори, принципи і стратегії управління кадровим потенціалом. Розглянуто зарубіжний досвід формування і управління кадровим потенціалом. Проаналізовано використання кадрового потенціалу в умовах промислового підприємства. Розроблено алгоритм моніторингу і модель діагностики кадрового потенціалу. Запропоновано напрями оптимізації кадрового потенціалу промислового підприємства.

Ключові слова: кадровий потенціал, персонал, людські ресурси, формування, розвиток, система управління, стратегія управління кадрами, оптимізація, промислове підприємство.

ANNOTATION

Lastin A.P. Optimization of the system of formation of personnel potential of the industrial enterprise / Graduation thesis for a master's degree in specialty 073 "Management" – DonNTU, Lutsk, 2022.

The essence of the formation of human resources of an industrial enterprise is revealed in the qualification work. Modern factors, principles and strategies of human resources management are studied. Foreign experience in the formation and management of human resources is considered. The use of human resources in the conditions of an industrial enterprise is analyzed. The monitoring algorithm and the model of personnel potential diagnostics have been developed. The directions of optimization of personnel potential of the industrial enterprise are offered.

Keywords: personnel potential, personnel, human resources, formation, development, management system, personnel management strategy, optimization, industrial enterprise.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	6
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ КАДРОВОГО ПОТЕНЦІАЛУ ПРОМИСЛОВОГО ПІДПРИЄМСТВА	9
1.1 Сутність, фактори і принципи формування кадрового потенціалу промислового підприємства.....	9
1.2 Стратегічне управління кадровим потенціалом підприємства.....	16
1.3 Міжнародний досвід управління розвитком кадрового потенціалу..	23
Висновки до розділу 1.....	29
РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ КАДРОВОГО ПОТЕНЦІАЛУ ПРОМИСЛОВОГО ПІДПРИЄМСТВА.....	30
2.1 Аналіз діяльності ТОВ «Збагачувальна фабрика «Свято-Варваринська».....	30
2.2 Оцінка кадрового забезпечення ТОВ «Збагачувальна фабрика «Свято-Варваринська».....	35
2.3 Аналіз використання кадрового потенціалу ТОВ «Збагачувальна фабрика «Свято-Варваринська».....	43
Висновки до розділу 2.....	48
РОЗДІЛ 3 УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ ФОРМУВАННЯ КАДРОВОГО ПОТЕНЦІАЛУ ПРОМИСЛОВОГО ПІДПРИЄМСТВА.....	50
3.1 Алгоритм моніторингу кадрового потенціалу підприємства.....	50
3.2 Модель діагности кадрового потенціалу підприємства.....	53
3.3 Напрями оптимізації кадрового потенціалу підприємства.....	61
Висновки до розділу 3.....	70
ВИСНОВКИ.....	71
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	74
ДОДАТОК А. Заява.....	79
ДОДАТОК Б. Перелік зауважень щодо оформлення роботи.....	80
ДОДАТОК В. Організаційна структура ТОВ «Збагачувальна фабрика «Свято-Варваринська».....	81
ДОДАТОК Г. Фінансова звітність ТОВ «Збагачувальна фабрика «Свято-Варваринська».....	82

ВСТУП

Складні умови, що склалися в економіці країни внаслідок трансформаційних перетворень системи господарювання, зумовлюють необхідність оптимізації структури та складу персоналу, формування кадрового потенціалу та визначення перспектив його подальшого розвитку. Саме за рахунок вмілого управління персоналом, мобілізації та використання інтелектуального капіталу, втіленого у знаннях та кваліфікації працівників, сучасні промислові підприємства можуть отримувати суттєві конкурентні переваги на ринку.

Ефективність та успішність напрямів стратегічного розвитку будь-кого підприємства багато в чому залежить від рівня професійної підготовки, кваліфікації, ділових та особистих якостей персоналу, який, особливо, на промислових підприємствах може демонструвати неоднозначну поведінку і не завжди готовий до сприйняття та реалізації нововведень, чинить опір інноваційним змінам в системі управління.

Таким чином, завдання, пов'язані з пошуком сучасних напрямів і способів оптимізації структури та складу кадрового потенціалу промислового підприємства набуває особливої уваги для прийняття ефективних управлінських рішень з метою подолання кризових явищ і підвищення економічної безпеки промислового підприємства.

У зв'язку з цим метою випускної кваліфікаційної роботи є розробка теоретичних і методичних рекомендацій, а також практичних інструментів щодо оптимізації системи формування кадрового потенціалу промислового підприємства.

Відповідно із запропонованою метою представляється доцільним вирішити такі завдання:

- дослідити сутність, фактори і принципи формування кадрового потенціалу промислового підприємства;

- охарактеризувати стратегічне управління кадровим потенціалом підприємства;
- розглянути міжнародний досвід управління розвитком кадрового потенціалу;
- проаналізувати діяльність ТОВ «Збагачувальна фабрика «Свято-Варваринська»;
- оцінити кадрове забезпечення ТОВ «Збагачувальна фабрика «Свято-Варваринська»;
- проаналізувати використання кадрового потенціалу ТОВ «Збагачувальна фабрика «Свято-Варваринська»;
- запропонувати алгоритм моніторингу кадрового потенціалу підприємства;
- розробити модель діагности кадрового потенціалу підприємства;
- обґрунтувати напрями оптимізації кадрового потенціалу підприємства.

В якості об'єкта дослідження у випускній кваліфікаційній роботі виступає процес оптимізації кадрового потенціалу промислового підприємства.

В якості предмету дослідження виступають теоретичні, методичні та практичні аспекти системи формування кадрового потенціалу.

В процесі проведення досліджень у випускній кваліфікаційній роботі було використано такі методи:

- логіко-теоретичний метод (при визначенні сутності, факторів впливу і принципів формування кадрового потенціалу промислового підприємства, а також при формулюванні висновків);
- метод порівняльного аналізу (при дослідженні зарубіжних моделей та міжнародного досвіду управління розвитком кадрового потенціалу);
- графічний і табличний методи (при оформленні рисунків, діаграм та таблиць);
- статистичний (при розрахунках абсолютних і відносних темпів приросту в процесі аналізу ефективності використання кадрового потенціалу промислового підприємства);

- алгоритмічний метод (при виокремленні етапів алгоритму моніторингу кадрового потенціалу підприємства);
- метод кореляційно-регресійного аналізу (при оптимізації структури кадрового потенціалу промислового підприємства).

В якості матеріальної бази для написання випускної кваліфікаційної роботи використовувались праці вітчизняних та зарубіжних науковців в сфері управління людськими ресурсами, періодична література з досліджуваного питання, управлінська і фінансова звітність ТОВ «Збагачувальна фабрика «Свято-Варваринська», а також Інтернет-ресурси.

Рекомендовані у випускній кваліфікаційній роботі напрями щодо оптимізації системи формування кадрового потенціалу промислового підприємства створюють підґрунтя для гармонійного розвитку людських ресурсів, що дає додаткову конкурентну перевагу підприємствам у умовах невизначеного ринкового середовища.

Зміст випускної кваліфікаційної роботи складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаної літератури, що налічує 41 джерело, 4 додатки, 19 таблиць і 13 рисунків. Загальний обсяг випускної кваліфікаційної роботи 85 сторінок.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ КАДРОВОГО ПОТЕНЦІАЛУ ПРОМИСЛОВОГО ПІДПРИЄМСТВА

1.1 Сутність, фактори і принципи формування кадрового потенціалу промислового підприємства

В якості основної мети системи формування кадрового потенціалу промислового підприємства виступає його забезпечення всіма необхідними людськими ресурсами, завдяки яким з'являлася б можливість вирішувати поточні завдання, а також досягати стратегічних цілей.

Отже, з одного боку, сутність кадрового потенціалу полягає в якісній та кількісній характеристиці постійних кваліфікованих працівників підприємства, а з іншого – у тимчасово вільних або резервних трудових місцях, що потенційно можуть бути заповнені фахівцями в процесі їх розвитку та професійного навчання [1].

Певні якості, здібності та можливості працівників є гнучкими та мають притаманну властивість розвиватися і змінюватися, тому можуть бути як задіяними, і незадіяними в процесі колективної праці [2].

На сьогоднішній день одним із визначальних факторів підвищення ефективності використання кадрового потенціалу промислового підприємства є особисте ставлення до процедури вдосконалення та розвитку як запоруки успіху в майбутньому.

Управління розвитком кадрового потенціалу промислового підприємства важливо здійснювати постійно і систематично, враховуючи динамічні зміни еволюціонування виробництва як на етапі формування, так і в процесі використання кадрового потенціалу, його освітнього, кваліфікаційного зростання.

В сучасних складних умовах господарювання висуваються кардинально нові вимоги до формування та використання кадрового потенціалу на

промислових підприємствах. Сам по собі накопичений кадровий потенціал не є остаточним вирішенням усіх проблем, які виникають в процесі здійснення господарської діяльності [3]. Для того, щоб зберегти висококваліфікованих кадрових фахівців, які складають так зване ядро професіонального колективу, на промислових підприємствах доцільно створювати для них стимул до ефективної роботи та ефективну систему управління кадровим потенціалом.

Процес формування кадрового потенціалу полягає, насамперед, у його розвитку та залежить від стабільного рівня кадрової політики промислового підприємства, фінансової стабільності та прибутковості, наявності конкурентних переваг підприємствами-конкурентами [4].

Адаптація до вітчизняних умов успішного зарубіжного досвіду кадрової політики визначає її інноваційність, передбачає врахування кваліфікаційних характеристик окремих робітників, розвиток системи управління кадровим потенціалом, побудову справедливої системи соціальних гарантій. Зазначені кроки спрямовані на вирішення гострих проблем в сфері формування кадрового потенціалу промислових підприємств.

Основні напрямки розвитку кадрового потенціалу промислового підприємства встановлюють складові, представлені на рис. 1.1.



Рисунок 1.1 – Елементи системи розвитку кадрового потенціалу промислового підприємства

**складено на основі [5; 6]*

Охарактеризуємо представлені на рис 1.1 підсистеми більш детально.

1. Підсистемою організаційного забезпечення встановлюється взаємозв'язок сукупності основних ланок організаційної структури промислового підприємства – його внутрішніх структурних підрозділів, які займаються розробкою та прийняттям управлінських рішень по окремим напрямкам розвитку кадрової політики [7]. Базовими умовами такого забезпечення виступають структурні елементи управління кадровою діяльністю промислового підприємства в особі менеджерів, кадрових служб, інспекторів відділів кадрів та інших організаційних підрозділів.

2. Підсистемою фінансового забезпечення відбувається спрямування згенерованих коштів на підтримку управління кадровою політикою промислового підприємства. Базовими умовами такого забезпечення є наявність надійної системи генерування та залучення фінансових ресурсів, які передбачається спрямовувати на подальший розвиток професійно-кваліфікаційних характеристик, навичок і компетенцій працівників промислового підприємства, а також та виплати стимулюючого характеру. Ефективне фінансове забезпечення виступає в якості так званих інвестицій, які в майбутньому планується повернути, та, завдяки яким відбувається підвищення економічної ефективності промислового підприємства вже в найближчій перспективі.

3. Підсистемою мотиваційних факторів забезпечується визначення якісного складу кадрів промислового підприємства. Важливою умовою є адаптація підсистеми мотиваційних факторів до вимог та потреб наявного кадрового складу, що забезпечить подальший розвиток кадрового потенціалу. Іншими словами, необхідно побудувати такий мотиваційний механізм, який би повною мірою забезпечував зацікавленість у підвищенні соціально-економічних результатів діяльності промислового підприємства [8]. В якості складових елементів такого механізму можуть виступати зміст праці та визнання її результатів колегами, усвідомлення своїх власних досягнень, велике почуття відповідальності, цілковита самореалізація у роботі, прагнення до

кар'єрного зростання, об'єктивність оцінки дій працівника з боку керівництва. У зв'язку з тим, що на мотиваційну поведінку працівників чинять вплив різноманітні фактори, представляється доцільним здійснювати систематичний моніторинг мотиваційних вподобань персоналу. Такий моніторинг дасть можливість отримувати інформацію про реальний стан кадрового потенціалу промислового підприємства, що є необхідною передумовою для прийняття рішень щодо його подальшого формування та розвитку.

4. Підсистемою інформаційного забезпечення створюються умови для прийняття та реалізації управлінських рішень стосовно системи управління кадровим потенціалом, а також при його формуванні [9]. Інформація повинна, по-перше, носити оперативний характер та допомагати при здійсненні функцій кадрового планування, процедури кадрового відбору, а, по-друге, нормативно-довідковий характер, завдяки чому здійснюється регламентація посадових прав та обов'язків, забезпечуються охорона праці, нормування праці, ефективно використовується робочий час, формується ефективна система матеріальних і моральних стимулів.

5. Підсистемою науково-методичного забезпечення відбувається регулювання документообігу промислового підприємства. В процесі розвитку кадрового потенціалу промислового підприємства використовуються різного плану норми, правила, вимоги, що носять організаційно-методичний характер та завдяки яким вирішуються завдання, пов'язані із зазначеним процесом. Науково-методичний супровід спрямований на зростання ефективності кадрового потенціалу промислового підприємства, що знаходить свій прояв у підвищенні кваліфікації працівників, впровадженні технологій і форм перепідготовки і навчання сучасного характеру.

В процесі управління кадровим потенціалом керівники та спеціалісти повинні оперувати основними положеннями та нормами, правилами, що належать до нормативно-правових актів промислового підприємства. Завдяки цьому з'являється можливість реалізувати стратегічні напрями управління промисловим підприємством, серед яких виступають:

- формування та втілення в життя напрямів кадрової політики, в межах яких базові принципи управління персоналом характеризуються об'єктивними тенденціями;

- прийняття до уваги соціально-економічних законів, в яких враховується вся система наукових знань, визначають можливі варіанти ефективного регулювання та координування діяльності, пов'язаної з кадрами (основи психології, теорії управління та організації праці) [10].

Формування та розвиток кадрового потенціалу промислового підприємства визначають принципи системи управління кадрами (рис. 1.2).



Рисунок 1.2 – Принципи системи управління кадрами

**складено на основі [11–13]*

Отже, до принципів управління кадрами промислового підприємства належать.

1) базові принципи – системність, рівність, взаємоповага, взаємодія, захищеність:

- принцип системності полягає в уявленні до кадрового потенціалу в якості єдиної цілісності, тобто системи взаємопов'язаних елементів, що носять динамічний характер, та включає всіх, без винятку, працівників промислового підприємства, а також спрямовується на формування системи ефективного управління кадровим потенціалом промислового підприємства [14];

- принцип рівності передбачає надання рівних можливостей в процесі відбору та управління кадрами;

- принцип взаємоповаги передбачає, пріоритетним напрямом в управлінні персоналом підприємства виступає спосіб мислення керівництва, який базується на повазі до підлеглих, врахуванні їх інтересів, застосуванні колективної відповідальності паралельно зі збереженням самостійності кожного працюючого;

- принцип захищеності передбачає чітке дотримання правил, встановлених нормативно-правовими актами різних галузей права [15].

2) оптимізаційні принципи мають на увазі переорієнтацію працівників на здобуття нових здібностей, які формують так основу кадрового потенціалу, та відіграють ключове значення в підвищенні ефективності діяльності промислового підприємства.

Сукупність унікальних здібностей працівників є важливою передумовою для забезпечення промислому підприємству стратегічних конкурентних переваг. Зазначені переваги можуть бути реалізовані шляхом своєчасного впровадження процесів автоматизації, модернізації технологічного процесу підприємства, у разі підвищення якості продукції та послуг [16]. Це дає можливість промислому підприємству отримувати домінуюче положення на будь-якому ринковому сегменті.

Сукупність здібностей персоналу є належить до важливого інструменту збільшення рівня рентабельності промислового підприємства, так як через це забезпечується інтеграційне поєднання різних типів потенціалів, а також високоякісна продукція, що випускається промисловим підприємством, створюються передумови для впровадження нових сучасних технологій.

Високий рівень кваліфікації працівників створює підґрунтя для формування кадрового потенціалу, виконує вирішальну функцію щодо втілення в життя запланованих стратегічних напрямів діяльності промислового підприємства, які, в свою чергу, виступають довгостроковою базою прийняття важливих управлінських рішень: проведення раціоналізації та реорганізації організаційної структури промислового підприємства, проектування спільних підприємств, здійснення диверсифікації і диференціації продукції. Це створює

нові можливості для промислового підприємства шляхом формування своєчасного реагування на динамічні зміни в середовищі, оцінювання та урахування довгострокових тенденцій на ринку та нових споживчих запитів, що дозволяє займати лідерські позиції на важливих ринкових сегментах. Так, наприклад, висококваліфіковані і високопрофесійні працівники забезпечують зростання ефективності промислового підприємства як в короткостроковій, так і в довгостроковій перспективах.

3) принцип компліментарності управлінських ролей створює таку систему управління кадровим потенціалом на промисловому підприємстві, завдяки якій забезпечуються процеси взаємодії і взаємодоповнення всіх суб'єктів [17]. Даний принцип розподіляють на дві основні групи:

- перша група – це принципи, які формують базові вимоги до розвитку кадрового потенціалу промислового підприємства;
- друга група – це принципи, які обґрунтовують подальші кроки в напрямку розвитку кадрового потенціалу промислового підприємства.

Високий рівень конкурентоспроможності промислового підприємства, особливо в кризових умовах, можливо забезпечити шляхом реалізації наступних підходів:

- першим підходом відбувається усунення наявних негативних сторін в організації системи управління промислового підприємства, що створює бар'єри на шляху до зростання конкурентоспроможності кадрового потенціалу, тобто ліквідація підрозділів та ланок організаційної структури, що є зайвими в кризових умовах;
- другим підходом створюється привабливий імідж промислового підприємства, тобто він є більш ефективним, так як враховує майже всі важливі принципові позиції розвитку.

4) принцип унікальності кадрового потенціалу сприяє підвищенню рівня конкурентоспроможності промислового підприємства [17]. Доцільно відзначити той факт, що будь-яка сфера діяльності, пов'язана з високим рівнем розвитку інтелектуальних здібностей на підприємстві, є привабливою для

талановитих кадрів. Від масштабності інвестиційних ресурсів, спрямованих на розвиток кадрового потенціалу промислового підприємства, варіюється рівень інтелекту працівників. Іншими словами, набутий практичний досвід створює передумови для гармонійної інтеграції професійних здібностей з високим рівнем конкурентоспроможністю працівників промислового підприємства.

Таким чином, фактори і принципи формування та розвитку кадрового потенціалу промислового підприємства створюють підґрунтя для розробки його стратегічних напрямів діяльності.

1.2 Стратегічне управління кадровим потенціалом підприємства

Стратегічне управління кадровим потенціалом (SHRM) є ключем до однієї з головних цілей практично будь-якого колективу організації: наближення до неї та прямий вплив на цілі та результати діяльності підприємства.

Стратегічне управління кадровим потенціалом називають стратегією персоналу, що є основною умовою, яку висувають для залучення, управління, розвитку та утримання співробітників в процесі досягнення довгострокових бізнес-цілей організації. По суті, стратегія персоналу розглядає та позиціонує кадровий потенціал в якості стратегічного партнера та драйвера розвитку будь-якого бізнесу.

Значну частину цього часто називають стратегічним плануванням людських ресурсів. Інакше кажучи, стратегія персоналу, зазвичай, впливає на:

- брендинг роботодавця, залучення талантів та плани найму;
- щоденні зміни керівництва та даних про співробітників;
- цикли продуктивності, а також програми навчання та розвитку;
- заходи щодо утримання, виплати працівникам та додаткові виплати;
- організаційну культуру та процеси управління змінами тощо [18].

Не існує єдиного способу трактування стратегії персоналу. Натомість мова йде про позиціонування кадрової команди, яка має чіткий вплив на

довгостроковий успіх бізнесу. Крім того, планування та розподіл ресурсів для здійснення цього впливу відбувається найкращим чином.

Ключова відмінність між простим управлінням кадровим потенціалом і стратегічним управлінням кадровим потенціалом – це конкурентна перевага. Окремі організації можуть мати команди кадрів, які крокують в ногу з ними, проте стратегія персоналу означає встановлення таких темпів розвитку організації, які узгоджені з довгостроковими цілями.

Однак, головна різниця між простим управлінням кадровим потенціалом і стратегічним управлінням кадровим потенціалом полягає в тому, що остання займає більш важливе місце в бізнесі. Стратегічне управління кадровим потенціалом гарантує місце за столом вищого керівництва, а також право голосу для персоналу і для розвитку людей організації.

Отже, коли бізнес виявляє і вирішує, що люди мають бути пріоритетом в організації, здійснюється поступовий перехід від управління кадровим потенціалом до стратегічного управління кадровим потенціалом, що є цілком природною еволюцією.

Інакше кажучи, реалізація стратегічного управління кадровим потенціалом відбувається різними способами. Це тому, що, коли підприємства визнають, що люди є їх найбільшим надбанням, вони починають розуміти додаткову потребу, яку люди повинні задовольняти у своїх ролях і в організації, щоб демонструвати найкращу продуктивність.

Отже, провідний принцип стратегічного управління кадровим потенціалом звучить просто: тримайте своїх співробітників задоволеними і дивіться, як ваш бізнес процвітає. І, як частина цього рівняння, персонал потребує гідного місця за столом керівництва, оскільки таким чином відбувається ефективне керування та розвиток персоналу.

Тим не менш, стратегічне управління кадровим потенціалом є певною зміною парадигми. Раніше бізнес-планування або цілі могли вплинути на окремі стратегії управління персоналом, які застосовуються в організації. Стратегічне управління кадровим потенціалом кардинально змінює ситуацію,

припускаючи, що повинні існувати дві одночасні стратегії: бізнес-стратегія та стратегія управління персоналом, узгоджені одна з одною та з іншими функціональними стратегіями.

З огляду на вищезазначене, взаємозв'язок між стратегічним управлінням кадровим потенціалом і плануванням кадрів полягає в тому, що останнє часто займається впровадженням плану узгодження майбутніх потреб підприємства з поточними ресурсами, тоді як стратегічне управління кадровим потенціалом робить крок назад і розуміє, звідки походить цей процес, вимоги до цього процесу та як він в кінцевому підсумку задовольняє персонал (а не просто змінює його).

Доступ до кадрової аналітики для всіх співробітників є важливою опорою стратегічного управління кадровим потенціалом. Це надає персоналу дані, необхідні для отримання реальних уявлень, щоб приймати рішення, які впливають на бізнес, що є ключовим аспектом того, чому аналітика персоналу стала такою важливою темою останніми роками.

Ключові переваги стратегічного управління кадровим потенціалом підприємства представлені на рис. 1.3.

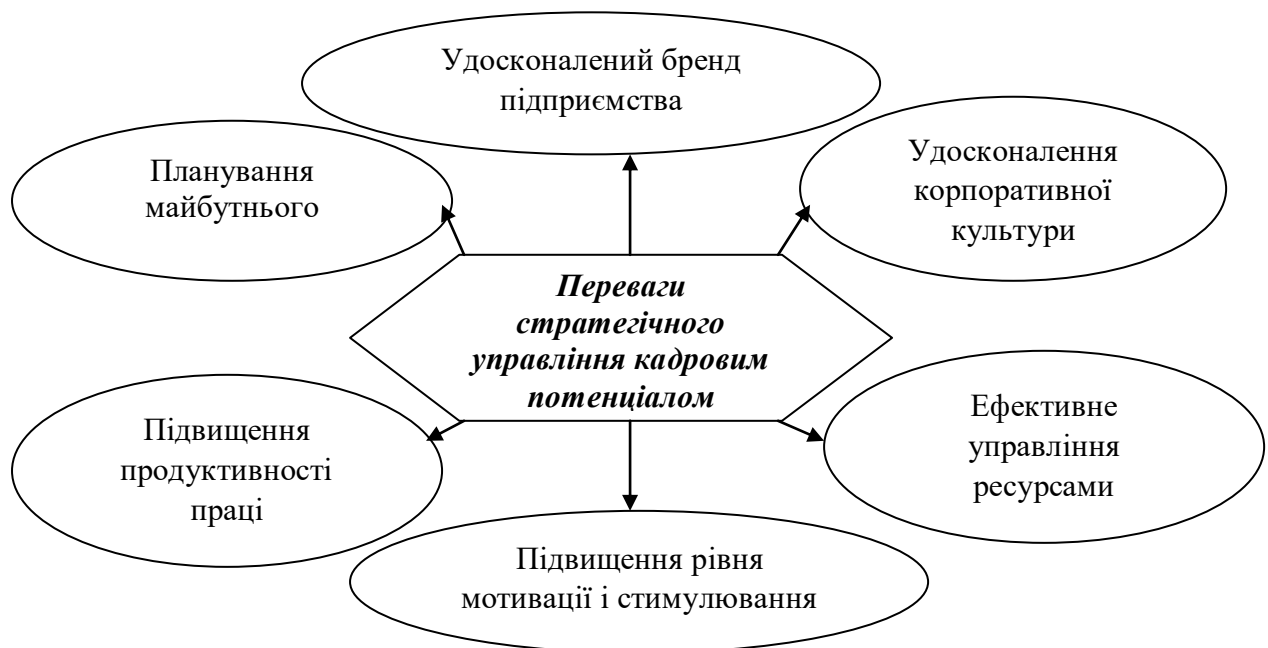


Рисунок 1.3 – Ключові переваги стратегічного управління кадровим потенціалом підприємства [19]

Отже, підприємства та організації, які використовують стратегічне управління кадровим потенціалом, отримують доступ до певних дивовижних переваг. До ключових з них належать:

1. Планування майбутнього – використання стратегічного управління кадровим потенціалом означає залишатися в курсі всіх потреб у плануванні відповідно до вимог бізнесу. Це означає стежити за тим, куди йдуть справи, планувати навколо них і нейтралізувати будь-які неприємні сюрпризи, які можуть виникнути на цьому шляху.

2. Удосконалення корпоративної культури. Розширення можливостей функції персоналу може мати низку ефектів протікання, одним з яких є покращення корпоративної культури. Це свідчить про те, що організація серйозно ставиться до своїх співробітників і може сприяти розвитку культури прозорості, зворотного зв'язку та здоров'я співробітників.

3. Підвищення продуктивності праці персоналу. Коли персонал отримує місце, де є можливим реалізовувати способи здійснення оглядів ефективності, цикли та можливості навчання та розвитку (наприклад, бюджети розвитку на одного працівника) стають більш доступними, ефективними та стійкими. Кожен працівник вдосконалює свої функції.

4. Підвищення рівня мотивації і стимулювання – працівники, які відчувають себе центральним елементом своєї організації, швидше за все, залишаються тут. Стратегічне управління кадровим потенціалом дозволяє керівництву підприємства зосередитися на своїх співробітниках і створювати програми, налаштовані на їхні поточні та майбутні потреби. Таким чином, буде забезпечуватися рівень задоволеності найкращих виконавців [18].

5. Ефективне управління ресурсами – коли залучають персонал до планування ресурсів організації, створюються умови для більш чіткого та ефективного процесу планування. Персонал може спланувати потребу в ресурсах з урахуванням того, що є в наявності та що потрібно організації. Як результат, відбувається економія часу, грошей та покращення результатів.

6. Удосконалений бренд підприємства, який базується на культурі, орієнтованій на персонал, що стане краще залучати людей. Особливо в часи, коли талант користується великим попитом, а підприємство прагне переконатися, що наявні працівники є найкращими. Стратегічне управління кадровим потенціалом може допомогти підвищити бренд роботодавця [18].

Якщо організація прагне впровадити стратегічне управління кадровим потенціалом, перш за все, потрібно довести до керівництва, що персонал потрібно залучати до прийняття рішень. Це можна зробити за допомогою даних, переконання або просто розуміння того, що ця процедура є неминучою.

Отже, виокремлюють декілька кроків, які кадрові підрозділи можуть зробити задля впровадження стратегічного управління кадровим потенціалом (табл. 1.1).

Таблиця 1.1 – Кроки кадрових підрозділів підприємства у напрямку впровадження стратегічного управління кадровим потенціалом

Кроки	Характеристики
1. Формування філософії бізнесу і бачення	Кадровій команді потрібно донести неймовірно чітку картину того, куди хоче йти бізнес, і загальне бачення, яке керує цим планом.
2. Визначення ключових точок даних і KPI	Підвищення інформаційної прозорості даних при виконанні функцій персоналом є обов'язковим для того, щоб стратегічне управління кадровим потенціалом запрацювало. З цією метою визначають, які дані є важливими і чому, після цього інформацію доносять до відома персоналу.
3. Оцінка організації (як персоналу, так і в цілому)	Стратегічне управління кадровим потенціалом нагадує стосунки між лікарем і пацієнтом. Для цього оцінюється «здоров'я та самопочуття» як функцій персоналу, так і організації в цілому.
4. Оцінка поточних і майбутніх потреб у порівнянні з ресурсами	Оцінюється, що є в наявності на даний момент і що знадобиться в майбутньому. Стратегічне управління кадровим потенціалом покладається на те, щоб дивитися лише вперед.
5. Діагностика організаційних програми	Важливо визначити, які програми використовуються для управління процесами персоналу та чи задоволені працівники. А також подумайте, як поєднати інструменти, які використовуються, для того, щоб удосконалити діяльність.
6. Оцінка, вивчення та повторення	Стратегічне управління кадровим потенціалом не є одноразовим процесом. Як і в будь-якому бізнесі, це займає час і вимагає багатоступеневих дій. Для цього потрібна функція персоналу, яка постійно вивчається і розвивається.

**складено на основі [19; 20]*

По-справжньому відчутним моментом для початку є робота функціями персоналу та бізнесом загалом, щоб створити стратегію для людей. Це може послужити напрямом для втілення стратегічного управління кадровим потенціалом в реальність.

Стратегічне управління кадровим потенціалом, як правило, не буде зосередженим в одному якомусь напрямку. Якщо у підприємства є кадрова стратегія, яка керуватиме його діяльністю, це початок, але, крім того, також може знадобитися подумати про конкретні ініціативи та програми, які бажано здійснити, щоб втілити це в реальність.

Наприклад, багато організацій починають зі своєї стратегії набору персоналу, саме в форматі стратегічного управління кадровим потенціалом це може мати прояв у зосередженні на:

- ресурсах та планах найму;
- процесах відбору та пошуку кадрів;
- структурі співбесіди та досвіді кандидатів;
- можливостях автоматизації процес;
- тривалості найму та інших ключових показниках ефективності підбору персоналу [21].

Іншими сферами уваги багатьох кадрових менеджерів також можуть виступати:

1. Онбордінг – де кадрова функція, яка може зосередитися на тому, як працівник починає роботу, наскільки він продуктивний з першого дня і наскільки він пов'язаний з культурою компанії.

2. L&D – запровадження програм, які допомагають подолати недоліки в навичках в організації або зосереджені на розвитку лідерів в організації, яка швидко масштабується.

3. Політики – роздуми про способи стратегічного формування, редагування або видалення політик і про те, як представити їх організації в більш широкому масштабі (наприклад, гібридна робота) [22].

Недоліком стратегічного управління кадровим потенціалом часто є час, необхідний для запуску цих ініціатив, і те, як кадрові команди часто переслідують безліч інших дрібних завдань, які не дозволяють їм зосередитися на узгодженні своїх цілей із загальною бізнес-стратегією.

Якщо кадрові менеджери зможуть виграти час, щоб зосередитися на стратегічних темах, і навіть переосмислити, як вони структурують свій відділ чи організаційний дизайн загалом, вони зможуть отримати час, який їм потрібен, щоб зосередитися на стратегічних напрямках управління персоналом.

Один із способів зробити це – за допомогою програмного забезпечення управління персоналом. Це допоможе заощадити час, безпечно керувати даними і навіть автоматизувати процеси взаємодії персоналу у всьому бізнесі. Окрім заощадження часу, з'являється можливість рости разом із бізнесом, завдяки підвищенню прозорості та відповідальності.

І, зрештою, це відкриває шлях до того, щоб зробити стратегічне управління кадровим потенціалом не тільки можливістю, але й неминучістю для амбітних кадрових менеджерів.

1.3 Міжнародний досвід управління розвитком кадрового потенціалу

Глобалізація створює проблеми в сфері управління розвитком кадрового потенціалу для транснаціональних корпорацій. Ті інструменти, що добре працюють в одній країні, можуть не працювати майже так добре в іншій країні.

Деякі особливі проблеми розвитком кадрового потенціалу, пов'язані з глобальним кадровим забезпеченням, включають глобальний підбір персоналу, глобальне переміщення, міжнародне управління призначеннями та глобальний аутсорсинг.

Завдяки тенденції до прискорення глобалізації, компанії мають більше можливостей знайти найкращих людей для відповідної роботи. Глобальним HR-фахівцям пропонується шукати кандидатів на численні посади – не лише в галузі ІТ та підтримки, а й у сфері управління, досліджень і розробок (R&D),

продажів і маркетингу – з усього світу. При підборі персоналу в Азії, наприклад, важливо зосередитися на залученні кандидатів із різноманітністю, балансом між роботою та життям, визнанням та відповідальністю за проект. Під час найму в Європі зосереджується на розширенні прав і можливостей, придатності до роботи, робочих викликах та можливостях для пересування.

Між зростаючою глобальною економікою та переходом від орієнтації на виробництво до орієнтації на знання та обслуговування, організації все частіше шукають шляхи, які пропонують більшу гнучкість, щоб залишатися конкурентоспроможними. Залучення та утримання найкращих талантів – де б вони не були – є одним із найкращих способів конкурувати.

Управління розвитком кадрового потенціалу – досить добре розвинена галузь у США. Починаючи з початку 70-х років XX століття протягом десяти років розвиток кадрового потенціалу залишався розширеною концепцією навчання [23].

Сьогодні розвиток кадрового потенціалу активно використовується і означає багато процесів, починаючи з індивідуальної програми підвищення продуктивності до надання освіти дорослим.

В США функціонує професійна організація, яка займається розвитком кадрового потенціалу – це Академія розвитку людських ресурсів (AHRD), створена у 1992 році. На сьогоднішній день це орган, членами якого є близько восьмисот професіоналів по всьому світу. Ним проводяться щорічні науково-дослідні конференції. Матеріали, представлені на конференціях проходять суворий відбір і досліджуються на якісний склад.

Наразі AHRD має на меті заохочувати систематичне вивчення теорії людських ресурсів, процесів та практик їх розвитку. Для поширення інформації про розвиток кадрового потенціалу і заохочення подальших досліджень у цьому напрямку забезпечується можливість соціальної взаємодії між людьми з науковими та професійними інтересами до розвитку кадрового потенціалу з різних сфер діяльності і з усього світу. Бачення цієї організації полягає в тому,

щоб керувати професійним розвитком кадрового потенціалу шляхом постійного дослідження сучасних викликів.

Ще одним органом, що виконує функції розвитку кадрового потенціалу в США, є Американське товариство навчання та розвитку (ASTD) – відомий професіональний орган з великою кількістю представництв по всьому світу. Його навчання проходять в середньому 15000 професіоналів щорічно. ASTD також підтримує діяльність AHRD.

В Китаї також має місце чітко спланований та організований процес розвитку кадрового потенціалу, де навчання забезпечують самі підприємства, щоб покращити знання та навички співробітників, а також змінити їх ставлення та поведінку до роботи. Цей процес допомагає розкрити здібності співробітників та набути додаткового досвіду з метою підвищення індивідуальної працездатності та досягнення ефективного організаційного функціонування.

У Франції розвиток кадрового потенціалу охоплює всі практики, які сприяють підвищенню внеску людей до організаційних цілей: розвиток компетенцій, задоволення від вимоги людини до розвитку організації, навчання, внутрішньої кар'єри тощо. Термін «соціальний розвиток» часто використовується як синонім розвитку кадрового потенціалу.

У Німеччині немає окремої області, визначеної як розвиток кадрового потенціалу. Фахівці зі шкіл управління персоналом проводять деякі дослідження, але вони не носять серйозний характер.

В Японії поняття розвитку кадрового потенціалу можна ідентифікувати трьома термінами: *Noryuku kathatu* (розвиток індивідуальних здібностей), *Jinzai keisei* (формулювання рівня управління людськими ресурсами через систему роботи та навчання) і *Jinzai ikusei* (сприяння розвитку людських ресурсів через управління процесом людських ресурсів). Індивідуальний розвиток, розвиток кар'єри та розвиток організації – це три основні компоненти системи розвитку кадрового потенціалу в Японії [23].

В Кореї більшість співробітників розглядають розвиток кадрового потенціалу як еквівалент навчання та розвитку.

У Великій Британії розвиток кадрового потенціалу є відносно новою концепцією, яка ще не втілена повністю у центрах професійної практики та навчання. Ключові елементи включають: заплановані види діяльності та процеси, що впливають на організаційне та індивідуальне навчання; заплановані втручання в індивідуальне та організаційне навчання; втручання, які мають на меті змінити організаційну поведінку; стратегічні, довгострокові, культурні та організаційні зміни.

У Сінгапурі розвиток кадрового потенціалу описують як діяльність, пов'язану з розвитком знань і навичок через організаційну та громадську діяльність, освіту, підготовку та перепідготовку в процесі навчання протягом усього життя для підвищення продуктивності на особистому, організаційному та громадському рівнях [23].

Узагальнення міжнародного досвіду формування та розвитку кадрового потенціалу, дозволяє зробити висновок про те, що в світовій практиці сформувалося три класичні моделі управління кадровим потенціалом – японська, американська і західноєвропейська (рис. 1.4–1.6).

Отже, як бачимо, виділяють три основні моделі управління кадровим потенціалом, передумовами яких виступили класичні моделі менеджменту. Варто відзначити, що дані не існують у чистому вигляді. Процеси глобалізації привели до неминучої інтеграції зазначених моделей. Іншими словами, окремі елементи моделей починають комбінуватися. Проте, відмітними рисами кожної з моделей є методи взаємодії і впливу на персонал, мотиваційні фактори тощо.

Використовуючи зарубіжний досвід, Україна стоїть перед вибором більш ефективної моделі управління кадровим потенціалом. Тому, представляється доцільним з кожної моделі використати кращий досвід та адаптувати його під вітчизняні реалії. Це забезпечить максимальний ефект при найменшому рівні витрат.



Рисунок 1.4 – Характеристики японської системи управління кадровим потенціалом

**складено на основі [24; 25]*

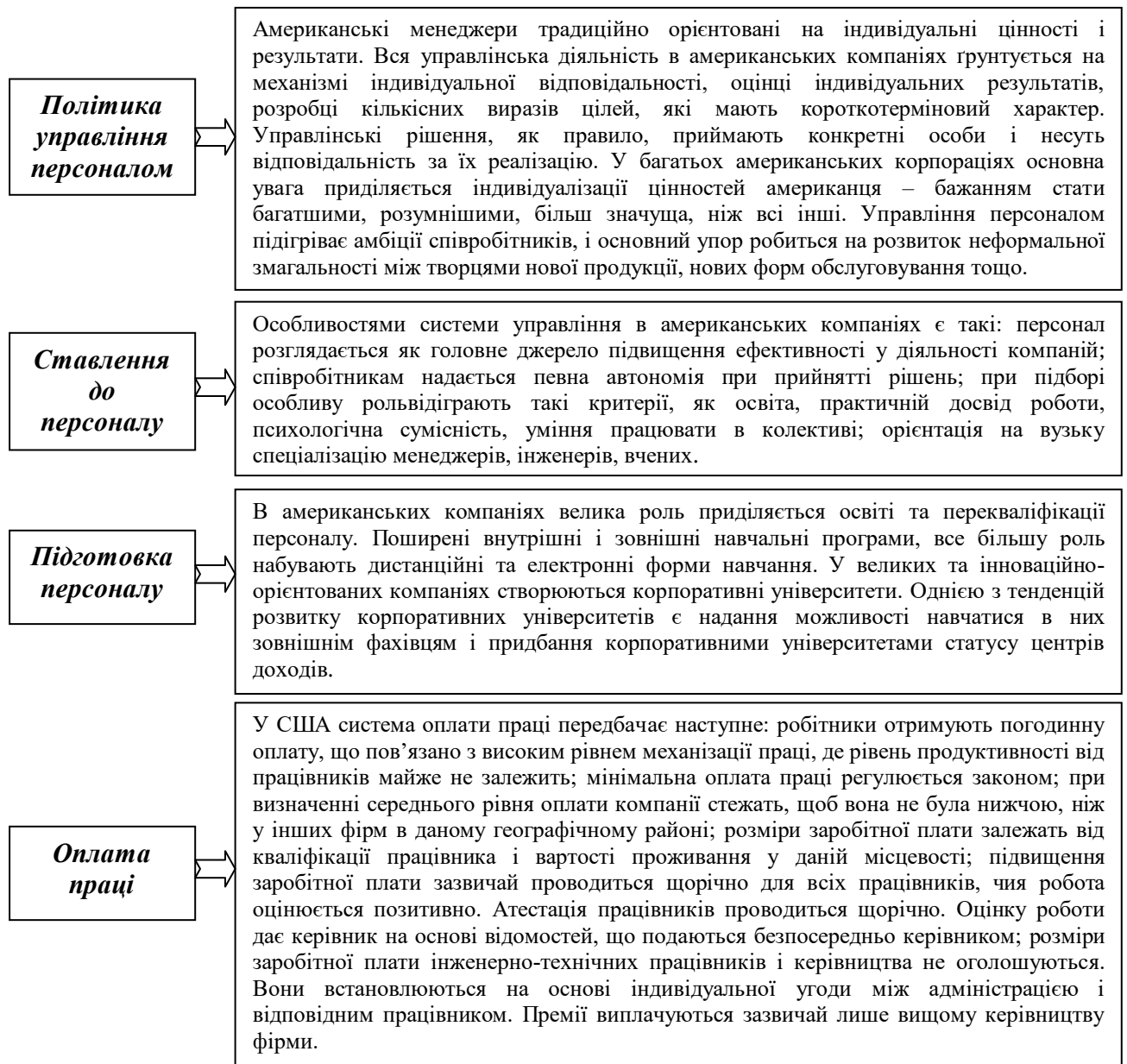


Рисунок 1.5 – Характеристики американської системи управління кадровим потенціалом

**складено на основі [24; 25]*

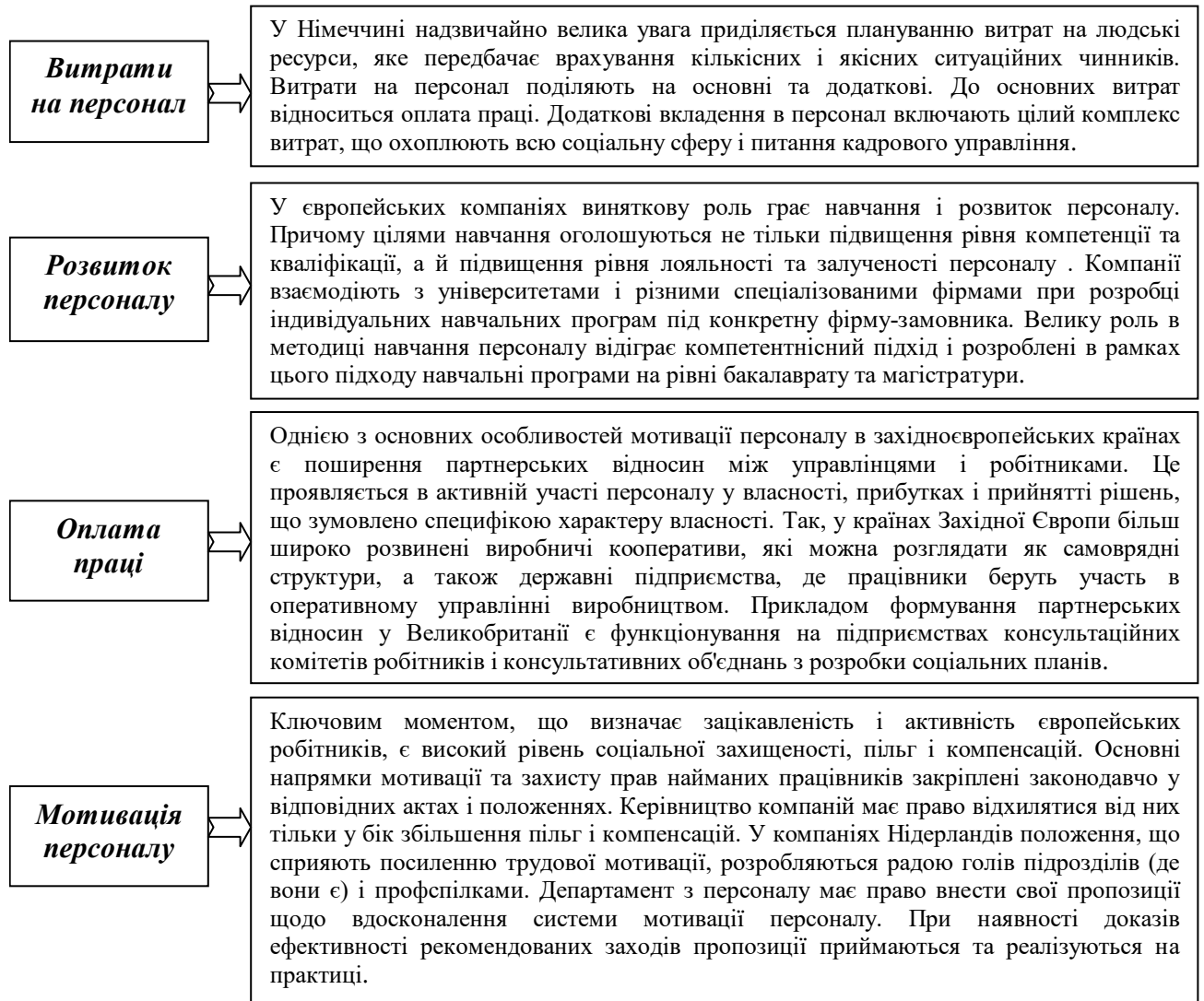


Рисунок 1.6 – Характеристики західноєвропейської системи управління кадровим потенціалом

**складено на основі [24; 25]*

В українській практиці управління кадровим потенціалом існують багато проблем, які потребують негайного вирішення. Головним чином, гострі проблеми дуже часто виникають при формуванні на підприємствах кадрового потенціалу. Використання методів і моделей управління кадровим потенціалом, які застосовуються в розвинутих країнах, дозволять формувати кадри з мінімальними витратами, максимізуючи прибуток. Таким чином, застосування позитивного міжнародного досвіду у зазначеній сфері покликано забезпечити оптимальність досліджуваних процесів.

Висновки до розділу 1

Перший розділ випускної кваліфікаційної роботи присвячено дослідженню теоретичних основ формування кадрового потенціалу промислового підприємства: розглянуто сутність, фактори і принципи формування кадрового потенціалу промислового підприємства; охарактеризовано стратегічне управління кадровим потенціалом підприємства; виокремлено міжнародний досвід управління розвитком кадрового потенціалу.

Процес формування кадрового потенціалу полягає, насамперед, у його розвитку та залежить від стабільного рівня кадрової політики промислового підприємства, фінансової стабільності та прибутковості, наявності конкурентних переваг. Для забезпечення успіху зазначеного процесу охарактеризовано елементи системи розвитку кадрового потенціалу промислового підприємства і виокремлено принципи системи управління кадрами.

Розвиток у напрямку стратегічного управління кадровим потенціалом є певною зміною парадигми. Раніше бізнес-планування або цілі могли вплинути на окремі стратегії управління персоналом, які застосовуються в організації. Стратегічне управління кадровим потенціалом кардинально змінює ситуацію, припускаючи, що повинні існувати дві одночасні стратегії: бізнес-стратегія та стратегія управління персоналом, узгоджені одна з одною та з іншими функціональними стратегіями.

Узагальнення міжнародного досвіду формування та розвитку кадрового потенціалу доводить, що в світовій практиці сформувалося три класичні моделі управління кадровим потенціалом – японська, американська і західноєвропейська. Використання методів і моделей управління кадровим потенціалом, які застосовуються в розвинутих країнах, дозволять формувати кадри з мінімальними витратами, максимізуючи прибуток.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ КАДРОВОГО ПОТЕНЦІАЛУ ПРОМИСЛОВОГО ПІДПРИЄМСТВА

2.1 Аналіз діяльності ТОВ «Збагачувальна фабрика «Свято-Варваринська»

В сучасних умовах господарювання в Україні ТОВ «Збагачувальна фабрика «Свято-Варваринська» є одним із найбільш крупніших і модернізованих підприємств. Доцільно відзначити, що досліджуване промислове підприємство було створено без державної підтримки, на власні кошти акціонерів. При цьому терміни будувannya збагачувальної фабрики були швидкими – з 2007 по 2009 р.

З моменту вводу в експлуатацію ТОВ «Збагачувальна фабрика «Свято-Варваринська» було встановлено проектну потужність у розмірі 7895 тис. тон вугілля. Проте це лише 65% від заявленої повної проектної потужності (12000 тис. тон вугілля) [26].

На збагачувальній фабриці переробляється майже півмільйона тон вугілля щомісяця, що забезпечує потреби національної економіки у високоякісному вугільному концентраті марки «К». Переробка рядового вугілля здійснюється для підприємства, що також входить до Групи Метінвест, – ПАТ «ШУ «Покровське». Продукція збагачувальної фабрики спрямовується на коксохімічні підприємства Групи Метінвест. Це свідчить про чітку вертикально інтегровану взаємодію між підприємствами Метінвесту. Вся продукція збагачувальної фабрики «Свято-Варваринська» (концентрати для коксування, концентрати для коксування сорти «Преміум», промпродукти) відповідає стандартам якості і має відповідні сертифікати.

Підсумовуючи інвестиційні ресурси, варто зазначити, що за майже 15 років діяльності в розвиток підприємства було вкладено більш 1 млрд. грн. На сьогоднішній день, незважаючи на кризові економічні і соціально-політичні

явища, продовжує вдосконалювати власну технологію переробки вугілля, використовуючи передовий досвід таких країн Європейського Союзу, як Польща, Німеччина, Чехія.

При розробці технологічної схеми фабрики були використані найсучасніші світові технології та обладнання, що відрізняється від вітчизняного більшою експлуатаційною надійністю та ефективністю:

- важкосередні двопродуктові сепаратори «Daniels»;
- важкосередні двопродуктові гідроциклони фірми «Deister»;
- гуркіти «Tabor»;
- магнітні сепара гідрокласифікатори «Crossflow»;
- флотомашини колонного типу «Coalpro» фірми «СРТ»;
- осадо-фільтруючі центрифуги «Decanter»;
- гіпербаричні фільтри HBF-96/8 фірми «Andritz»;
- стрічкові фільтр-преси фірми «Phoenix»;
- стрічкові вагові дозатори «Pfister» [26].

Насосне обладнання збагачувальної фабрики «Свято-Варваринська» представлене такими відомими світовими лідерами як «Warman», «Krebs», «Metso Minerals», «Pratissoli», «Grundfos».

Впроваджуються новітні виробничі бізнес-процеси:

- збагачення у важких гідроциклонах;
- збагачення в колонній флотації;
- зневоднення дрібного концентрату в осадильно-фільтруючих центрифугах;
- зневоднення флотоконцентрату в гіпербарических фільтрах.

Розвивається система партнерських відносин з зарубіжними компаніями, відбувається обмін досвідом, що збільшує ефективність і надійність функціонування підприємства.

Впродовж 2020 р. збагачувальна фабрика займалася наступними видами діяльності:

- надавала послуги з переробки давальницької сировини – збагачувала кам'яне вугілля марки К і К1 0-100 мм для потреб коксохімічної промисловості;
- надавала послуги з використання лабораторних аналізів вугільних проб у вуглехімічній лабораторії;
- надавала послуги з прийому господарських і побутових та аналогічних виробничих стоків;
- надавала інші допоміжні комерційні послуги;
- надавала послуги з миття лазні [27].

У 2020 р. було збагачено 6162 тис. тон кам'яного вугілля марок К і К1, що в порівнянні з 2019 р. збільшилося на 1623 тис. тон.

Паралельно з цим випуск вугільного концентрату для коксування з давальницької сировини у 2020 р. збільшився на 11,67% в порівнянні з попереднім 2019 р. і становив 3184 тис. тон.

Проте, ситуація з пандемією здійснила негативний вплив на фінансові показники діяльності ТОВ «Збагачувальна фабрика «Свято-Варваринська», про свідчать дані табл. 2.1.

Таблиця 2.1 – Основні фінансові показники діяльності ТОВ «Збагачувальна фабрика «Свято-Варваринська» у 2019-2020 рр.

Показники, тис. грн.	Роки		Абсолютне відхилення, тис. грн.	Темп приросту, %
	2019	2020		
Чистий дохід від реалізації продукції	612346	628661	+16315	+3
Собівартість реалізованої продукції	556185	581895	+25710	+5
Валовий прибуток	56161	46766	-9395	-16,7
Чистий збиток	5816	25313	+19497	+335,2
Всього активи	1740379	1732513	-7866	-0,45
Всього зобов'язання	1176089	1194839	+18750	+1,59

*складено на основі [27–30]

Збільшення виручки від реалізації продукції ТОВ «Збагачувальна фабрика «Свято-Варваринська» зумовлено:

- збільшенням виручки від реалізації послуг з переробки давальницької сировини (збагачення кам'яного вугілля для коксування марок К і К1) за рахунок збільшення обсягів виробництва на 21196 тис. грн.;

- зменшенням виручки від реалізації товарів на 7889 тис. грн.;

- збільшенням виручки від реалізації інших послуг (надання послуг з виконання лабораторних аналізів вугільних проб вуглехімічною лабораторією, надання послуг з прийому господарсько-побутових і подібних до них виробничих стоків, надання інших допоміжних комерційних послуг, надання послуг з миття виробничої лазні) на 3008 тис. грн.

Збільшення собівартості від реалізації продукції пов'язано зі збільшенням обсягів виробництва. Паралельно з цим собівартість 1 тони переробки давальницької сировини знизилась на 14% у порівнянні з попереднім роком.

Збільшення чистого збитку відбулося під впливом втрат від курсових коливань на 9821 тис грн. у 2020 р. порівняно з попереднім періодом.

Більш наочно динаміка змін основних фінансових показників представлена на рис. 2.1-2.4.

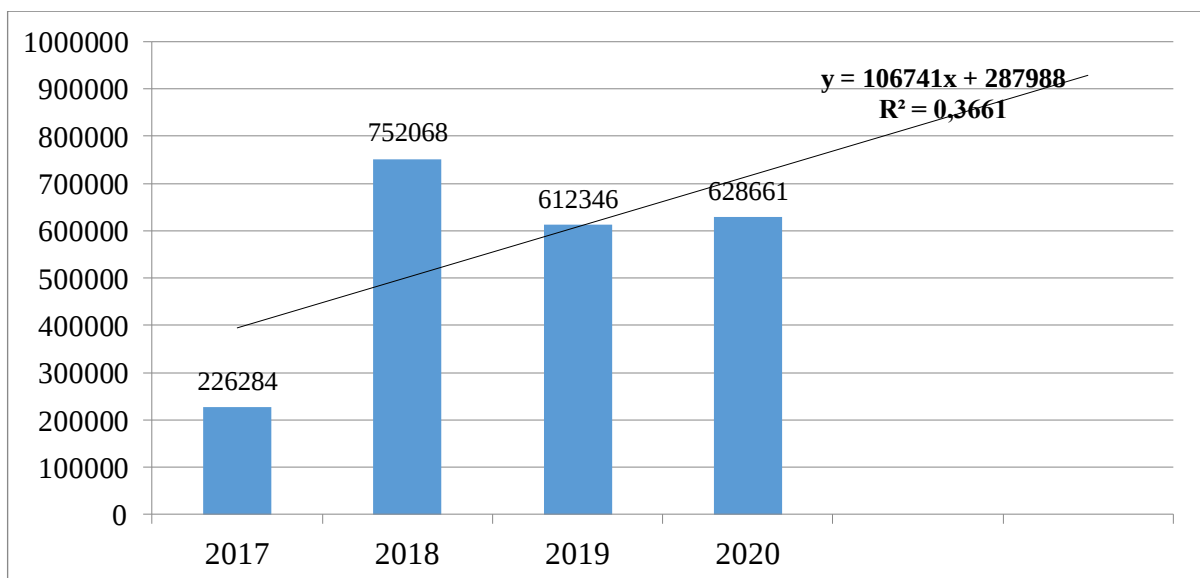


Рисунок 2.1 – Динаміка зміни чистого доходу від реалізації у 2017-2020 рр., тис. грн.

**складено на основі [26; 30]*

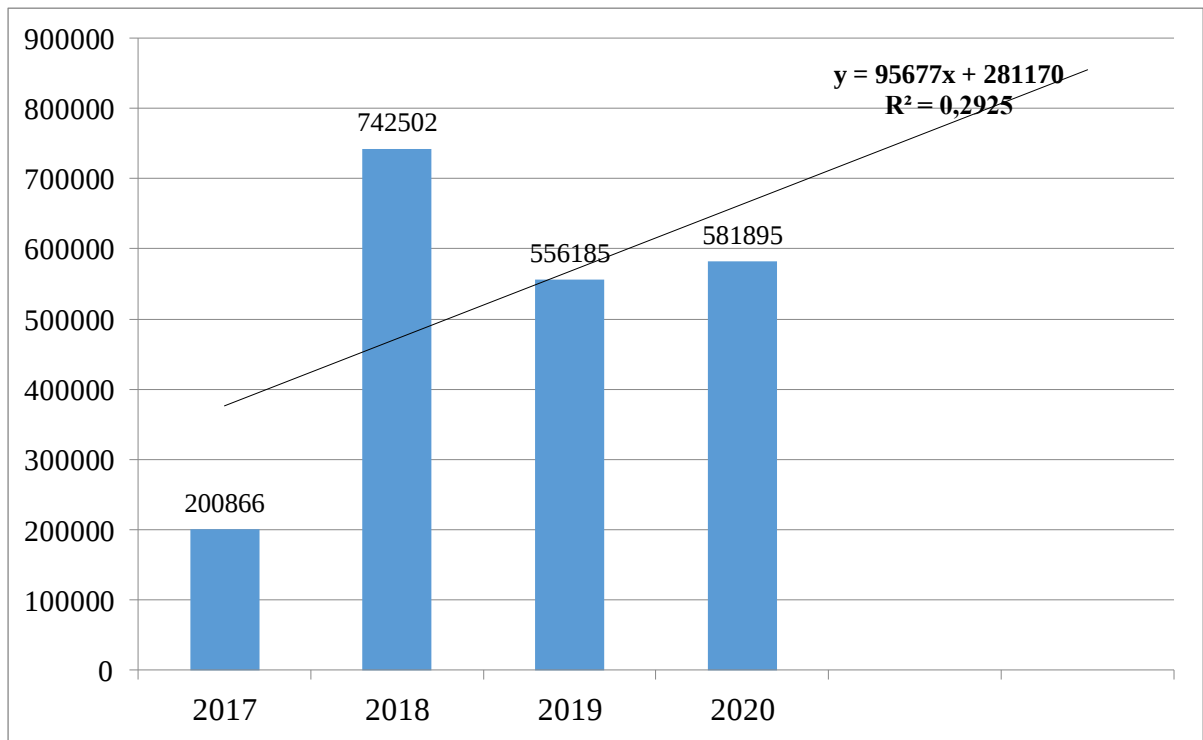


Рисунок 2.2 – Динаміка зміни собівартості реалізованої продукції у 2017-2020 рр., тис. грн.

**складено на основі [26; 30]*

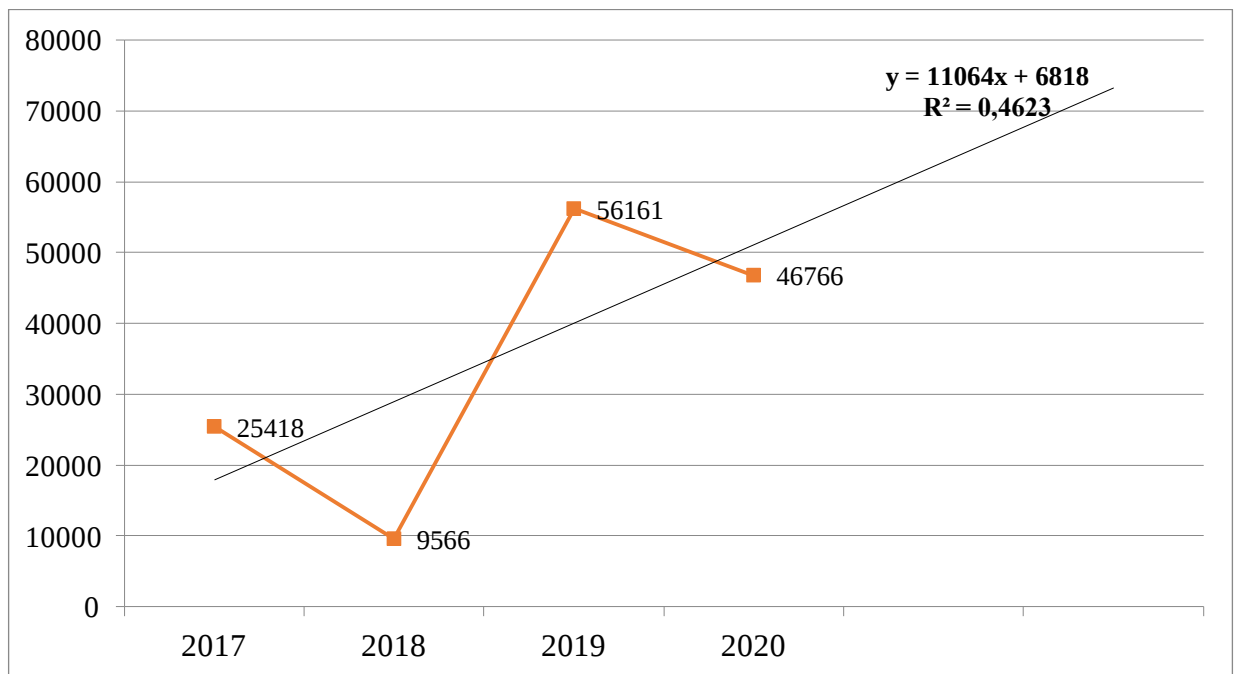


Рисунок 2.3 – Динаміка зміни валового прибутку у 2017-2020 рр., тис. грн.

**складено на основі [26; 30]*

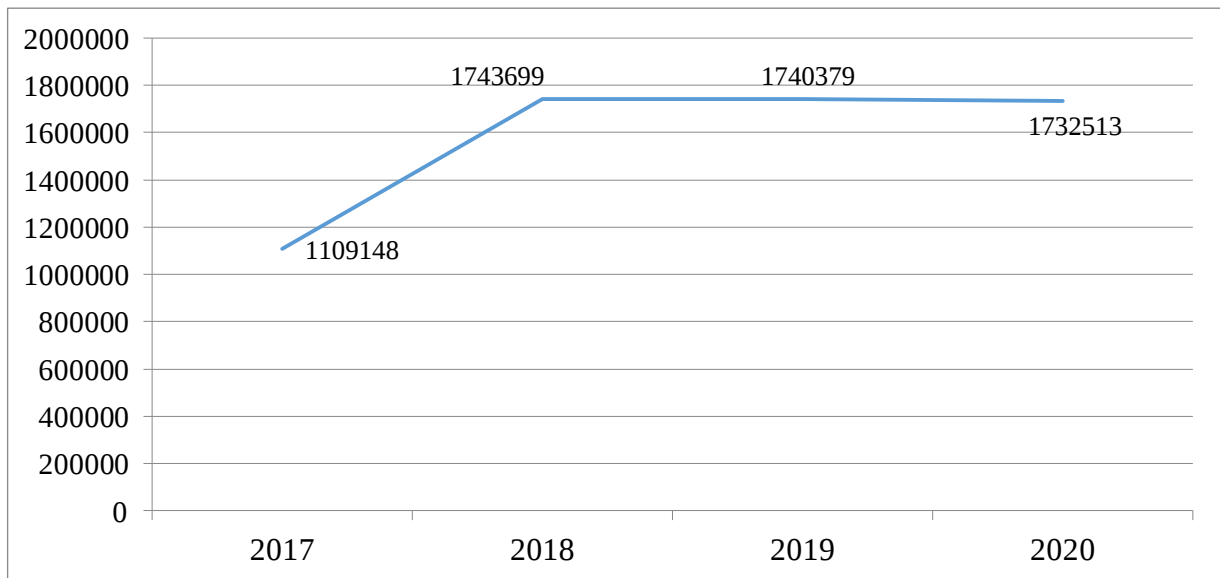


Рисунок 2.4 – Динаміка зміни суми активів у 2017-2020 рр., тис. грн.

**складено на основі [26; 30]*

Незважаючи на погіршення фінансових показників, ТОВ «Збагачувальна фабрика «Свято-Варваринська» продовжує вдосконалювати існуючі бізнес-процеси і впроваджувати інноваційні технології.

2.2 Оцінка кадрового забезпечення ТОВ «Збагачувальна фабрика «Свято-Варваринська»

Штат працівників фабрики збагачувальної фабрики у 2019 р. складав 650 осіб, у тому числі 477 робітничі професії і 173 інженерно-технічних працівника і службовців. Фактична чисельність у 2019 р. складала 605 працівників, у тому числі 455 робітничі професії і 150 інженерно-технічних працівника і службовців. Середній вік працівників – 40 років. 165 співробітників складають молоді робітники і фахівці, а більше 60% трудового колективу – жінки [38].

Динаміка середньооблікової чисельності персоналу по місяцях 2019 р. представлена на рис. 2.5. У 2019 р. на підприємство було прийнято 138 осіб, звільнено 101 особу.

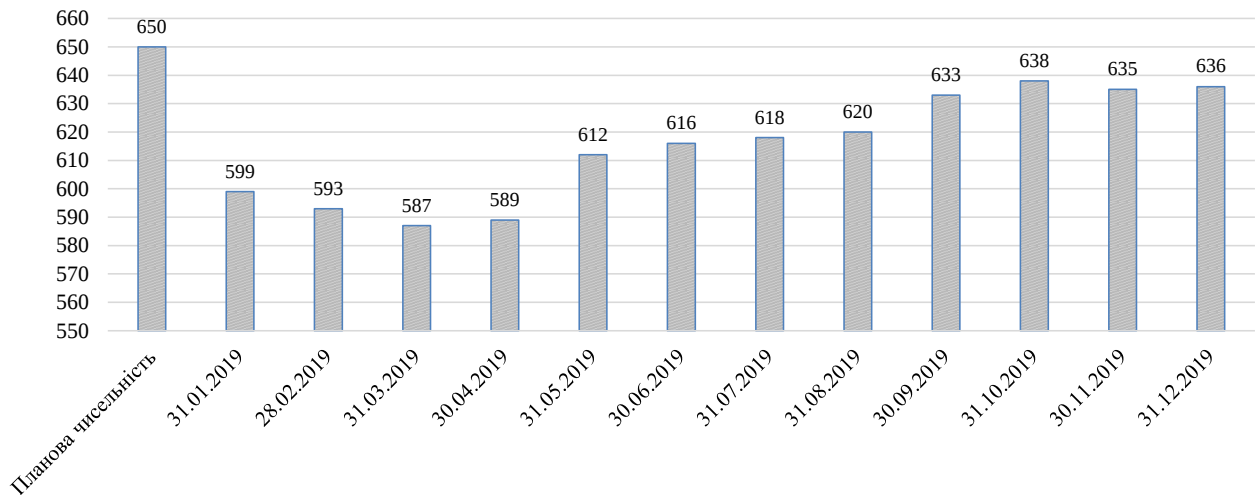


Рисунок 2.5. Середньооблікова чисельність персоналу по місяцях 2019 р. осіб

Коефіцієнт плинності персоналу у 2019 р. складав 6,8%. Серед головних причин звільнення є наступні: незадоволення розміром заробітної плати (40 осіб), а також тяжкі умови праці (12 осіб), за станом здоров'я та зміною місця проживання (по 8 осіб), зміна сфери діяльності (7 осіб) [39].

Середня чисельність працівників ТОВ «Збагачувальна фабрика «Свято-Варваринська» у 2020 р. складала 621 особу. Облікова чисельність персоналу на 31.12.2020 р складала 660 осіб, що більше на 24 особи у порівнянні з початком року.

Станом на 31.12.2020 р. ТОВ «Збагачувальна фабрика «Свято-Варваринська» мала наступні структурні підрозділи організаційної структури:

- Дирекція з виробництва;
- Служба головного інженера;
- Департамент з якості;
- Фінансовий департамент;
- Комерційний департамент;
- Департамент з персоналу та соціальних питань;
- Дирекція з охорони праці, промислової безпеки та екології;
- Департамент з аналізу та управління ризиками безпеки;
- Відділ безперервного вдосконалення.

Організаційну структуру системи управління ТОВ «Збагачувальна фабрика «Свято-Варваринська» представлено у Додатку В.

У процесі аналізу показників кадрового забезпечення ТОВ «Збагачувальна фабрика «Свято-Варваринська» можна виявити забезпеченість підприємства трудовими ресурсами. Для цього доцільно провести аналіз працівників організації за категоріями, віковим складом, рівнем освіти, стажем роботи, а також плинністю кадрів.

Дані про склад персоналу за категоріями, що працюють у ТОВ «Збагачувальна фабрика «Свято-Варваринська» за 2018-2020 роки, представлені в табл. 2.2.

Таблиця 2.2 – Аналіз персоналу за категоріями працюючих у ТОВ «Збагачувальна фабрика «Свято-Варваринська» у 2018-2020 рр.

Категорії персоналу	Роки			Абсолютне відхилення 2020/18 рр., (+,-)	Темпи приросту 2020/18 рр., %
	2018	2019	2020		
Середньооблікова чисельність працівників, осіб	650	636	660	+10	+1,5
в тому числі адміністративно-управлінський персонал	61	61	61	0	0
спеціалісти та службовці	150	104	115	-35	-23,3
робітники:	439	471	484	+45	+10,3
- основні	278	324	316	+38	+13,7
- допоміжні	161	147	168	+7	+4,3
Питома вага в загальній чисельності адміністративно-управлінського персоналу, %	9,38	9,59	9,24	-0,14	-1,5
Питома вага спеціалістів та службовців, %	23,08	16,35	17,43	-5,65	-24,5
Питома вага робітників, %, з них:	65,54	74,06	73,33	+5,79	+8,6
- основних	42,77	50,94	47,88	+5,11	+11,9
- допоміжних	24,77	23,11	25,45	+0,68	+2,8

*складено на основі [27]

Аналіз табл. 2.2 свідчить про те, що в ТОВ «Збагачувальна фабрика «Свято-Варваринська» чисельність працівників робочого профілю протягом

досліджуваного періоду була вищою за чисельність адміністративно-управлінського персоналу.

Так, у 2018 році їх чисельність складала 439 осіб. у 2019 році – 471 особа та у 2020 році – 484 осіб. Відповідно питома вага цієї категорії працівників у загальній чисельності персоналу у 2018 році склала 65,54%, у 2019 році – 74,06% та у 2020 році – 73,33%. Темп приросту цієї категорії у 2020 році склав 8,6% порівняно з 2018 роком. Наголошується на необхідності формування тенденції до зниження чисельності адміністративно-управлінського персоналу у бік розширення штату робочого персоналу у зв'язку з об'єднанням в організаційній структурі кількох відділів та скасування деяких посад, зокрема, наприклад, функції інженера з техніки безпеки може виконувати головний інженер. Чисельність спеціалістів та службовців ТОВ «Збагачувальна фабрика «Свято-Варваринська» за аналізований період суттєво зменшилася – на 23,3%. При цьому слід зазначити, що в структурі робочого персоналу збагачувальної фабрики зростає частка основних та допоміжних робітників. Це пов'язано з тим, що категорія робочого персоналу починає дедалі більше спеціалізуватися на наданні якісних збагачувальних робіт і послуг основного профілю, а допоміжні види послуг також набувають значення. Наприклад, у механічному відділі у 2020 році збільшилося на 4 співробітники, які виконують допоміжні операції, порівняно з показником 2018 року. Також передбачається, що допоміжні категорії робітників, пройшовши відповідне підвищення кваліфікації, можуть спеціалізуватися на виконанні основних функцій. Схожі тенденції простежуються і в інших відділах промислового підприємства.

Далі доцільно проаналізувати віковий склад працівників промислового підприємства. Дані про аналіз вікового складу працюючих у ТОВ «Збагачувальна фабрика «Свято-Варваринська» представлені в табл. 3.3.

Як свідчать дані табл. 2.3, найбільшу питому вагу у структурі працюючих підприємства займають працівники вікової групи до 34 років. Так, у 2018 році частка цієї групи склала 32%, у 2019 році збільшилася до 34% і в 2020 році знизилася до 30%.

Таблиця 2.3 – Аналіз складу працівників ТОВ «Збагачувальна фабрика «Свято-Варваринська» за віком у 2018-2020 рр.

Вікові категорії	2018 рік		2019 рік		2020 рік	
	чисельність, осіб.	у % до підсумку	чисельність, осіб.	у % до підсумку	чисельність, осіб.	у % до підсумку
до 34 років	208	32,0	213	34,0	197	30,0
від 35 до 40 років	142	22,0	128	20,0	150	23,0
від 41 до 50 років	184	28,0	179	28,0	193	29,0
від 51 року вище	116	18,0	116	18,0	120	18,0
РАЗОМ	650	100,0	636	100,0	660	100,0

**складено на основі [27]*

Частка працівників віком 45 років і більше протягом досліджуваного періоду не змінювалася і становила 18%. У 2019 та 2020 роках ТОВ «Збагачувальна фабрика «Свято-Варваринська» прийняло на роботу на виробничу ділянку по 3 співробітника віком 18-25 років, робота яких полягає у підготовчій обробці збагачувальних матеріалів із застосуванням сучасних технологій. Ця вікова категорія є більш адаптивною до освоєння технологічних інновацій, саме з цієї причини було віддано перевагу саме молодим співробітникам.

У перспективі у ТОВ «Збагачувальна фабрика «Свято-Варваринська» планується підвищення частки молодих спеціалістів, зокрема за рахунок спеціалістів відділу головного механіка за рахунок зниження питомої ваги більш зрілих категорій працівників.

У табл. 2.4 наведено аналіз освітнього рівня співробітників ТОВ «Збагачувальна фабрика «Свято-Варваринська».

Варто зазначити, що у ТОВ «Збагачувальна фабрика «Свято-Варваринська» віддається перевага працівникам з вищою освітою, рівень яких у 2018 році становив 76,1%, у 2019 році – 80,6% та у 2020 році – 85%.

Таблиця 2.4 – Аналіз освітнього рівня працівників ТОВ «Збагачувальна фабрика «Свято-Варваринська» за 2018-2020 рр.

Рівень освіти	2018 рік		2019 рік		2020 рік	
	чисельність, осіб.	у % до підсумку	чисельність, осіб.	у % до підсумку у	чисельність, осіб.	у % до підсумку
Вища	495	76,1	513	80,6	561	85,0
неповна вища	78	12,0	66	10,4	50	7,5
середня спеціальна	68	10,4	57	9,0	49	7,5
середня	10	1,5	-	-	-	-
РАЗОМ	650	100,0	636	100,0	660	100,0

У компанії немає співробітників без освіти, також знижується частка співробітників із середньою спеціальною освітою, якщо у 2018 році їх було 10,4%, то у 2020 році залишилося 7,5% від загальної кількості працюючих. Це пояснюється специфікою роботи компанії, вимогою до рівня кваліфікації працівників, що виконують збагачувальні роботи і послуги, а також бажанням промислового підприємства виконувати високоякісні роботи. Крім того, це відповідає освітній тенденції на рівні держави – паралельно з роботою здобувати вищу освіту для подальшого кар'єрного зростання. Цьому процесу сприяє тісний взаємозв'язок з вищими навчальними закладами, зокрема, низка угод, які було укладено з ДВНЗ «Донецький національний технічний університет» в рамках розвитку дуальної освіти.

Дані табл. 2.4 свідчать, що чисельність працівників із вищою освітою має тенденцію до збільшення. А персонал, який має нижчий рівень освіти, спрямовуються на навчання.

З чого можемо зробити висновок, що загальний рівень освіти персоналу у будівельній організації зростає.

У табл. 2.5 проаналізовано склад працюючих за стажем роботи у ТОВ «Збагачувальна фабрика «Свято-Варваринська» у 2014-2016 роках.

Таблиця 2.5 – Аналіз складу співробітників ТОВ «Збагачувальна фабрика «Свято-Варваринська» за стажем роботи 2014-2016 рр.

Стаж роботи	2018 рік		2019 рік		2020 рік	
	чисельність, осіб.	у % до підсумку	чисельність, осіб.	у % до підсумку	чисельність, осіб.	у % до підсумку
від 1 до 5 років	26	4,0	38	6,0	53	8,0
від 5 до 10 років	305	47,0	337	53,0	350	53,0
від 10 до 15 років	254	39,0	185	29,0	178	27,0
більше 15 років	65	10,0	76	12,0	79	12,0
РАЗОМ	650	100,0	636	100,0	660	100,0

Дані табл. 2.5 свідчать про збільшення частки молодого персоналу зі стажем роботи до 5 років, а також досвідченого персоналу зі стажем роботи понад 10 років.

Таким чином, аналіз кадрового складу свідчить про позитивні тенденції для його зміни.

Керівництво збагачувальної фабрики розуміє, що висококваліфікований та вмотивований персонал відіграє ключову роль у збільшенні вартості підприємства. Саме тому в ТОВ «Збагачувальна фабрика «Свято-Варваринська» приділяється велика увага добору висококваліфікованого персоналу, продовження зростання його кваліфікації та мотивації. У 2018 році керівництвом затверджено основний документ у галузі роботи з кадрами – «Політика управління персоналом ТОВ «Збагачувальна фабрика «Свято-Варваринська». Політика управління персоналом формулює завдання у галузі управління персоналом, виходячи з бізнес-стратегії, визначає потреби бізнесу в людських ресурсах і внаслідок цього є частиною загальної стратегії промислового підприємства.

Далі проаналізуємо рух робочої сили у ТОВ «Збагачувальна фабрика «Свято-Варваринська» за 2018-2020 роки (табл. 2.6).

Таблиця 2.6 – Аналіз плинності кадрів у ТОВ «Збагачувальна фабрика «Свято-Варваринська» за 2018-2020 рр.

Категорія	Роки			Абсолютне відхилення 2020/2018 рр., (+,-)	Темпи приросту 2020/2018 рр., %
	2018	2019	2020		
Середньооблікова чисельність персоналу, осіб	650	636	660	+10	+1,5
Прийнято, осіб	112	138	134	+22	+19,6
Звільнено, осіб., в т. ч. з причин:	129	101	118	-11	-8,5
- за власним бажанням	43	40	36		
- за порушення трудової дисципліни	5	3	8		
- у зв'язку з виходом на пенсію	9	1	11		
- за станом здоров'я	15	8	12		
- переїздом в інше місто	9	8	17		
- незадовільних умов праці	11	12	14		
- незадовільної зарплати	25	20	18		
- незадовільного графіку роботи	12	10	18		
Коефіцієнт вибуття персоналу	0,20	0,16	0,18	-0,02	-10,0
Коефіцієнт прийняття персоналу	0,17	0,22	0,20	+0,03	+17,6
Коефіцієнт плинності кадрів	0,074	0,068	0,067	-0,007	-9,5

Аналіз руху робочої сили за рік супроводжується вивченням причин звільнення. Наведені у табл. 2.6 дані свідчать, що в ТОВ «Збагачувальна фабрика «Свято-Варваринська» спостерігається середній темп руху робочої сили. У 2018 році склад працівників оновився на 17%, у 2019 році – на 22%, а у 2020 році – на 20%. Протягом 2018-2020 років було звільнено менше людей, ніж прийнято, що привело до збільшення середньооблікової чисельності персоналу. Більшість співробітників звільнялася за власним бажанням. Однак серед причин звільнення щороку по одному співробітнику звільнялося у зв'язку зі здоров'ям, тому що збагачувальні роботи передбачають роботу в специфічних умовах, які не кожному підходять.

Також серед причин звільнення є незадовільний графік роботи, що передбачає посилене виконання робіт у певні періоди в авральному порядку.

Варто зазначити, що за власним бажанням співробітники звільнялися здебільшого через виникнення міжособистісних конфліктів із певними категоріями співробітників. Це є причиною підвищення рівня плинності кадрів.

Найвищий рівень плинності кадрів спостерігається у технічному підрозділі – службі головного інженера. Це пов'язано, насамперед, з особистісними якостями окремих категорій спеціалістів відділу головного інженера. Скарги надходять самі різні: часто прискіпливе ставлення до співробітників, несправедливі зауваження, іноді приниження співробітників. Згодом кількість скарг зменшилася, непорозуміння вдалося більш-менш виправити.

При цьому позиція вищого керівництва промислового підприємства є такою, що, незважаючи на недоліки, не можна без наслідків для організації замінити талановитого головного інженера, який контролює роботу інших співробітників, тому, звичайно, його вимогливість багато кому не подобається.

2.3 Аналіз використання кадрового потенціалу ТОВ «Збагачувальна фабрика «Свято-Варваринська»

Ефективне використання фонду робочого часу у ТОВ «Збагачувальна фабрика «Свято-Варваринська» оцінюється кількістю днів та годин, які були відпрацьовані одним працівником за аналізовані роки, а також ступенем використання фонду робочого часу. Цю оцінку доцільно провести за основним виробництвом промислового підприємства (табл. 2.7).

Дані табл. 2.7 свідчать, що виробничі кадрові ресурси ТОВ «Збагачувальна фабрика «Свято-Варваринська» фактично витрачають менше часу на роботу, ніж встановлено за планом. Зазначене відхилення становить 21722 години.

Як бачимо із представлених даних табл. 2.7, фонд робочого дня виробничих кадрів ТОВ «Збагачувальна фабрика «Свято-Варваринська» використовується надповною мірою. У середньому один робітник відпрацював

220 день замість 221, через що надпланові цілоденні втрати робочого часу становлять на одного робітника 1 день, а за сукупністю – 484 дні, або 3867 годин ($484 \cdot 7,99$).

Таблиця 2.7 – Використання виробничого кадрового потенціалу ТОВ «Збагачувальна фабрика «Свято-Варваринська»

Показники	2019 рік	2020 рік		Відхилення 2020 р.	
		план	факт	від 2019 р.	від плану
Середньорічна чисельність робітників (ЧР)	471	490	484	+13	-6
Відпрацьовано за рік одним робітником:					
днів (Д)	220	221	220	0	-1
годин (Г)	1749	1765	1742	-7	-23
Середня тривалість робочого дня (Т), годин	7,95	7,99	7,92	-0,03	-0,07
Фонд робочого часу, годин	823779	864850	843128	+19349	-21722
В тому числі надурочно відпрацьований час, годин	-	-	3833	-	-

**складено на основі [31]*

Істотними є також внутрішньозмінні втрати робочого часу, які протягом дня становлять 0,07 години, а й за сукупністю протягом року – 708 годин. Загальні втрати робочого дня – 21722 години ($1742 \cdot 484 - 1765 \cdot 490$). Насправді вони ще більші через те, що фактично фонд відпрацьованого часу складається з понаднормово відпрацьованих годин (3833 годин). Якщо їх взяти до уваги, то втрати робочого часу в сумі дорівнюватимуть 25555 годин, або 3,0% загального фонду робочого часу.

Щоб виявити причини цілоденних та внутрішньозмінних втрат робочого часу ТОВ «Збагачувальна фабрика «Свято-Варваринська», доцільно зіставити дані фактичного та планового балансів робочого часу, які представлені у табл. 2.8.

Дані табл. 2.8 свідчать, що для промислового підприємства характерні внутрішньозмінні втрати робочого часу. Зазначені втрати виникають з різних об'єктивних та суб'єктивних причин, які не передбачені у плані, зокрема через

додаткові відпустки за дозволом адміністрації ТОВ «Збагачувальна фабрика «Свято-Варваринська», захворювання робітників з тимчасовою втратою працездатності, прогулами, простоями через несправність обладнання, машин, механізмів, через відсутність роботи, сировини, матеріалів, електроенергії, палива тощо.

Таблиця 2.8 – Аналіз використання фонду робочого часу ТОВ «Збагачувальна фабрика «Свято-Варваринська» у 2020 р.

Показники	На одного робітника		Відхилення від плану (+,-)	
	план	факт	на одного робітника	на всіх робітників
Календарна кількість днів	366	366	-	-
В т. ч. святкові	15	15	-	-
вихідні дні	51	51	-	-
вихідні суботи	50	50	-	-
Номінальний фонд робочого часу, днів	250	250	-	-
Неявки на роботу, дні	28	29	+1	+46
В тому числі:				
щорічні відпустки	16	19	+3	+138
відпустки у зв'язку з навчанням	1	2	+1	+46
відпустки у зв'язку з вагітністю і пологами	2	-	-2	-92
додаткові відпустки з дозволу адміністрації	5	3	-2	-92
хвороби	9	6	-3	-138
прогули	-	-	-	
простой	-	4	+4	+184
Явочний фонд робочого часу, дні	221	220	-1	-46
Тривалість робочої зміни, годин	8	8	-	
Бюджет робочого часу, годин	1768	1760	-8	-368
Передсвяткові скорочені дні, годин	3	3	-	
Внутрішньозмінні простой, годин	-	15	+15	+690
Корисний фонд робочого часу, годин	1765	1742	-23	-1058
Середня тривалість робочої зміни, годин	7,99	7,92	-0,07	-3,22
Надурочно відпрацьований час, годин	-	8,6	+8,6	+395,6
Непродуктивні витрати робочого часу	-	2,06	+2,06	+94,76

Зменшення втрат робочого часу через причини, що залежать від трудового колективу, відноситься до резервів зростання виробництва, що не потребують додаткових вкладень капіталу та дозволяють оперативно отримувати зворотний ефект.

Найбільшу частку втрат робочого часу ($184 \cdot 7,99 + 1016 = 1472$ години) викликають суб'єктивні чинники: конфліктність у робочому колективі, додаткові відпустки з дозволу адміністрації, простої, які стосуються невикористаних резервів підвищення фонду робочого дня. Не допустити їх є рівнозначним вивільненню одного працівника ($1472/1765$).

Важливо відзначити, що втрати робочого часу не завжди викликають зменшення обсягу виробництва через те, що компенсуються зростанням інтенсивності праці працівників. Тому в оцінці ефективності використання кадрового потенціалу велику увагу приділено дослідженню показників продуктивності праці.

Оцінюючи продуктивність праці ТОВ «Збагачувальна фабрика «Свято-Варваринська» застосовують систему узагальнюючих, приватних і допоміжних показників. Узагальнюючими показниками є середньорічний, середньоденний та середньогодинний виробіток одним робітником, а також середньорічний виробіток одного працюючого у вартісному вираженні.

Проаналізуємо середньорічний виробіток працівників ТОВ «Збагачувальна фабрика «Свято-Варваринська». Розрахунки представимо у формі табл. 2.9.

Таблиця 2.9 – Аналіз середньорічного виробітку ТОВ «Збагачувальна фабрика «Свято-Варваринська» за даними за 2019-2020 рр.

Показники	2019 рік	2020 рік	Абсолютне відхилення (+,-)	Темп приросту, %
1	2	3	4	5
Обсяг виробництва, тис. грн.	612346	628661	16315	2,7
Середньооблікова чисельність виробничо-промислового персоналу (Ч _{ппп}), осіб	575	599	24	4,2
Чисельність робітників (Ч _р), осіб	471	484	13	2,8
Питома вага робітників в загальній чисельності виробничо-промислового персоналу (Пв),%	81,9	80,8	-1,1	-1,3
Відпрацьовано днів одним робітником за рік (Д)	220	220	0	0,0
Середня тривалість робочого дня (Т), годин	7,95	7,92	-0,03	-0,4

Продовження табл. 2.9

1	2	3	4	5
Загальна кількість відпрацьованого часу:				
всіма робітниками за рік (Т), люд.-годин	823779	843128	19349	2,3
в тому числі одним робітником, люд.-годин	1749	1742	-7	-0,4
Середньорічний виробіток, тис. грн.:				
одного працівника (РВ _п)	1065	1050	-15	-1,4
одного робітника (РВ _р)	1300	1299	-1	-0,1
Середньоденний виробіток робітника (ДВ), тис. грн.	5,9	5,9	0	0,0
Середньогодинний виробіток робітника (ГВ), грн.	742,1	744,9	2,8	0,4
Непродуктивні витрати часу (Тн), люд.-годин	101	95	-6	-5,9

Дані табл. 2.9 свідчать про постійну чисельність персоналу. Проте, мають місце темпи зниження виробітку, що є наслідком існуючими на підприємстві непродуктивними витратами часу в розмірі 95 люд.-годин. Таким чином, необхідно звернути увагу на збільшення рівня інтенсифікації праці.

Проаналізуємо ефективність використання трудових ресурсів ТОВ «Збагачувальна фабрика «Свято-Варваринська», здійснюючи порівняння темпів приросту заробітної плати та темпів приросту продуктивності праці (табл. 2.10).

Таблиця 2.10 – Порівняльний аналіз темпів приросту заробітної плати з темпами приросту продуктивності праці

Показники	2018 р.	2019 р.	2020 р.	Темп приросту, %	
				2019/2018	2020/2019
Чистий дохід від реалізації продукції, тис. грн.	752068	612346	628661	-18,6	+2,7
Середньооблікова чисельність, осіб	650	636	660	-2,2	+3,8
Середній виробіток, тис. грн.	1157	963	953	-16,8	-1,0
Фонд зарплати, тис. грн.	215670	228133	259842	+5,8	+13,9
Середньорічна зарплата, тис. грн.	331,8	358,7	393,7	+8,1	+9,8

Дані табл. 2.10 свідчать про негативні тенденції зміни темпів приросту заробітної плати порівняно з темпами приросту продуктивності праці. Так, заробітна плата протягом 2018-2020 рр. мала позитивні темпи приросту (відповідно 8,1 та 9,8% у 2019 і 2020 р.), в той час як продуктивність праці

знижувалась (на 16,8% у 2019 р. і на 1% у 2020 р. відносно попереднього періоду). Зростання продуктивності праці створює реальні передумови збільшення обсягу оплати труда. Дані умови свідчать про зниження темпів розширеного відтворення. Позитивний вплив здійснюють випереджаючі темпи приросту продуктивності праці порівняно з темпами приросту заробітної плати, що позитивно впливає на діяльність промислового підприємства.

Таким чином, аналіз ефективності використання кадрового потенціалу ТОВ «Збагачувальна фабрика «Свято-Варваринська» вказує на наявні проблеми:

- незважаючи на зниження продуктивності праці через наявні на підприємстві внутрішньозмінні простой і втрати робочого часу, можна стверджувати, що в останній рік темпи зниження даного показника значно уповільнилися;
- на підприємстві спостерігається середній рівень плинності кадрів, внаслідок чого знижуються обсяги та якість збагачувальних робіт;
- за результатами неформального опитування виявлено, що на збагачувальній фабриці мають місце проблеми конфліктності серед працівників.

Висновки до розділу 2

Другий розділ випускної кваліфікаційної роботи присвячено аналізу кадрового потенціалу промислового підприємства: проаналізовано діяльність ТОВ «Збагачувальна фабрика «Свято-Варваринська»; проведено оцінку кадрового забезпечення ТОВ «Збагачувальна фабрика «Свято-Варваринська»; проаналізовано використання кадрового потенціалу ТОВ «Збагачувальна фабрика «Свято-Варваринська».

ТОВ «Збагачувальна фабрика «Свято-Варваринська» є одним із найбільш крупніших і модернізованих підприємств. На збагачувальній фабриці переробляється майже півмільйона тон вугілля щомісяця, що забезпечує

потреби національної економіки у високоякісному вугільному концентраті марки «К». Незважаючи на кризові ситуації, підприємство систематично вдосконалює існуючі бізнес-процеси і впроваджує інноваційні технології.

В процесі аналізу показників кадрового забезпечення ТОВ «Збагачувальна фабрика «Свято-Варваринська» було встановлено рівень забезпеченості підприємства трудовими ресурсами. Для цього було проведено аналіз працівників за такими категоріями, як віковий склад, рівень освіти, стаж роботи, а також плинність кадрів. За результатами дослідження було встановлено, що якісний склад персоналу підприємства відповідає сучасним вимогам, тобто на збагачувальній фабриці працюють переважно працівники віком до 40 років, зі стажем роботи від 5 років, мають вищу освіту, або паралельно навчаються. Це свідчить про сприятливі базові умови для подальшого розвитку кадрового потенціалу.

Аналіз ефективності використання кадрового потенціалу ТОВ «Збагачувальна фабрика «Свято-Варваринська» виявив низку проблем: зниження продуктивності праці через наявні на підприємстві внутрішньозмінні простой і втрати робочого часу; середній рівень плинності кадрів, внаслідок чого знижуються обсяги та якість збагачувальних робіт; на збагачувальній фабриці мають місце проблеми конфліктності серед працівників, що також позначається на продуктивності їх праці.

РОЗДІЛ 3

УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ ФОРМУВАННЯ КАДРОВОГО ПОТЕНЦІАЛУ ПРОМИСЛОВОГО ПІДПРИЄМСТВА

3.1 Алгоритм моніторингу кадрового потенціалу підприємства

Постійний моніторинг стану кадрового потенціалу підприємства з метою його посилення та підтримки на рівні, достатньому для досягнення стратегічних цілей та подальшого розвитку підприємства в умовах інноваційних змін, на основі використання сучасних технологій та інформаційно-аналітичних засобів реалізується у декілька етапів (рис. 3.1).



Рисунок 3.1 – Етапи моніторингу стану кадрового потенціалу підприємства

Перший етап включає затвердження планового рівня, що дозволяє встановити бажану (необхідну) величину кадрового потенціалу для ефективного виконання працівниками трудових обов'язків, інтенсифікації інноваційної діяльності, готовності до підтримки та реалізації інноваційних змін, нарощування конкурентних переваг та виходу підприємства на якісно новий рівень розвитку.

Як цільова система якісно-кількісних показників може бути використана шкала оцінки кадрового потенціалу промислового підприємства (табл. 3.1), на основі якої можливо установити максимальні (планові) значення рівня кадрового потенціалу, оцінити його реальний стан та прийняти обґрунтоване рішення щодо необхідності його розвитку.

Таблиця 3.1 – Фрагмент шкали оцінки кадрового потенціалу промислового підприємства

Елементи	Стан		
	Критичний (1 бал)	Пороговий (2 бали)	Допустимий (3 бали)
Залученість до інноваційного розвитку	Низька інноваційна активність працівників, відсутність бажання брати участь в управлінні підприємством	Працівники підтримують інноваційні ідеї керівництва, при цьому орієнтовані на виконання лише трудових функцій	Працівники беруть участь у процесі розробки пропозицій з розвитку інноваційної діяльності та управління підприємством
Ефективність трудової діяльності	Працівники виконують трудову діяльність у межах встановлених норм, є брак та дефекти в роботі	Працівники перевиконують встановлені норми, зустрічаються з браком та дефектами в роботі	Працівники перевиконують встановлені норми, відсутність браку та дефектів у роботі
Відповідальність	Працівники не готові брати відповідальність за вирішення складних інноваційних завдань	Працівники готові до відповідальності за самостійний пошук рішень складних інноваційних завдань	Працівники готові до відповідальності за самостійний пошук рішень складних інноваційних завдань та надання допомоги іншим співробітникам підприємства

*складено на основі [32; 33]

Кількість оцінюваних елементів та детальний опис їх якісних характеристик для кожного підприємства встановлюється в індивідуальному порядку відповідно до специфіки його діяльності, рівня інтенсивності інноваційної діяльності, положення на ринку та ін. [34].

Другим етапом моніторингу є оцінка фактичного рівня кадрового потенціалу, яка дозволяє зробити висновок про його реальний стан і про величину відхилення від планових показників функціонування підприємства.

Цей етап може бути реалізований як кадровим менеджером підприємства, так і незалежними сторонніми фахівцями.

Третій етап – прийняття на підставі результатів зіставлення фактичних та планових показників рішення про задоволення або незадоволення поточним рівнем кадрового потенціалу. В тому випадку, якщо кадровий потенціал не забезпечує вирішення поставлених завдань та досягнення намічених цілей стратегічного розвитку підприємства, перехід до наступного етапу є обов'язковим. В у разі задоволеності отриманими результатами дії з розробки корегувальних заходів щодо посилення кадрового потенціалу підприємства можна пропустити.

Однак слід зазначити, що ігнорування реалізації повного циклу моніторингу ефективності кадрового потенціалу може призвести до раптового погіршення економічних показників діяльності підприємства та значних витрат на виправлення ситуації [35].

На четвертому етапі необхідно ідентифікувати ті параметри, що впливають на кадровий потенціал, які забезпечують можливість визначення оптимальних методологічних інструментів та технологій управління кадровими ресурсами за конкретними напрямками інноваційного розвитку промислового підприємства. Доцільно відзначити, що для реалізації цього етапу підійде метод головних компонент, який дозволяє з високим ступенем точності визначити параметри, що максимально впливають на кадровий потенціал підприємства.

П'ятий етап передбачає побудову моделей залежності кадрового потенціалу від параметрів, що впливають на нього, з метою визначення ступеня

впливу кожного з них на результуючий показник, а також розрахунку його прогнозних значень у відповідності з різними варіантами варіювання незалежних змінних, а також оцінки необхідних (оптимальних) величин впливових параметрів при фіксованому рівні кадрового потенціалу.

Моделювання залежності пропонується здійснювати на основі кореляційно-регресійного аналізу, який дозволить виявити «слабкі» місця в управлінні кадровими ресурсами і розробити обґрунтовані управлінські рішення щодо посилення кадрового потенціалу.

На шостому етапі за результатами попереднього етапу проводиться оцінка можливостей підприємства, яка дозволяє ідентифікувати приховані резерви зростання ефективності управління кадровим потенціалом, виявити ступінь готовності співробітників до інноваційних перетворень та участі в управлінні підприємством, а також визначити необхідний для даної модернізації обсяг фінансових ресурсів.

На наступному етапі прийняті рішення з посилення кадрового потенціалу затверджуються керівництвом підприємства та доводяться кадровим менеджером до відома керівників усіх підрозділів та працівників з метою нівелювання наслідків можливого опору здійснюваним управлінським впливам.

Заключний етап передбачає розробку регулюючих заходів щодо посилення кадрового потенціалу, що передбачають корегування діяльності керівників та працівників підприємства та забезпечують підвищення лояльності персоналу, зростання продуктивності праці, зниження соціальної напруженості в колективі, а також елімінування внутрішньоособистісних, міжособистісних та групових конфліктів.

3.2 Модель діагности кадрового потенціалу підприємства

Для підвищення ефективності здійснення діагностики кадрового потенціалу представляється доцільним розробити еталонну модель кадрового потенціалу працівників промислового підприємства. Запропонована модель

діагностики кадрового потенціалу ТОВ «Збагачувальна фабрика «Свято-Варваринська» представлена на рис. 3.2.

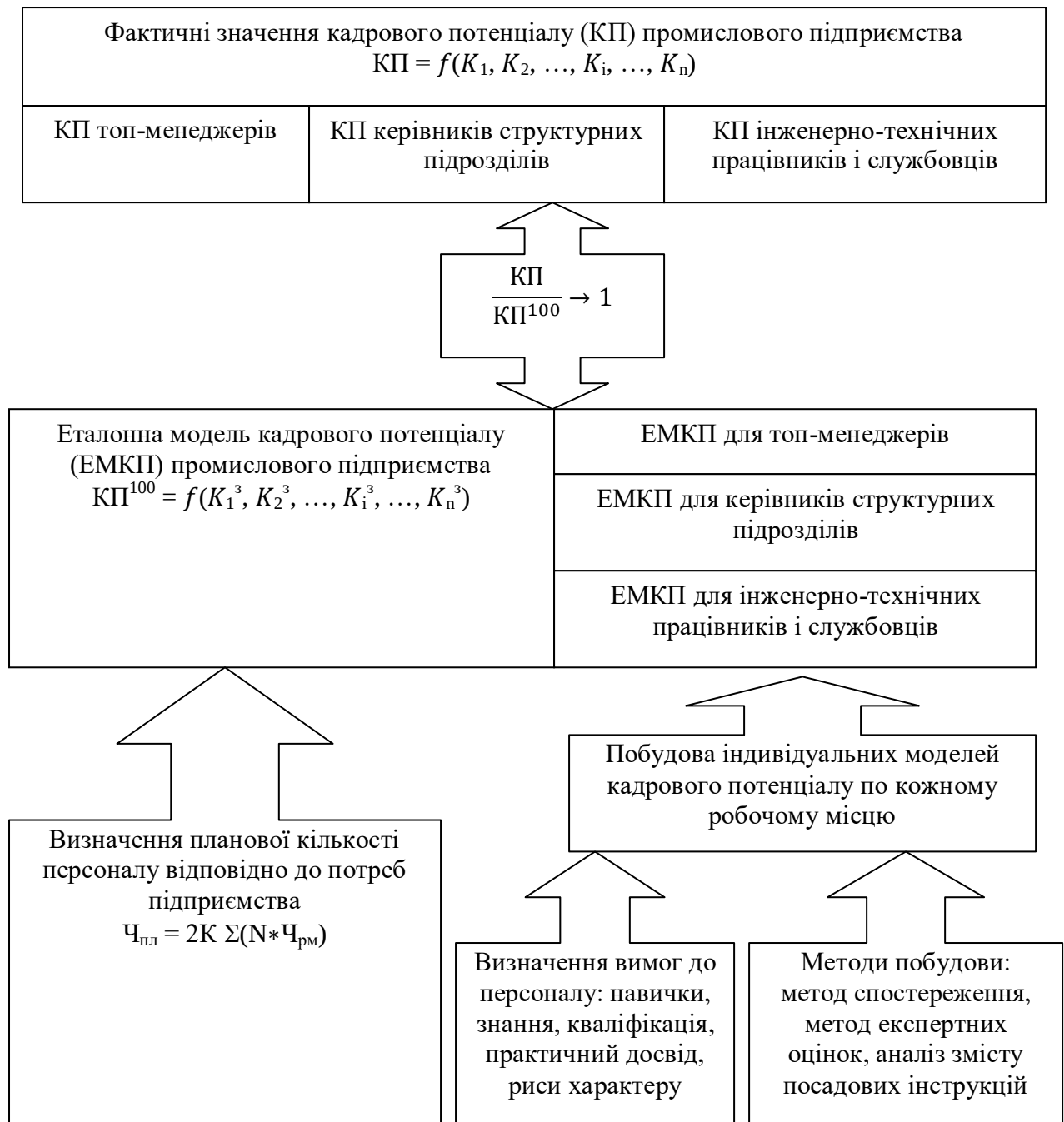


Рисунок 3.2 – Модель діагностики кадрового потенціалу промислового підприємства

$K_1, K_2, \dots, K_i, \dots, K_n$ – фактичні показники кадрового потенціалу; $КП^{100}$ – еталонний кадровий потенціал; $K_1^3, K_2^3, \dots, K_i^3, \dots, K_n^3$ – показники еталонної моделі кадрового потенціалу; $Ч_{пл}$ – планова чисельність персоналу; N – кількість ділянок на підприємстві; $Ч_{рм}$ – кількість робочих місць на ділянці

**складено на основі [36; 37]*

Розробка еталонної моделі кадрового потенціалу проводиться у два етапи:

1) побудова вибірових моделей кадрового потенціалу по кожному робочому місцю;

2) створення сукупної моделі кадрового потенціалу працівників ТОВ «Збагачувальна фабрика «Свято-Варваринська», в якій закладаються загальні кількісні та якісні характеристики в цілому по працівникам.

Робота зі створення моделі кадрового потенціалу тісно пов'язана із процесом планування персоналу на ТОВ «Збагачувальна фабрика «Свято-Варваринська». Тактичне планування персоналу визначає поточну потребу підприємства в працівниках різних професій з різним рівнем кваліфікації.

В основі процесу створення сукупної моделі кадрового потенціалу лежить визначення потреби ТОВ «Збагачувальна фабрика «Свято-Варваринська» у робочій силі, що дозволяє встановити на запланований період якісний та кількісний склад працівників. Для визначення кількості працівників ТОВ «Збагачувальна фабрика «Свято-Варваринська» використовується метод розрахунку по робочим місцям та нормативам чисельності. При цьому аналізуються перспективи розвитку підприємства та наявна динаміка зміни чисельності персоналу.

Розрахункова чисельність необхідного персоналу на певну кількість підрозділів розраховується за формулою:

$$Ч_{пл} = 2K \Sigma(N * Ч_{рм}), \quad (3.1)$$

де K – коефіцієнт резерву підприємства (20%);

N – кількість ділянок на підприємстві;

$Ч_{рм}$ – кількість робочих місць на ділянці.

Якісний склад робочої сили ТОВ «Збагачувальна фабрика «Свято-Варваринська» вивчається за такими ознаками, як стаж роботи, освіта, професія, стать, вік, наявність сертифікатів, рівень знання іноземних мов;

кількість років, відпрацьованих на певній посаді.

Критерієм оптимальності та ефективності моделювання структури персоналу є відповідність чисельності працівників підприємства різних категорій потребам ТОВ «Збагачувальна фабрика «Свято-Варваринська»». Кількісну потребу, тобто потреба за категоріями, професіями, спеціальностями, рівнями кваліфікаційних вимог до виробничого персоналу, необхідно розраховувати виходячи з наступних показників:

- професійно-кваліфікаційний поділ робіт, зафіксований у виробничо-технічній документації на робочий процес;
- вимоги до посад та робочих місць, закріплені у посадових інструкції;
- штатний розпис підприємства, де фіксується склад посад;
- документація, що регламентує різні організаційно-управлінські процеси з виділенням вимог щодо професійного складу підприємства [38].

На наступному етапі моделювання складаються вимоги до такого типу виконавця, який необхідний виконання роботи. На підставі попереднього аналізу необхідно якнайточніше визначити навички, знання, кваліфікацію та якості, які знадобляться при виконанні роботи, а також врахувати практичний досвід та риси характеру.

У загальному вигляді індивідуальна еталонна модель кадрового потенціалу конкретного працівника може бути представлена у вигляді функції, чи графічно. При цьому функція має такий вигляд:

$$КП^{100} = f(K_1^3, K_2^3, \dots, K_i^3, \dots, K_n^3), \quad (3.2)$$

де $КП^{100}$ – еталонний кадровий потенціал;

$K_1^3, K_2^3, \dots, K_i^3, \dots, K_n^3$ – показники еталонної моделі кадрового потенціалу.

Розроблені еталонні моделі індивідуального обліку кадрового потенціалу можуть бути використані при наймі на роботу, розстановці кадрів, аналізі адаптації персоналу після найму, регулярної атестації персоналу з метою визначення рівня зростання людського капіталу, рентабельності його

використання, результативності праці та її оплати; при аналізі умов праці та їх впливу на трудовий потенціал, звільненні, плануванні кар'єри, оптимізації інвестицій у людський капітал, розробці концепцій мотивацій, виробленні кадрової політики.

Кінцевим результатом роботи зі створення сукупної та індивідуальних моделей кадрового потенціалу за зазначеними вище двома групами працівників виробництва може стати складання підсумкових таблиць, де визначаються основні показники якісної та кількісної структур персоналу, що задовольняють потребам ТОВ «Збагачувальна фабрика «Свято-Варваринська»» (табл. 3.2).

Таблиця 3.2 – Підсумкова таблиця показників кадрового потенціалу працівників ТОВ «Збагачувальна фабрика «Свято-Варваринська»»

Заплановані показники	Керівний склад, %	Інженерно-технічні працівники, службовці, %
Чисельність персоналу	19	81
Віковий склад:		
20–30	28	28
30–40	26	36
40–50	22	16
50–60	17	13
більше 60	7	7
Розподіл персоналу за стажем роботи:		
до 1 року	2	2
1–3 роки	3	3
3–5 років	15	15
5–10 років	20	25
10–15 років	20	20
15–20 років	20	20
більше 20 років	20	15
Рівень освіти:		
вища	100	13
середня спеціальна	-	38
середня загальна	-	49

У еталонній моделі кадрового потенціалу визначаються планова кількість працівників підприємства, відповідно до потреб виробництва; бажана оптимальна структура вікового складу, структура розподілу персоналу по стажу роботи та структура освітнього рівня окремо за керівним складом та

інженерно-технічним працівникам та службовцям.

Процес оцінки властивостей та здібностей працівників необхідно проводити у два підходу: оцінка індивідуальних параметрів кількісних та якісних характеристик кожного працівника підприємства та комплексна оцінка всього кадрового потенціалу підприємства

Оцінка кадрового потенціалу працівника ТОВ «Збагачувальна фабрика «Свято-Варваринська»» включає оцінку:

- професійних якостей (знання, навички, вміння, кваліфікація, досвід);
- ділових якостей (особливості ставлення до роботи, цілеспрямованість, наполегливість та ін.);
- особистих якостей (психофізіологічні та фізіологічні).

Всебічна оцінка професійних, ділових та особистих якостей працівників підприємства дозволяє створити науково обґрунтовану систему їх висування та розподілу, виходячи із потреб підприємства. Для цього необхідно визначити оптимальний рівень ділової інформації з оцінки якостей по всім кваліфікаційним категоріям працівників ТОВ «Збагачувальна фабрика «Свято-Варваринська»». Це відображено у параметрах розробленої еталонної моделі кадрового потенціалу. Наявність або відсутність у працівників тих чи інших якісних характеристик дозволяє зробити висновок про те, як вони впливатимуть виконання працівниками своїх посадових обов'язків.

Крім того, підсумкову оцінку якостей пропонується представити за допомогою функції, що має вигляд:

$$КП = f(K_1, K_2, \dots, K_i, \dots, K_n), \quad (3.3)$$

де $K_1, K_2, \dots, K_i, \dots, K_n$ – значення фактичних показників якості моделі кадрового потенціалу.

Далі необхідно порівняти отримані значення функції та значення функції, отримані внаслідок створення еталонної моделі. Це також дозволить провести порівняльну оцінку між якостями, якими володіє працівник, та якостями, які

закладені у еталонній моделі. Фактична модель кадрового потенціалу має бути максимально наближена до еталонної моделі кадрового потенціалу:

$$\frac{КП}{КП^{100}} \rightarrow 1. \quad (3.4)$$

В еталонній моделі кадрового потенціалу ТОВ «Збагачувальна фабрика «Свято-Варваринська»» якісним характеристикам задається нормативне значення, яке визначається як бажана, найбільш оптимальна структура групових показників якості персоналу (освіта, стаж роботи і т. д.). Кожному внутрішньогруповому показнику надається коефіцієнт вагомості в балах (максимальне значення вагомості складає 10 балів). Розраховані значення показників структури множаться на відповідні коефіцієнти вагомості (табл. 3.3).

Для аналізу відповідності фактичного кадрового потенціалу еталонній моделі кадрового потенціалу проводиться коригування фактичної структури. До виконання плану структури зараховується значення якісних факторів величини, передбаченої нормативним значенням еталонної моделі. Якщо фактичне значення менше норми, воно зараховується повністю. Якщо значення більше за норму, то зараховується значення нормативу фактора.

Рівень відповідності фактичної структури кадрового потенціалу ТОВ «Збагачувальна фабрика «Свято-Варваринська»» еталонній моделі визначається як відношення скоригованої оцінки до значення, визначеного в еталонній моделі:

$$y_i^{КП} = \frac{\sum K_i^k}{\sum K_i^3}, \quad (3.5)$$

де $y_i^{КП}$ – рівень відповідності фактичного якісного показника кадрового потенціалу працівників ТОВ «Збагачувальна фабрика «Свято-Варваринська»»;

$\sum K_i^k$ – сума скоригованих значень якісних факторів фактичної структури кадрового потенціалу;

ΣK_i^3 – максимально можлива сума одного показника за різними категоріями персоналу за еталонною структурою моделі кадрового потенціалу.

Таблиця 3.3 – Розрахунок фактичного значення кадрового потенціалу ТОВ «Збагачувальна фабрика «Свято-Варваринська»»

Показники якості	Фактична питома вага, %	Еталонна питома вага, %	Коефіцієнт вагомості, бал	Еталонна модель	Фактична модель	Скоригована модель
Віковий склад:						
20–30	34,91	28	5	140	140	140
30–40	32,77	26	10	260	328	260
40–50	27,20	22	10	220	227	220
50–60	3,78	17	7	119	26	26
більше 60	2,33	7	5	35	13	13
Розподіл персоналу за стажем роботи:						
до 1 року	5,99	2	2	4	24	4
1–3 роки	10,71	3	4	12	129	12
3–5 років	11,34	15	6	90	68	68
5–10 років	8,25	20	10	200	83	83
10–15 років	17,39	20	10	200	174	174
15–20 років	18,59	20	10	200	186	186
більше 20 років	27,73	20	10	200	277	200
Рівень освіти:						
вища	94,6	100	10	1000	946	946
середня спеціальна	5,3	-	-	-	-	-
середня загальна	0,1	-	-	-	-	-
Загальна сума балів				2680	2621	2332

Рівень відповідності фактичної структури кадрового потенціалу керівного складу еталонної моделі визначається як відношення скоригованої оцінки до значення, визначеного в еталонній моделі:

$$Y_i^{KP} = (2332 / 2680) * 100\% = 87\%.$$

чином, фактичний кадровий потенціал керівного складу ТОВ «Збагачувальна фабрика «Свято-Варваринська»» відповідає еталонній моделі на 87%, що є досить високим показником.

3.3 Напрями оптимізації кадрового потенціалу підприємства

Структура виробничого персоналу на підприємстві вимірюється двома основними показниками: питомою вагою керівників та фахівців (y_1) та питомою вагою робітників (y_2) загальній чисельності виробничого персоналу. Зміна цих показників пов'язана з підвищенням технічного рівня виробництва, про що свідчать розраховані парні коефіцієнти кореляції за даними збагачувальної фабрики за 2018-2020 роки. В якості показників технічного рівня виробництва використано наступні критерії: фондоозброєність праці робітників (x_1), коефіцієнт оновлення основних засобів (x_2), залишкова вартість основних засобів (x_3). Результати здійснених розрахунків наведено в табл. 3.4.

Таблиця 3.4 – Парні коефіцієнти кореляції показників структури виробничого персоналу з показниками технічного рівня виробництва

Показники технічного виробництва	Парний коефіцієнт кореляції (r_{y1xi})	Парний коефіцієнт кореляції (r_{y2xi})
1. Фондоозброєність праці робітників (x_1)	+0,556	-0,428
2. Коефіцієнт оновлення основних засобів (x_2)	+0,396	-0,353
3. Залишкова вартість основних засобів (x_3)	+0,538	-0,338

Наведені у табл. 3.4 значення парних коефіцієнтів кореляції дозволяють зробити такі висновки:

- питома вага керівників та спеціалістів знаходиться у прямому зв'язку з показниками технічного рівня виробництва, тобто з підвищенням їх рівня ці показники збільшуються;

- питома вага робітників знаходиться у зворотному зв'язку з показниками технічного рівня виробництва, тобто підвищення технічного рівня знижує його значення [39].

Перевірка надійності коефіцієнтів парної кореляції шляхом порівняння їх значень з мінімально достовірною величиною коефіцієнта зв'язку ($r_{\min} 0,325$)

показала, що всі розраховані коефіцієнти кореляції є значимими, так як їх величини перевищують мінімальну. Таким чином, у показниках структури виробничого персоналу опосередковано відображується технічний рівень виробництва. Тому оптимальною можна вважати таку структуру виробничого персоналу, при якій досягається максимальний рівень продуктивності праці. Розрахувати таку структуру можна шляхом побудови регресійної моделі взаємозв'язку показників у параболічному вигляді.

З цією метою в якості функції був використаний показник рівня продуктивності праці, виміряний виробленням обсягу чистої продукції на одного працюючого (y), а як фактори аргументів – показники структури персоналу: питома вага керівників та спеціалістів у загальній чисельності персоналу (x_1) та питома вага робітників у цій чисельності (x_2). Для постійних моделей використовувалися звітні матеріали досліджуваного підприємства та стандартні розрахункові програми. За результатами розрахунків були отримані наступні рівняння регресії:

$$y = -326,462 + 11,289x_1 - 0,294x_1^2; \quad (3.6)$$

$$y = 30748,09 + 898,187x_2 - 5,765x_2^2. \quad (3.7)$$

Кореляційні відношення для отриманих рівнянь регресії склали відповідно 0,436 і 0,631, що свідчить про наявність зв'язку між показниками середньої ступеню. Параметри рівняння дозволяють розрахувати екстремальні значення факторних показників, за яких досягається максимальний рівень продуктивності праці.

Для x_1 екстремальне значення визначається співвідношенням:

$$x_1 = 11,289 / (2 * 0,294) = 19,2\%;$$

А для x_2 :

$$x_2 = 898,187 / (2 * 5,765) = 77,9\%.$$

Знайдені екстремальні значення структурних показників персоналу слід вважати оптимальними, так як за межами їх значень рівень продуктивності праці буде знижуватися. Такий висновок обґрунтований економіко-математичним методом, тому середні дані про структуру персоналу слід розглядати за функціями управління виробництвом.

В сучасних економічних умовах доцільно виділити на підприємстві чотири однорідних за змістом функції управління: загальне лінійне керівництво (K_L), технічна підготовка та обслуговування виробництва (T_o), організація виробництва (O_v), комерційна діяльність (K_d). Для визначення чисельності за цими функціями управління виробництвом необхідно відібрати факторні показники, що відображають обсяг виконуваних робіт з кожної з них.

Обстеження аналізованих підприємств демонструє, що обсяг робіт з функції лінійного управління може відображатися в наступних показниках: залишкової вартості основних засобів (O_z) та чисельності виробничих робітників (P_v), тобто у показниках розміру підприємства. Про це свідчить величина парних кореляційних відносин відібраних факторних показників з чисельністю лінійних керівників, яка має значення, відповідно: 0,488 і 0,545.

Побудоване рівняння регресії в степеневій формі зв'язку має наступний вигляд:

$$P_v = 0,129 * O_z^{0,2} * P_v^{0,6} \text{ при } R = 0,75. \quad (3.8)$$

Для визначення чисельності працівників за функцією технічної підготовки та технічного обслуговування виробництва визначальними факторами є: кількість діючих норм у основному виробництві (D_n); вартість активної частини основних засобів ($O_{за}$) та кількість одиниць ремонтної складності (O_p). Ці факторні показники мають тісний взаємозв'язок з чисельністю працівників за цією функцією. Свідченням цього є значення парних коефіцієнтів кореляції – відповідно 0,713; 0,780 та 0,342.

Рівняння регресії у лінійній формі зв'язку мають такий вигляд:

$$T_o = 60,03 + 0,0002D_n + 0,0062O_{за} + 0,0029O_p \quad (3.9)$$

при $R = 0,8$.

При побудові рівняння регресії для розрахунку спеціалістів з функції організації виробництва в якості визначальних були використані такі факторні показники:

- чисельність виробничих робітників (P_v);
- обсяг реалізації продукції ($O_{рп}$).

Наявність взаємозв'язку між цими показниками підтверджуються парними коефіцієнтами кореляції, значення яких дорівнюють, відповідно 0,514 і 0,366.

Розраховане рівняння регресії має наступний вид:

$$O_v = -103,79 + 0,0918P_v + 0,0035O_{рп} \quad (3.10)$$

при $R = 0,72$.

Для визначення чисельності фахівців з функції комерційної діяльності (K_d) побудовано рівняння регресії з наступними параметрами:

$$K_d = 6,587 + 0,002O_v + 0,0267P_v + 0,0028O_k \quad (3.11)$$

при $R = 0,695$,

де O_k – вартість обігових коштів.

Перевірка отриманих рівнянь регресії та їх параметрів за F- і t-критеріями засвідчила їх значимість, що дає підставу вважати їх достатніми, але надійними при обґрунтуванні чисельності керівників та спеціалістів. При цьому отримані результати розрахунків слід коригувати на поправочні коефіцієнти, верхній допуск яких становить 1,1, а нижній 0,9. Поправочні коефіцієнти вводяться у зв'язку з тим, що при розв'язанні рівнянь регресії теоретичні значення

чисельності працівників порівняно з експериментальними мали відносне відхилення в межах $\pm 0,1$.

Професійно-кваліфікаційний склад керівників та спеціалістів характеризується освітнім рівнем і спеціальністю, отриманій у навчальному закладі. Потреба підприємства в кадрах фахівців повинна визначатися з урахуванням вимог до рівня освіти та спеціальності, що пред'являються конкретними умовами виробництва [40].

В умовах конкуренції, коли необхідно впроваджувати нові технології (щоб підприємство не несло збитків), від кожного фахівця вимагається вміння швидко оволодівати новітніми досягненнями науки і техніки, а також творчо підходити до питань запровадження їх у виробництво. Для цього необхідні глибокі знання спеціальності та вміння застосовувати їх на практиці. Зростає роль фахівців, зайнятих управлінням виробництвом, внаслідок чого важливим стає дотримання рівня та спеціалізації кадрів фахівців виконуваних функцій.

Про професійно-кваліфікаційний склад керівників і фахівців на досліджуваному підприємстві можна судити за даними табл. 3.5, в якій наводяться необхідні співвідношення спеціалістів та їх відповідність необхідному рівню освіти.

Аналіз табл. 3.5 дозволяє виокремити наступне.

За всіма функціями управління співвідношення фахівців із середньою освітою та вищою освітою фактично перевищує передбачений штатним розкладом.

Якщо в цілому по аналізованому підприємству за штатом передбачено одного фахівця з середньою спеціальною освітою на два спеціаліста з вищою освітою, то фактично один фахівець із середньою спеціальною освітою їм припадає на одного фахівця з вищою освітою. Особливо значущий цей показник за функцією «комерційна діяльність».

Таблиця 3.5 – Структура кадрів штатних та фактичних фахівців, а також відповідність їх рівня освіти та спеціальності необхідним за виконуваними функціями управління

Найменування функції управління	Співвідношення фахівців з середньою спеціальною освітою та з вищою освітою		Відсоток відповідності			
	штатні	фактичні	необхідному рівню освіти	спеціальності, необхідної за штатним розкладом	спеціальності, необхідної фактично	професії, необхідної для посади
1. Загальне лінійне керівництво	0,81	1,00	75,6	61,8	70,3	72,4
2. Технічна підготовка та технічне обслуговування виробництва	0,31	0,35	83,0	72,4	75,1	79,6
3. Організація виробництва	0,25	0,42	75,8	68,3	73,5	77,7
4. Комерційна діяльність	0,87	2,10	63,1	45,2	53,4	52,3
РАЗОМ	0,56	0,94	74,37	61,9	68,1	70,5

Відсоток відповідності рівня освіти потрібному в цілому по підприємству складає 74,37. Найвищий цей показник за функцією «технічна підготовка та технічне обслуговування виробництва» та найнижчий за функцією «комерційна діяльність». Це свідчить про те, що здобута освіта в середній спеціальній та вищій школи на 25-30% не відповідає необхідному. Про це вказують і показники відповідності спеціальності та професії, необхідні для виконання функцій.

Категорія робітників за своєю структурою оцінюється питомою вагою чисельності основних та допоміжних робітників у загальній чисельності виробничих робітників. Взаємозв'язок цих показників з показниками технічного рівня виробництва характеризується парними коефіцієнтами кореляції, наведеними в табл. 3.6.

Таблиця 3.6 – Тіснота зв'язку структури виробничих робітників з показниками технічного рівня виробництва

Найменування факторного показника технічного рівня виробництва	Парні коефіцієнти кореляції	
	з питомою вагою основних робітників	з питомою вагою допоміжних робітників
1. Озброєність основних робітників технологічним обладнанням (кількість обладнання в основному виробництві на 1000 осіб основних робітників)	-0,415	+0,374
2. Машиноозброєність допоміжних робітників (кількість обладнання у допоміжному виробництві на 1000 осіб допоміжних робітників)	+0,324	-0,383
3. Питома вага основного обладнання у «віці» до 10 років у загальній їх кількості, %	-0,403	+0,345
4. Питома вага допоміжного обладнання у «віці» до 10 років у загальній їх кількості, %	-0,411	+0,333
5. Енергоозброєність одного робітника за потужністю встановленого електрообладнання, кВт	-0,432	+0,376

Результати проведених розрахунків показують зворотну залежність середньої сили зв'язку зміни питомих ваг основних і допоміжних робітників від ступеня озброєності їх праці. Зворотна залежність питомої ваги основних робітників і пряма залежність питомої ваги допоміжних робітників з енергоозброєністю одного робітника та віковим складом обладнання свідчить про більш високий ступень озброєності праці основних робітників у порівнянні з допоміжними, а також про використання у допоміжному виробництві більш застарілого обладнання, ніж в основному.

Склад робітників на підприємстві характеризується рівнем кваліфікації, віком та стажем роботи. Це основні особисті фактори робітника, визначальні рівень його індивідуальної продуктивності праці [41].

Для визначення взаємозв'язку цих показників були використані дані механічної ділянки підприємства. Показником рівня індивідуальної продуктивності праці було умовно прийнято відсоток виконання норм виробітку, а факторами-аргументами виступили:

- кваліфікація робітника, розряд (x_1),
- вік робітника, роки (x_2),

- стаж роботи, роки (x_3).

У досліджену сукупність були включено 27 робітників-слюсарів. Вихідні дані характеризувалися наступними статистичними показниками (табл. 3.7).

Таблиця 3.7 – Статистичні показники досліджуваної сукупності

Показники	Середнє значення	Середньоквадратичне відхилення	Коефіцієнт варіації, %
y	125,63	21,50	17,1
x_1	3,47	0,98	28,2
x_2	35,85	12,00	33,5
x_3	13,38	4,03	30,1

Величина коефіцієнта варіації свідчить про значне коливання досліджуваних показників і, отже, про наявність невикористаних можливостей підвищення індивідуальної продуктивності праці робітника.

Для вимірювання сили зв'язку між показниками було розраховано парні коефіцієнти кореляції, значення яких наведені в табл. 3.8 в матричній формі.

Таблиця 3.8 – Парні коефіцієнти кореляції у матричній формі

y	x_1	x_2	x_3
1,000	0,412	0,383	0,354
0,412	1,000	0,743	0,786
0,383	0,743	1,000	0,892
0,354	0,786	0,892	1,000

Судячи з величини парних коефіцієнтів кореляції, можна зробити висновок про те, що фактори знаходяться у прямому кореляційному зв'язку з продуктивністю праці. Крім того, спостерігається дуже тісний кореляційний зв'язок факторів між собою ($r_{x_1x_2} = 0,743$; $r_{x_1x_3} = 0,786$; $r_{x_2x_3} = 0,892$). З цього випливає, що є можливою побудова лише парних рівнянь регресії.

Для визначення кількісного впливу кожного фактора на виконання норм виробітку було розраховано рівняння регресії у різних формах зв'язку: лінійної, степеневій, параболічній та гіперболічній. Порівняння значень індексів кореляції при даних рівняннях регресії дозволило встановити, що найкращою

формою зв'язку між показниками є параболічна, так як величина індексів кореляції тут найбільша. Тому основну увагу було приділено параболі.

Парні рівняння регресії у параболічній формі зв'язку дозволяють визначити екстремальні значення факторних показників:

- зростання продуктивності праці робітників під впливом їхньої кваліфікації;
- вік робочих здійснює позитивний вплив на їхню продуктивність;
- стаж роботи на підприємстві сприятливий для зростання продуктивності праці робітників за формулою:

$$X_{\text{екс}} = -a_1/2a_2. \quad (3.12)$$

Параболічні рівняння регресії мають наступні значення:

$$y = 97,825 + 15,234x_1 - 1,242x_1^2 \text{ при } r_{yx1} = 0,529; \quad (3.13)$$

$$y = 81,407 + 3,412x_2 - 0,042x_2^2 \text{ при } r_{yx2} = 0,492; \quad (3.14)$$

$$y = 123,615 + 3,126x_3 - 0,098x_3^2 \text{ при } r_{yx3} = 0,377. \quad (3.15)$$

Виходячи з параметрів рівнянь регресії, екстремальні значення факторних показників будуть наступними:

$$X_{1\text{екс}} = 15,234 / (2 \cdot 1,242) = 6 \text{ розряд};$$

$$X_{2\text{екс}} = 3,412 / (2 \cdot 0,042) = 41 \text{ рік};$$

$$X_{3\text{екс}} = 3,126 / (2 \cdot 0,098) = 15 \text{ років}.$$

Розрахунки екстремальних факторних значень показників свідчать, що зростання продуктивності праці робітників під впливом їх кваліфікації відбувається з її підвищенням від 1-го до 6-го розряду. Вік робітників здійснює позитивний вплив на їх продуктивність до 41 року, а потім починається

зниження її рівня. Стаж роботи на підприємстві до 16 років сприяє зростанню продуктивності праці робітників.

Таким чином, виявлені тенденції слід враховувати при формуванні кадрової політики підприємства для підвищення ефективності використання персоналу.

Висновки до розділу 3

Третій розділ присвячено удосконаленню системи формування кадрового потенціалу промислового підприємства: запропоновано алгоритм моніторингу кадрового потенціалу підприємства; розроблено модель діагностики кадрового потенціалу підприємства; обґрунтовано напрями оптимізації кадрового потенціалу підприємства.

Запропонований алгоритм моніторингу кадрового потенціалу підприємства розкриває комплексну процедуру його дослідження та дозволяє підібрати раціональний управлінський інструментарій та технології прийняття оптимальних управлінських рішень. Практична реалізація даного алгоритму забезпечує формування збалансованої системи управління, сприяє економічному зростанню промислових підприємств та нарощування їх конкурентоспроможності.

Для діагностики кадрового потенціалу пропонуються використовувати модель, яка встановлює еталонні параметри. Запропонована модель діагностики кадрового потенціалу може бути використана для всебічної оцінки професійних, ділових та особистих якостей працівників промислового підприємства. Це дозволяє створити науково обґрунтовану систему їх розподілу, виходячи із реальних потреб підприємства.

Напрями оптимізації кадрового потенціалу повинні враховувати сучасні тенденції кадрової політики підприємства. Подальші дослідження в даному напрямку доцільно використовувати при розробці системи заходів щодо підвищення ефективності формування та використання кадрового потенціалу, а також сприяння інноваційного розвитку підприємства.

ВИСНОВКИ

У випускній кваліфікаційній роботі було розроблено теоретичні і методичні рекомендації, а також практичні інструменти щодо оптимізації системи формування кадрового потенціалу промислового підприємства.

Перший розділ випускної кваліфікаційної роботи присвячено дослідженню теоретичних основ формування кадрового потенціалу промислового підприємства: розглянуто сутність, фактори і принципи формування кадрового потенціалу промислового підприємства; охарактеризовано стратегічне управління кадровим потенціалом підприємства; виокремлено міжнародний досвід управління розвитком кадрового потенціалу.

Процес формування кадрового потенціалу полягає, насамперед, у його розвитку та залежить від стабільного рівня кадрової політики промислового підприємства, фінансової стабільності та прибутковості, наявності конкурентних переваг. Для забезпечення успіху зазначеного процесу охарактеризовано елементи системи розвитку кадрового потенціалу промислового підприємства і виокремлено принципи системи управління кадрами.

Розвиток у напрямку стратегічного управління кадровим потенціалом є певною зміною парадигми. Раніше бізнес-планування або цілі могли вплинути на окремі стратегії управління персоналом, які застосовуються в організації. Стратегічне управління кадровим потенціалом кардинально змінює ситуацію, припускаючи, що повинні існувати дві одночасні стратегії: бізнес-стратегія та стратегія управління персоналом, узгоджені одна з одною та з іншими функціональними стратегіями.

Узагальнення міжнародного досвіду формування та розвитку кадрового потенціалу доводить, що в світовій практиці сформувалося три класичні моделі управління кадровим потенціалом – японська, американська і західноєвропейська. Використання методів і моделей управління кадровим

потенціалом, які застосовуються в розвинутих країнах, дозволять формувати кадри з мінімальними витратами, максимізуючи прибуток.

Другий розділ випускної кваліфікаційної роботи присвячено аналізу кадрового потенціалу промислового підприємства: проаналізовано діяльність ТОВ «Збагачувальна фабрика «Свято-Варваринська»; проведено оцінку кадрового забезпечення ТОВ «Збагачувальна фабрика «Свято-Варваринська»; проаналізовано використання кадрового потенціалу ТОВ «Збагачувальна фабрика «Свято-Варваринська».

ТОВ «Збагачувальна фабрика «Свято-Варваринська» є одним із найбільш крупніших і модернізованих підприємств. На збагачувальній фабриці переробляється майже півмільйона тон вугілля щомісяця, що забезпечує потреби національної економіки у високоякісному вугільному концентраті марки «К». Незважаючи на кризові ситуації, підприємство систематично вдосконалює існуючі бізнес-процеси і впроваджує інноваційні технології.

В процесі аналізу показників кадрового забезпечення ТОВ «Збагачувальна фабрика «Свято-Варваринська» було встановлено рівень забезпеченості підприємства трудовими ресурсами. Для цього було проведено аналіз працівників за такими категоріями, як віковий склад, рівень освіти, стаж роботи, а також плинність кадрів. За результатами дослідження було встановлено, що якісний склад персоналу підприємства відповідає сучасним вимогам, тобто на збагачувальній фабриці працюють переважно працівники віком до 40 років, зі стажем роботи від 5 років, мають вищу освіту, або паралельно навчаються. Це свідчить про сприятливі базові умови для подальшого розвитку кадрового потенціалу.

Аналіз ефективності використання кадрового потенціалу ТОВ «Збагачувальна фабрика «Свято-Варваринська» виявив низку проблем: зниження продуктивності праці через наявні на підприємстві внутрішньозмінні простої і втрати робочого часу; середній рівень плинності кадрів, внаслідок чого знижуються обсяги та якість збагачувальних робіт; на збагачувальній

фабриці мають місце проблеми конфліктності серед працівників, що також позначається на продуктивності їх праці.

Третій розділ присвячено удосконаленню системи формування кадрового потенціалу промислового підприємства: запропоновано алгоритм моніторингу кадрового потенціалу підприємства; розроблено модель діагностики кадрового потенціалу підприємства; обґрунтовано напрями оптимізації кадрового потенціалу підприємства.

Запропонований алгоритм моніторингу кадрового потенціалу підприємства розкриває комплексну процедуру його дослідження та дозволяє підібрати раціональний управлінський інструментарій та технології прийняття оптимальних управлінських рішень. Практична реалізація даного алгоритму забезпечує формування збалансованої системи управління, сприяє економічному зростанню промислових підприємств та нарощування їх конкурентоспроможності.

Для діагностики кадрового потенціалу пропонуються використовувати модель, яка встановлює еталонні параметри. Запропонована модель діагностики кадрового потенціалу може бути використана для всебічної оцінки професійних, ділових та особистих якостей працівників промислового підприємства. Це дозволяє створити науково обґрунтовану систему їх розподілу, виходячи із реальних потреб підприємства.

Напрями оптимізації кадрового потенціалу повинні враховувати сучасні тенденції кадрової політики підприємства. Подальші дослідження в даному напрямку доцільно використовувати при розробці системи заходів щодо підвищення ефективності формування та використання кадрового потенціалу, а також сприяння інноваційного розвитку підприємства.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Каданцева М.С. Кадровый потенциал предприятия: экономическая сущность и структура. *Гуманитарные научные исследования*. 2017. № 8. URL: <https://human.snauka.ru/2017/08/24334> (дата звернення: 09.03.2022).
2. Дядюра К. В., Иванова Н. С. Кадровий потенціал підприємства. *Матеріали II Міжнародної науково-практичної конференції «Бізнес, інновації, менеджмент: проблеми та перспективи» (м. Київ, 22 груд. 2021 р.)*. Київ: НТУ України «КПІ», 2021. С. 66–67.
3. Скорук О.В. Теоретичні основи формування та використання кадрового потенціалу суб'єктів підприємництва. *Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія: Міжнародні економічні відносини та світове господарство*. 2016. Вип. 7. Ч. 3. С. 95–98.
4. Бурачек І.В., Дащенко В.В. Формування кадрового потенціалу та управління його розвитком на підприємстві (на прикладі ТОВ «Перший охоронний альянс»). *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2015. Вип. 4. С. 320–323.
5. Батынская Н.Р., Кузнецова Н.В., Синицына О.Н. Система управления кадровым потенциалом современной организации. *Вопросы управления*. 2016. № 2 (20). С. 214–220.
6. Курепин В. Кадровый потенциал предприятия: факторы формирования и использования. *Международная научно-практическая конференция «Наука, образование, культура»*. 2021. № 1. С. 115–120.
7. Погребняк А. Ю., Ліннік І. М. Розробка кадрової політики як один з основних напрямів менеджменту персоналу підприємства. *Ефективна економіка*. 2018. № 10.
8. Дискіна А.А. Кадровий потенціал – важливий чинник економічного розвитку підприємства. *Інтелект ХХІ*. 2018. № 2. С. 67–71.
9. Дашко І. М. Кадровий потенціал: сутність та фактори його розвитку. *Економіка та держава*. 2017. № 1. С. 65–68.

10. Котова Е.В. Управление развитием кадрового потенциала организации. *Экономика и управление в XXI веке: тенденции развития*. 2016. № 29. С. 84–89.
11. Харун О.А. Функції управління трудовим потенціалом промислового підприємства. *Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія: Економічні науки*. 2016. Вип. 19. Ч. 22. С. 102–105.
12. Гармидер Л.Д. Принципы развития кадрового потенциала предприятия. *Экономическая наука и практика: материалы междунар. заоч. науч. конф.* 2012. С. 133–136.
13. Пылаев И.Н. Принципы и методы формирования кадрового потенциала организации. URL: <https://core.ac.uk/download/pdf/287471352.pdf> (дата звернення: 09.03.2022).
14. Всяких Ю.В., Строкова А.Р. Управление развитием кадрового потенциала в организации. Актуальные проблемы гуманитарных и естественных наук. 2016. № 12-2. С. 31–33.
15. Іваницька С. Б., Анісова Н. В., Петрова А. О. Кадровий потенціал підприємства: фактори формування та використання. *Ефективна економіка*. 2013. № 10.
16. Зось-Кіор М. В., Стрілков О. Ю. Особливості формування кадрової політики сучасної організації. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2016. Вип. 13. С. 259–263.
17. Серьогін С. М., Бородін Є. І., Комарова К. В., Липовська Н. А., Тарасенко Т. М. Управління персоналом в органах публічної влади. Дніпро: ДРІДУ НАДУ, 2019. 200 с.
18. Зачем компании «перестраивают» HR-стратегию. URL: https://www.ey.com/ru_kz/workforce/why-companies-are-rebuilding-their-hr-strategy (дата звернення: 12.03.2022).
19. Романова Т.В., Іваницька С.Б., Галайда Т.В. Формування стратегії управління кадровим потенціалом підприємства. *Економіка і регіон*. Полтава: ПНТУ, 2019. Т. 1 (72). С. 83–90.

20. Бондарчук Л.В., Балдинюк А.Г. Особливості системного стратегічного управління персоналом. *Ефективна економіка*. 2017. № 12. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=5929> (дата звернення: 12.03.2022).

21. Эффективная стратегия управления персоналом в компании. *Научно-методический электронный журнал «Концепт»*. 2017. Т. 39. С. 2916–2920.

22. Сінатор С.М. Методи управління кадровим потенціалом підприємства. URL: <http://intkonf.org/sinator-sm-metodi-upravlinnya-kadrovim-potentsialom-pidpriemstva/> (дата звернення: 12.03.2022).

23. Верстова М.О. Міжнародний досвід формування та використання кадрового потенціалу. URL: <https://conf.ztu.edu.ua/wp-content/uploads/2020/02/396.pdf> (дата звернення: 13.03.2022).

24. Ткаченко А.М. Зарубежный опыт формирования кадрового потенциала. *Вестник экономической науки Украины*. 2015. № 1. С. 141–146.

25. Харченко Т.О., Атаманенко О.О. Моделі управління кадровою політикою підприємств: вітчизняний та зарубіжний досвід. *Східна Європа: економіка, бізнес та управління*. 2019. Випуск 5 (22). С. 169–174.

26. Офіційний сайт ТОВ «ЗБАГАЧУВАЛЬНА ФАБРИКА «СВЯТО-ВАРВАРИНСЬКА». URL: <http://ofsv.com.ua/> (дата звернення 21.03.2022).

27. ТОВ «Збагачувальна фабрика «Свято-Варваринська»: звіт про управління за 2020 рік. Сергіївка, 11 с.

28. ОФ «Свято-Варваринская»: итоги работы за декабрь и 2020 г. Покровск, 2021. 42 с.

29. Фінансові звіти підприємств, організацій, установ. URL: <https://vkursi.pro/card/tov-zbahachuvalna-fabryka-sviato-varvarynska-36975983> (дата звернення 24.03.2022).

30. ТОВ «Збагачувальна фабрика «Свято-Варваринська»: фінансова звітність, 31 грудня 2020 р. Сергіївка, 40 с.

31. Афанасьева Л.А. Анализ кадрового потенциала организации. *Ключевые вопросы в современной науке 2014: материалы 10-й междунар. науч.-практической конф.* София: «Бял ГРАД-БГ», 2014. С. 52–55.
32. Васяйчева В.А. Компетентностный подход в управлении персоналом промышленных предприятий. *Управленческий учет.* 2019. № 9. С. 3–9.
33. Стричак Г.В., Лех Г.А., Грубель Г.С. Вдосконалення системи управління кадровим потенціалом. *Науковий вісник НЛТУ України.* 2014. Вип. 24.8. С. 380–385.
34. Міненко М.А., Альохін Д.І. Управління кадровим потенціалом суб'єктів господарювання. *Ефективна економіка.* 2019. №9. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/9_2019/5.pdf (дата звернення: 28.02.2022).
35. Петряєва З.Ф. Методичне забезпечення діагностики кадрового потенціалу підприємства. *Молодий вчений.* 2017. № 10 (50). С. 989–995.
36. Соловійова Т.Е., Нагорна І.І. Організаційно-економічний розвиток кадрового потенціалу підприємства. *Бізнес, інновації, менеджмент: проблеми та перспективи: збірник тез доповідей.* С. 74–75. URL: <http://confmanagement.kpi.ua/proc/article/view/201213> (дата звернення: 20.02.2022).
37. Беспалова О.В. Методологический подход к кадровому потенциалу предприятия. *Инновационная экономика: перспективы развития и совершенствования.* 2014. №1 (4). С. 69–72.
38. Базалійська Н.П., Ведерніков М.Д. Інноваційні технології управління персоналом промислового підприємства. *Держава та регіони. Серія: Економіка та підприємництво.* 2018. С. 72–78.
39. Журлов Д.А., Скрипник Н.А. Оптимизация структуры и состава производственного персонала предприятия. *ЕКОНОМІКА: реалії часу.* 2013. № 1 (6). С. 37–44.

40. Гармаш С. В. Особенности оптимизации кадрового потенциала организации (украинский опыт: теория и практика). *Вісник Національного технічного університету «ХПІ». Серія: Економічні науки*. Харків: НТУ «ХПІ», 2018. № 37 (1313). С. 77–81.

41. Сахабеева Г.А., Сахабеев В.А. К вопросу об оптимизации управления бизнес-процессами на предприятии. *Вестник Международного института рынка*. 2016. № 2. С. 166–170.

ДОДАТОК А

Декану факультету економіки та менеджменту

Олейнікову О.А.Студента групи МБАзм-20Ластіна А.П.

(П.І.Б.)

Спеціальності 073 Менеджмент**З А Я В А**

Прошу затвердити тему випускної кваліфікаційної роботи

«Оптимізація системи формування кадрового потенціалу промислового підприємства» і
призначити науковим керівником доц. каф. УФЕБ Мирошніченко Г.Б.

Дата _____ Підпис _____

Згода наукового керівника

випускної кваліфікаційної роботи _____

(підпис, дата)

(П.І.Б.)

Висновок кафедри

Завідувач кафедри _____
(підпис, дата)проф. Попова О.Ю.
(П.І.Б.)

ДОДАТОК Б

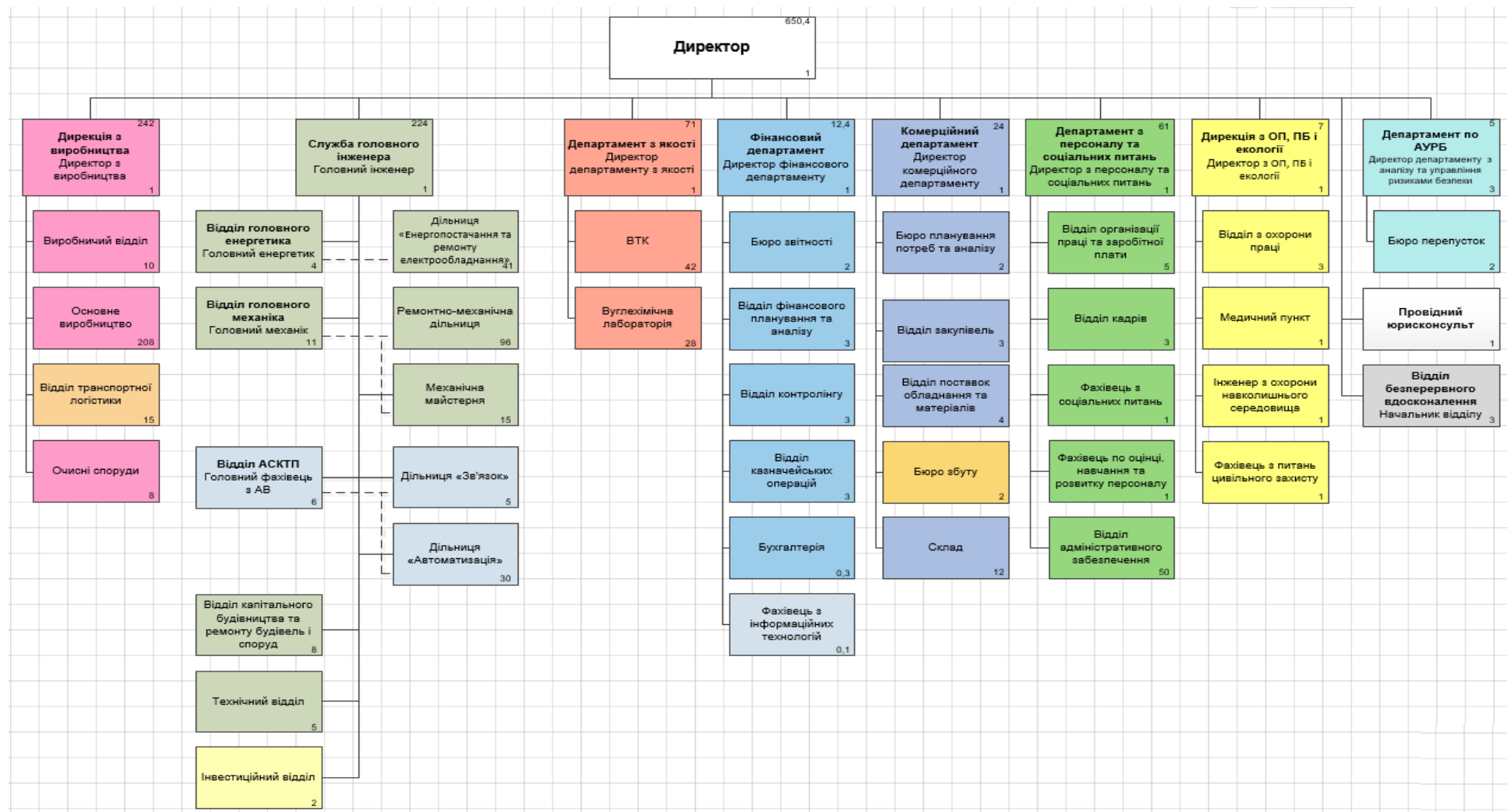
Перелік зауважень щодо оформлення роботи

Означення документа	Документ	Умовна відмітка	Зміст зауваження

Дата_____ Підпис_____

ДОДАТОК В

Організаційна структура ТОВ «Збагачувальна фабрика «Свято-Варваринська»



ДОДАТОК Г

Фінансова звітність ТОВ «Збагачувальна фабрика «Свято-Варваринська»

ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ «ЗБАГАЧУВАЛЬНА ФАБРИКА «СВЯТО-ВАРВАРИНська»
Фінансова звітність на 31 грудня 2020 р. та за рік, що закінчився на зазначені
Баланс (звіт про фінансовий стан) за рік, що закінчився 31 грудня

Дата (рік, місяць, число) 2021.01.01

Підприємство ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ «ЗБАГАЧУВАЛЬНА ФАБРИКА «СВЯТО-ВАРВАРИНська» за ЄДРПОУ 36975983

Територія Донецька обл. за КОАТУУ 1422786000

Організаційно-правова форма господарювання Товариство з обмеженою відповідальністю за КОПФГ 240

Вид економічної діяльності Добування кам'яного вугілля за КВЕД 05.10

Середня кількість працівників 621

Адреса, телефон Провулок Верхній, 44, с.Сергіївка (Сергіївська с/р), Покровський район, Донецька обл., 85333

Одиниця виміру: тис.грн. без десяткового знака (окрім розділу IV Звіту про фінансові результати (Звіту про сукупний дохід) (форма N 2), грошові показники якого наводяться в гривнях з копійками)

Складено (зробити позначку «v» у відповідній клітинці):
за положеннями (стандартами) бухгалтерського обліку
за міжнародними стандартами фінансової звітності

v

БАЛАНС
(Звіт про фінансовий стан)
на 31 грудня 2020р.

Форма № 1 Код за ДКУД		18010010	
Актив	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
I. Необоротні активи			
Нематеріальні активи	1000	525	973
первісна вартість	1001	672	1 400
накопичена амортизація	1002	147	427
Незавершені капітальні інвестиції	1005	133 050	175 061
Основні засоби	1010	1 327 952	1 312 795
первісна вартість	1011	1 573 297	1 697 793
Знос	1012	245 345	384 998
Інвестиційна нерухомість	1015	-	-
первісна вартість інвестиційної нерухомості	1016	-	-
Знос інвестиційної нерухомості	1017	-	-
Довгострокові фінансові інвестиції: які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030	-	-
інші фінансові інвестиції	1035	-	-
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040	-	-
Відстрочені податкові активи	1045	-	-
Інші необоротні активи	1090	-	-
Усього за розділом I	1095	1 461 527	1 488 829
II. Оборотні активи			
Запаси	1100	149 729	122 241
Виробничі запаси	1101	148 263	121 110
Незавершене виробництво	1102	-	-
Готова продукція	1103	-	-
Товари	1104	1 466	1 131
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	18 549	18 928
Дебіторська заборгованість за розрахунками: за виданими авансами	1130	16 331	14 380
з бюджетом	1135	-	3 595
у тому числі з податку на прибуток	1136	-	-
Дебіторська заборгованість за розрахунками з нарахованих доходів	1140	-	-
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	333	196
Поточні фінансові інвестиції	1160	-	-
Гроші та їх еквіваленти	1165	4 261	153
Готівка	1166	-	-
Рахунки в банках	1167	4 261	153
Витрати майбутніх періодів	1170	14 033	14 025
Інші оборотні активи	1190	75 616	70 166
Усього за розділом II	1195	278 852	243 684
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття			
Баланс	1200	-	-
	1300	1 740 379	1 732 513

Пасив	Код рядк а	На початок звітної періоду	На кінець звітної періоду
I	2	3	4
I. Власний капітал			
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	100	100
Внески до незареєстрованого статутного капіталу	1401	-	-
Капітал у дооцінках	1405	505 333	462 553
Додатковий капітал	1410	13	10
Емісійний дохід	1411	-	-
Накопичені курсові різниці	1412	-	-
Резервний капітал	1415	25	25
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	58 819	74 986
Неоплачений капітал	1425	-	-
Видучений капітал	1430	-	-
Інші резерви	1435	-	-
Усього за розділом I	1495	564 290	537 674
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення			
Відстрочені податкові зобов'язання	1500	102 863	91 183
Пенсійні зобов'язання	1505	12 123	16 844
Довгострокові кредити банків	1510	-	-
Інші довгострокові зобов'язання	1515	3 034	1 355
Довгострокові забезпечення	1520	-	-
Довгострокові забезпечення витрат персоналу	1521	-	-
Цільове фінансування	1525	-	-
Благодійна допомога	1526	-	-
Страхові резерви	1530	-	-
Усього за розділом II²	1595	118 020	109 382
III. Поточні зобов'язання і забезпечення			
Короткострокові кредити банків	1600	-	-
Векселі видані	1605	-	-
Поточна кредиторська заборгованість за:			
довгостроковими зобов'язаннями	1610	2 425	3 596
товари, роботи, послуги	1615	857 001	901 995
розрахунками з бюджетом	1620	13 897	9 098
у тому числі з податку на прибуток	1621	4 796	2 139
розрахунками зі страхування	1625	1 185	1 239
розрахунками з оплати праці	1630	4 499	4 656
Поточна кредиторська заборгованість за одержаними авансами	1635	65 658	51 081
Поточна кредиторська заборгованість за розрахунками з учасниками	1640	-	-
Поточна кредиторська заборгованість із внутрішніх розрахунків	1645	-	-
Поточні забезпечення	1660	13 081	15 583
Доходи майбутніх періодів	1665	-	-
Інші поточні зобов'язання	1690	100 323	98 209
Усього за розділом III²	1695	1 058 069	1 085 457
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття²	1700	-	-
Баланс	1900	1 740 379	1 732 513

Директор ТОВ «ЗБАГАЧУВАЛЬНА ФАБРИКА «СВЯТО-ВАРВАРИНСЬКА»

С. Г. Василенко

Головний бухгалтер ТОВ «ЗБАГАЧУВАЛЬНА ФАБРИКА «СВЯТО-ВАРВАРИНСЬКА»

О. В. Котейчук



Підприємство ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ
«ЗБАГАЧУВАЛЬНА ФАБРИКА «СВЯТО-ВАРВАРИНСЬКА»
(найменування)

Дата (рік, місяць,
число)

За ЄДРПОУ

КОДИ		
2021	01	01
36975983		

Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід) за 2020 рік

Форма № 2

Код за ДКУД

1801003

I. ФІНАНСОВІ РЕЗУЛЬТАТИ

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	628 661	612 346
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	(581 895)	(556 185)
Валовий:		-	-
Прибуток	2090	46 766	56 161
Збиток	2095	-	-
Інші операційні доходи	2120	14 591	14 259
Адміністративні витрати	2130	(61 029)	(56 865)
Витрати на збут	2150	(180)	(110)
Інші операційні витрати	2180	(29 182)	(19 397)
Фінансовий результат від операційної діяльності:		-	-
Прибуток	2190	-	-
Збиток	2195	(29 034)	(5 952)
Дохід від участі в капіталі	2200	-	-
Інші фінансові доходи	2220	2	18
Інші доходи	2240	1001	910
Фінансові витрати	2250	(1 669)	(808)
Втрати від участі в капіталі	2255	-	-
Інші витрати	2270	(1 169)	(675)
Фінансовий результат до оподаткування:		-	-
Прибуток	2290	-	-
Збиток	2295	(30 869)	(6 507)
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	5 556	691
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305	-	-
Чистий фінансовий результат:			
Прибуток	2350	-	-
Збиток	2355	(25 313)	(5 816)

II. СУКУПНИЙ ДОХІД

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Дооцінка (уцінка) необоротних активів	2400	-	-
Дооцінка (уцінка) фінансових інструментів	2405	-	-
Накопичені курсові різниці	2410	-	-
Частка іншого сукупного доходу асоційованих та спільних підприємств	2415	-	-
Інший сукупний дохід (збиток) ¹	2445	(1 588)	(2 577)
Інший сукупний дохід (збиток) до оподаткування	2450	(1 588)	(2 577)
Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом ¹	2455	(285)	(466)
Інший сукупний дохід (збиток) після оподаткування	2460	(1 303)	(2 111)
Сукупний дохід (збиток) (сума рядків 2350, 2355 та 2460)	2465	(26 616)	(7 927)

III. ЕЛЕМЕНТИ ОПЕРАЦІЙНИХ ВИТРАТ

Назва статті	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Матеріальні затрати	2500	214 614	203 319
Витрати на оплату праці	2505	127 634	115 761
Відрахування на соціальні заходи	2510	25 015	22 137
Знос та амортизація	2515	151 624	159 003
Інші операційні витрати	2520	149 898	122 429
Разом	2550	668 785	622 649

IV. РОЗРАХУНОК ПОКАЗНИКІВ ПРИБУТКОВОСТІ АКЦІЙ

Назва статті	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Середньорічна кількість простих акцій	2600	-	-
Скоригована середньорічна кількість простих акцій	2605	-	-
Чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію, грн.	2610	-	-
Скоригований чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію, грн.	2615	-	-
Дивіденди на одну просту акцію	2650	-	-

Директор ТОВ «ЗБАГАЧУВАЛЬНА ФАБРИКА «СВЯТО-ВАРВАРИНСЬКА»

С. Г. Василенко

Головний бухгалтер ТОВ «ЗБАГАЧУВАЛЬНА ФАБРИКА «СВЯТО-ВАРВАРИНСЬКА»

О. В. Колейчук

