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)

“____”_____2022 року

Випускна кваліфікаційна робота

Магістр
(освітньо-кваліфікаційний рівень)

на тему Управління кадровим потенціалом підприємства

Виконав(-ла): студент (-ка) 2 курсу, групи МБАм-21
Спеціальності (напряму підготовки) 073 Менеджмент
(шифр і назва напряму підготовки, спеціальності)
Деркач Марина Сергіївна _____
(прізвище та ініціали) (підпис)

Керівник Мізіна О.В., доц., к.е.н,. доц. кафедри УФЕБ _____
(посада, науковий ступінь, вчене звання, прізвище та ініціали) (підпис)

Рецензент доцент кафедри ЕПР, к.е.н., доц.Фоміна О. О. _____
(посада, науковий ступінь, вчене звання, прізвище та ініціали) (підпис)

Нормоконтролер доцент кафедри УФЕБ , к.е.н., доц. Антоненко В.М._____ _____
(посада, науковий ступінь, вчене звання, прізвище та ініціали) (підпис)

«___»_____2022 р.

Засвідчую, що у цій 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**
Напрям підготовки (спеціальність) 073 Менеджмент
(шифр і назва)

ЗАТВЕРДЖУЮ:
Завідувач кафедри
_____ /Попова О.Ю./
"___"_____2022 року

ЗАВДАННЯ
НА ВИПУСКНУ КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ СТУДЕНТУ
Деркач Марині Сергіївні

(прізвище, ім'я , по батькові)

1. Тема роботи Управління кадровим потенціалом підприємства
керівник роботи к.е.н., доцент Мізіна Олена Вікторівна
(прізвище, ім'я , по батькові, науковий ступінь, вчене звання)
затверджені наказом по університету від „26" вересня 2022 р. № 442
2. Строк подання студентом роботи 7 грудня 2022 р.
3. Вихідні дані до роботи техніко-економічні та фінансові показники діяльності підприємства ПАТ «ІНТЕРПАЙП НТЗ», інформація періодичних джерел
4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити) 1. Теоретичні аспекти управління кадровим потенціалом підприємства. 2. Аналіз діяльності та оцінка кадрового потенціалу ПАТ «ІНТЕРПАЙП НТЗ». 3. Впровадження системи ротації з метою підвищення кадрового потенціалу ПАТ «ІНТЕРПАЙП НТЗ»
5. Перелік графічного матеріалу (з точною вказівкою обов'язкових креслень) _____
роздавальний матеріал

6. Консультанти розділів роботи

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв
Вступ	Мізіна О. В., доцент кафедри УФЕБ	26.11.2022	28.11.2022
Розділ 1	Мізіна О.В., доцент кафедри УФЕБ	26.09.2022	15.10.2022
Розділ 2	Мізіна О.В., доцент кафедриУФЕБ	16.10.2022	05.11.2022
Розділ 3	Мізіна О.В., доцент кафедриУФЕБ	06.11.2022	25.11.2022
Висновки	Мізіна О.В., доцент кафедри УФЕБ	29.04.2022	04.05.2022
Нормоконтроль	Антоненко В.М, доцент кафедри УФЕБ	29.11.2022	02.12.2022

7. Дата видачі завдання _26 вересня 2022 р._____

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів випускної кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1	Теоретичні аспекти управління кадровим потенціалом підприємства.	26.09.2020 – 15.10.2020	
2	Аналіз діяльності та оцінка кадрового потенціалу ПАТ «ІНТЕРПАЙП НТЗ»	16.0.2020 - 05.11.2020	
3	Впровадження системи ротації з метою підвищення кадрового потенціалу ПАТ «ІНТЕРПАЙП НТЗ»	06.11.2020 - 25.11.2020	
4	Висновки за роботою, вступ	26.11.2020 – 30.11.2020	
5	Оформлення роботи	01.12.2020 - 06.12.2020	

Студент _____ **Деркач М.С.**
(підпис) (прізвище та ініціали)

Керівник роботи _____ **Мізіна О.В.**
(підпис) (прізвище та ініціали)

АНОТАЦІЯ

Деркач М.С. Управління кадровим потенціалом підприємства / Випускна кваліфікаційна робота на здобуття освітнього ступеня «магістр» за спеціальністю 073 Менеджмент (спеціалізація «Бізнес-адміністрування). – ДВНЗ ДонНТУ, Луцьк, 2022.

В роботі було розглянуто сутність кадрового та трудового потенціалу, досліджено організаційно-функціональні основи управління кадровим потенціалом, проаналізовано існуючі методи оцінки кадрового потенціалу на підприємстві. Проведено аналіз господарської та фінансово-економічної діяльності, а також аналіз основних складових та визначено рівень кадрового потенціалу ПАТ «ІНТЕРПАЙП НТЗ». Доведено необхідність проведення оцінки мотивації працівників та впровадження системи ротації. Розроблено рекомендації з впровадження системи ротації персоналу на ПАТ «ІНТЕРПАЙП НТЗ», обґрунтовано доцільність її застосування та вплив на ефективність управління кадровим потенціалом.

Ключові слова: кадри, кадровий потенціал, трудовий потенціал, кадрова політика, кадрова служба, методи оцінки кадрового потенціалу, мотивація, ротація

Список публікацій здобувача

1. Деркач М.С., Мізіна О.В. Актуальні питання управління персоналом підприємства в умовах війни // Матеріали Всеукраїнської наукової конференції «Українське сьогодення – 2022: реалії війни та перспективи відновлення країни», м. Луцьк, ДВНЗ «ДонНТУ», 2022. С. 212-214.

2. Деркач М.С., Мізіна О.В. Мотивація персоналу як запорука розвитку кадрового потенціалу // Матеріали VIII Міжнародної науково-практичній конференції «Актуальні проблеми управління соціально-економічними системами», м. Луцьк, ДВНЗ «Луцький НТУ», 2022.

3. Деркач М.С., Василишина Л.М. Трансформація якостей сучасного лідера в публічному управлінні // Публічне управління: проведення реформи в Україні: матеріали VIII Всеукраїнської науково-практичної конференції, присвяченої тижню права в ДВНЗ «Донецький національний технічний університет». м.Покровськ, ДВНЗ «ДонНТУ», 2021. С.33-37.

4. Деркач М.С., Мізіна О.В. Ротація як інструмент підвищення кадрового потенціалу // Економіка, фінанси, облік та право: тенденції, виклики, перспективи: збірник тез доповідей міжнародної науково-практичної конференції (Біла Церква, 9 грудня 2022 р.). м. Біла Церква, ЦФЕНД, 2022.

SUMMARY

Derkach M.S. Management of human resources potential of the enterprise / Graduation thesis for the master's degree in specialty 073 Management (specialization Business Administration). - DonNTU, Lutsk, 2022.

The paper considered the essence of personnel and labor potential, investigated the organizational and functional bases of personnel potential management, analyzed the existing methods of assessing personnel potential at the enterprise. An analysis of economic and financial and economic activity was carried out, as well as an analysis of the main components, and the level of personnel potential of PJSC "INTERPIPE NTZ" was determined. The necessity of assessing employee motivation and implementing a rotation system has been proven. Recommendations for the implementation of the personnel rotation system at PJSC "INTERPIPE NTZ" were developed, the feasibility of its application and its impact on the effectiveness of personnel management were substantiated.

Key words: personnel, personnel potential, labor potential, personnel policy, personnel service, personnel potential assessment methods, motivation, rotation

List of applicant's publications

1. Derkach M.S., Mizina O.V. Current issues of enterprise personnel management in war conditions // Proceedings of the All-Ukrainian Scientific Conference "Ukrainian Present - 2022: Realities of War and Prospects for the Recovery of the Country", Lutsk, State National Technical University "DonNTU", 2022. P. 212-214.

2. Derkach M.S., Mizina O.V. Personnel motivation as a key to the development of personnel potential // Materials of the VIII International Scientific and Practical Conference "Actual Problems of Management of Socio-Economic Systems", Lutsk, Lutsk National Technical University, 2022.

3. Derkach M.S., Vasylyshina L.M. Transformation of the qualities of a modern leader in public administration // Public administration: carrying out the reform in Ukraine: materials of the VIII All-Ukrainian scientific and practical conference dedicated to the week of law at the Donetsk National Technical University. Pokrovsk, State National Technical University "DonNTU", 2021. P.33-37.

4. Derkach M.S., Mizina O.V. Rotation as a tool for increasing personnel potential // Economy, finance, accounting and law: trends, challenges, prospects: collection of theses of reports of the international scientific and practical conference (Bila Tserkva, December 9, 2022). Bila Tserkva, TsFEND, 2022.

ЗМІСТ

ВСТУП 7
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ КАДРОВИМ ПОТЕНЦІАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА…..... 10
1.1 Кадровий потенціал, як складова трудового потенціалу……... 10
1.2 Організаційно-функціональні основи управління кадровим потенціалом на підприємстві ……. 19
1.3 Методи оцінки кадрового потенціалу підприємства…… 31
Висновки до розділу 1 ……..……. 37
РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ ДІЯЛЬНОСТІ ТА ОЦІНКА КАДРОВОГО ПОТЕНЦІАЛУ ПАТ «ІНТЕРПАЙП НТЗ»……. 40
2.1 Загальна характеристика та аналіз господарської діяльності ПАТ «ІНТЕРПАЙП НТЗ»……. 40
2.2 Аналіз фінансово-економічної діяльності ПАТ «ІНТЕРПАЙП НТЗ» .. 46
2.3 Аналіз основних складових та визначення рівня кадрового потенціалу ПАТ «ІНТЕРПАЙП НТЗ»…….……... 56
Висновки до розділу 2 …….. 71
РОЗДІЛ 3 ВПРОВАДЖЕННЯСИСТЕМИ РОТАЦІЇ З МЕТОЮ ПІДВИЩЕННЯ КАДРОВГОГО ПОТЕНЦІАЛУ ПАТ «ІНТЕРПАЙП НТЗ».. 74
3.1 Мотивація як один з елементів кадрового потенціалу……..……... 74
3.2 Характеристика системи ротації та рекомендації з її впровадження на ПАТ «ІНТЕРПАЙП НТЗ» ……... 77
3.3 Обґрунтування доцільності застосування системи ротації персоналу та її вплив на ефективність управління кадровим потенціалом…….……... 81
Висновки до розділу 3……. 85
ВИСНОВКИ……..... 88
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ 92
Додаток А Заява …….……. 95
Додаток Б Обліково-фінансова звітність підприємства ……..... 96
Додаток В Алгоритм розрахунку основних показників, що визначають фінансово-господарський стан підприємства……. 113
Додаток Г Алгоритм розрахунку основних показників, що визначають кадровий потенціал підприємства…… 116

ВСТУП

З плином часу роль працівника у виробництві постійно збільшується. Зараз працівник – один з ключових стратегічних ресурсів підприємства, а не просто елемент виробництва. Саме тому тема управління кадровими ресурсами не втрачає актуальності. Все більше уваги приділяється питанням управління кадровим потенціалом у зв'язку з його впливом на показники підприємства. Наявні та потенційні здібності персоналу – це одна с запорук розвитку підприємства, а інвестиції в людський капітал – гарантія його майбутнього.

Багато зарубіжних та вітчизняних вчених присвячували свої роботи темі управління кадровим потенціалом, зокрема Краснокут Н.В., Плєтникова І.Л., Криклій А.С. Лапін Є.В., Слиньков В.Н. та інші. В своїх працях вони розглядали такі аспекти як ефективність управління кадровим потенціалом, оцінка рівня кадрового потенціалу, показники, що характеризують систему кадрового потенціалу тощо. Отже, зараз існує багато досліджень, які розкривають основи кадрового потенціалу, але безпосередньо методичні підходи до управління кадровим потенціалом на промисловому підприємстві розкрито замало.

Мета кваліфікаційної роботи – аналіз теоретико-методичних положень та розробка практичних рекомендацій щодо підвищення рівня кадрового потенціалу промислового підприємства.

Для досягнення мети в роботі поставлено і вирішено наступні завдання:

- розкрито сутність кадрового потенціалу;

- досліджено організаційно-функціональні основи управління кадровим потенціалом на підприємстві;

- визначено методи оцінки кадрового потенціалу підприємства;

- надано загальну характеристику та провести аналіз господарської діяльності ПАТ «ІНТЕРПАЙП НТЗ»;

- проведено аналіз фінансово-економічної діяльності ПАТ «ІНТЕРПАЙП НТЗ» ;

- проведено аналіз основних складових кадрового потенціалу ПАТ «ІНТЕРПАЙП НТЗ»;

- визначено рівень кадрового потенціалу ПАТ «ІНТЕРПАЙП НТЗ»;

- розглянуто мотивацію як один з елементів кадрового потенціалу;

- охарактеризовано систему ротації та розробити рекомендації з її впровадження на ПАТ «ІНТЕРПАЙП НТЗ»;

- обґрунтувати доцільність застосування системи ротації персоналу та її вплив на ефективність управління кадровим потенціалом.

Об'єкт дослідження – процес управління кадровим потенціалом ПАТ «ІНТЕРПАЙП НТЗ».

Предмет дослідження – сукупність теоретичних та практичних основ управління кадровим потенціалом підприємства.

Теоретичною і методологічною основою написання випускної кваліфікаційної роботи виступають праці з дослідження підходів щодо управління кадровим потенціалом підприємства, положення економічної теорії.

Інформаційну базу дослідження складають: нормативні і законодавчі акти, фінансова звітність та звіти про управління ПАТ «ІНТЕРПАЙП НТЗ», матеріали монографій і інша економічна література з досліджуваної проблеми, власні дослідження.

При написанні роботи використано наступні методи дослідження:

– методи аналізу, синтезу та порівняння;

– графічний та табличний методи;

– методи економічного аналізу при дослідженні господарської та фінансово-економічної діяльності;

– метод експертних оцінок при визначенні рівня кадрового потенціалу;

– метод SWOT-аналізу для виявлення сильних та слабких сторін, а також наявних можливостей та загроз впровадження системи ротації;

– метод Гурвіца для визначення очікуваного ефекту від впровадження системи ротації.

У першому розділі роботи розглянуто теоретичні основи управління та методи оцінки кадрового потенціалу на підприємстві; в другому надано загальну характеристику, проаналізовано стан господарської та фінансово-економічної діяльності, визначені основні складові та рівень кадрового потенціалу ПАТ «ІНТЕРПАЙП. У третьому розділі кваліфікаційної роботи визначено необхідність підвищення рівня мотивації шляхом впровадження системи ротації, обґрунтовано доцільність застосування та її вплив на ефективність управління кадровим потенціалом.

Кваліфікаційна робота була виконана самостійно на основі реальних статистичних даних ПАТ «ІНТЕРПАЙП НТЗ».

Обсяг і структура роботи. Випускна кваліфікаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел із 28 найменувань, 4 додатки. Робота містить 20 рисунків і 20 таблиць.

РОЗДІЛ 1
ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ КАДРОВИМ ПОТЕНЦІАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА

1.1 Кадровий потенціал, як складова трудового потенціалу

Рівень кадрового потенціалу має велике значення в роботі підприємства. Від ефективності його використання залежить рівень конкурентоспроможності підприємства, результати діяльності та гарантія сталого розвитку.

Важливе значення відіграє здатність персоналу зберігати рівновагу у взаємодії різних підсистем, що беруть участь в процесах управління та пристосовуватись до змін.

Законодавство України передбачає регулювання питань ділової активності суб'єктів господарювання відповідно до Конституції України. Це стосується таких питань як: право на працю, норми оплати праці, право на охорону праці та інші [1; 2].

Використання сучасних методів управління персоналом впливає на покращення показників діяльності підприємства. Саме тому, останнім часом, все більшу популярність набирає один з елементів економічного потенціалу підприємства – кадровий потенціал.

Ефективність управління кадровим потенціалом залежить від безлічі факторів. Серед яких особливе місце займають: організаційна структура підприємства, рівень кваліфікації працівників, ефективність системи мотивації та врахування особливостей потреб кожного працівника. Через це відбувається постійне підвищення вимог до hard та soft skills працівників, з'являється потреба у навчанні та підготовці персоналу.

Багато видатних вчених займались дослідженнями значення працівника в ефективності роботі підприємства. З плином часу роль працівника у

виробництві постійно збільшується. Зараз працівник – один з ключових стратегічних ресурсів підприємства, а не просто елемент виробництва.

Саме тому тема управління кадровими ресурсами не втрачає актуальності. Все більше уваги приділяється питанням управління кадровим потенціалом у зв'язку з його впливом на показники підприємства. Наявні та потенційні здібності персоналу – це одна с запорук розвитку підприємства, а інвестиції в людський капітал – гарантія його майбутнього.

Існує багато схожих понять, що стосуються людських ресурсів та їх потенціалу. Вони подібні за звучанням, але мають відмінності за змістом.

Людські ресурси – сукупність робітників, що мають необхідний рівень кваліфікації, вмінь та навичок для реалізації їх у трудовій діяльності.

Людський потенціал – сукупність можливостей, ресурсів та рис людини, що використовуються нею для досягнення цілей у будь-якій сфері життя.

Основою формування кадрового потенціалу є трудові ресурси. Вони складаються з економічно-активного населення, що може бути корисним у суспільному виробництві товарів і послуг.

Людський капітал – це сукупність людських ресурсів, що використовується в процесі трудової діяльності, впливають на продуктивність та рівень доходів людини [3, с. 83]. Лауреат Нобелівської премії Т. Шульц дослідив, що вкладення коштів у людський капітал дає більший прибуток ніж у фізичний, тому що це призводить до збільшення економічної цінності його часу.

При вимірюванні рівня трудового потенціалу враховується не тільки матеріальне, а й моральне стимулювання працівника. Ефективний менеджмент у сфері трудового потенціалу збільшує рівень людського капіталу. Трудовий потенціал враховує всі наявні та потенційні можливості працівника та призводить до покращення основних показників підприємства. Виділяють трудовий потенціал як окремого працівника, так і категорій працівників.

До появи поняття «трудовий потенціал» використовували поняття «трудові ресурси». Різниця між ними полягає в тому, що у порівнянні з трудовими ресурсами, трудовий потенціал оцінює потенційні можливості працівника, а не лише результати його діяльності. Крім цього поняття «трудовий потенціал» акцентує на здібностях та результатах кожного працівника, а «трудові ресурси» вказує на порівняння людини з будь-яким іншим ресурсом виробництва.

Зараз трудові ресурси вважаються лише складовою трудового потенціалу. Це пов’язано з тим, що під час експлуатації робочої сили, людина розглядається лише як носій здібності до праці, а його психологічні, фізичні та моральні якості не враховуються.

Будь яке успішне підприємство розуміє важливість високого рівня кваліфікації, знань та здібностей персоналу. Адже одним з ключових показників, що висвітлює вплив персоналу на підприємство – є продуктивність праці. Збільшення чи зменшення продуктивності праці впливає на зростання підприємства, що в свою чергу впливає на можливість завоювання нових ринків, результати боротьби з конкурентами та досягнення його стратегічних цілей.

На ефективність праці впливає те, наскільки раціонально підприємство використовує людську працю відповідно до його потреб, обов’язково враховуючи при цьому потреби працівника.

Механізм управління трудовим потенціалом підприємства продовжує вдосконалюватись завдяки дослідженням в цій галузі вітчизняних і зарубіжних вчених-економістів [4; 5]. Кожний з вчених-дослідників намагався сформулювати власне визначення поняттю «трудовий потенціал» (див. рис. 1.1).

Рисунок 1.1 – Визначення поняття «Трудовий потенціал підприємства»

Джерело: сформовано на основі [6]

Трудовий потенціал можна розглядати з рівнів різного масштабу. Виділяють трудовий потенціал країни, регіону, підприємства, підрозділу, працівника. Всі ці рівні взаємозалежні, і на всіх з них, розвиток трудового потенціалу надзвичайно важливий. Він є запорукою розвитку економіки та виконання поставлених цілей.

Трудовий потенціал формується на основі поєднання спільних характерних ознак кількості, якості та колективної чи індивідуальної спроможності до праці. Трудовий потенціал визначається чисельністю персоналу, його віковою структурою, фізичною здатністю працівника до праці при визначеному рівні навантаження [7, с. 580].

Формування рівня трудового потенціалу відбувається в залежності від психічного, фізіологічного, кваліфікаційного та особистісного потенціалу працівника [8, с. 10]. В свою чергу, високий рівень вмотивованості та кваліфікації персоналу залежить від ефективності функціонування системи управління кадровим потенціалом.

У світовій та вітчизняній літературі науковці не мають спільної думки щодо тотожності (або ні) понять трудового та кадрового потенціалу, у працях багатьох із них аргументована їх різниця.

Розгляд питання трудового персоналу можна проводити як з точки зору статистичного показника, так і економічної категорії. При розгляді у якості статистичного показника, трудовий потенціал часто характеризується як чисельність персоналу у певний момент часу. Якщо аналіз проводиться з боку економічної категорії, персонал визначається як виробник нематеріальних та матеріальних благ.

Є відмінності й в розумінні понять трудовий та кадровий потенціал. Трудовий потенціал може визначати можливості усіх суб'єктів економіки (країни, регіону, підприємства, підрозділу, працівника), в той час як кадровий потенціал стосується певної сфери діяльності (проєкту, галузі, підприємства). При підході до управління з точки зору кадрового потенціалу, активами підприємства, крім фізичного та грошового капіталу, вважаються висококваліфіковані працівники.

Є й інші відмінності, а саме:

1. Залучення необхідних коштів на управління кадровим потенціалом розглядається як інвестиції, а на управління трудовими ресурсами – як витрати.

2. Соціальна інфраструктура є однією з елементів формування при управлінні кадровим потенціалом, а при управлінні трудовими ресурсами вона відсутня.

3. При управлінні трудовими ресурсами мотивація персоналу відбувається переважно матеріальними видами стимулювання. А при управлінні кадровим потенціалом враховуються і грошові і моральні стимули.

4. Управління трудовими ресурсами переважно передбачає авторитарний стиль управління та незначною мірою враховує вплив зовнішнього середовища. В той час при управлінні кадровим потенціалом переважає ситуаційний підхід, а задоволення потреб працівника є одним з головних завдань.

Розуміння поняття кадрового потенціалу підприємства різними вченими наведено на рис.1.2.

Автор	Визначення кадрового потенціалу підприємства
Краснокут Н. В.	Сукупність здібностей і можливостей кадрів забезпечувати досягнення цілей довгострокового (перспективного) розвитку підприємства.
Плєтникова І.Л.	Сукупність здібностей виробничого персоналу підприємства забезпечити виробництво споживчих вартостей, які відповідають потребам ринку в конкретних економічних та науково-технічних умовах виробництва, а також повна реалізація свого індивідуального потенціалу для досягнення поставлених цілей.
Криклій А. С.	Наявні або ті, що розвиваються за допомогою цілеспрямованого впливу, потенційні можливості зміни якісних та кількісних характеристик кадрового складу підприємства.
Слиньков В. Н.	Сукупна спроможність виробничого персоналу забезпечити виробництво споживчих вартостей, які відповідають потребам ринку в конкретних економічних і науково-технічних умовах виробництва.
Лапін Є. В.	Кількісні та якісні показники кадрового ресурсу, що розкривають незалучені можливості, сили, внутрішні цінності, які можна використовувати у кадровій роботі.
Балабанова Л. В.	Гранична величина можливої участі працівників підприємства у його діяльності з урахуванням їх компетентності, психофізичних особливостей, інтересів, мотивацій.

Рисунок 1.2 – Визначення поняття «Кадровий потенціал підприємства»

Джерело: сформовано на основі [6]

Від рівня кадрового потенціалу залежить гнучкість підприємства. Вона реалізується за рахунок новітніх знань персоналу та здатності їх застосовувати [9, с. 91].

Крім цього кадровий потенціал впливає на конкурентоспроможність підприємства, що залежить від впровадження актуальних систем управління.

Але й щодо самого працівника, одним з найважливіших показників, що його характеризують, є конкурентоспроможність. Конкурентоспроможність кадрів – це сукупність навичок, знань, здобутків та можливостей, котрі роблять одного працівника більш привабливим для роботодавця, у порівнянні з іншим працівником (тобто визначає його положення на ринку праці).

Оцінка конкурентоспроможності проводиться за рахунок проведення маркетингових та соціологічних досліджень, оцінки персоналу тощо. Рівень конкурентоспроможності кадрів визначає хід формування, використання та рівень розвитку кадрового потенціалу підприємства. Він також вказує на рівень стійкості підприємства, визначає напрями його розвитку, обсяг інвестицій у систему кадрів.

Формування кадрового потенціалу відбувається на основі його якісних та кількісних характеристик.

Кількісна характеристика кадрового потенціалу формується з урахуванням таких демографічних чинників:

- приріст (скорочення) населення;
- міграція;
- статево-вікова структура;
- тривалість життя;
- та інше.

Якісна характеристика залежить від таких показників: [10, с. 29]

- стан фізичного та психічного здоров’я;
- соціальна зрілість;
- відповідальне ставлення до трудового процесу;
- ерудованість;

- рівень професійних знань;
- рівень навичок та вмінь.

Питання вимірювання кількості та якості кадрового потенціалу складають відносно самостійну сферу досліджень [11]. Але при вимірюванні рівня кадрового потенціалу важливо враховувати наявні потужності виробництва, рівень механізації праці, організацію праці тощо. Це обумовлено залежністю результатів праці від умов, за яких ця праця здійснюється. Крім цього, деякі вчені вважають потрібним, при вимірі рівня кадрового потенціалу враховувати час та витрати на працю.

Особливий вплив на системи управління кадровим потенціалом здійснюють зовнішні фактори, тому основним завданням є адаптація та оновлення системи до цих умов. Наприклад, умови ринку праці, кадрове законодавство тощо.

Існують певні принципи, на базі яких відбувається управління кадровим потенціалом підприємства (див. рис. 1.3).

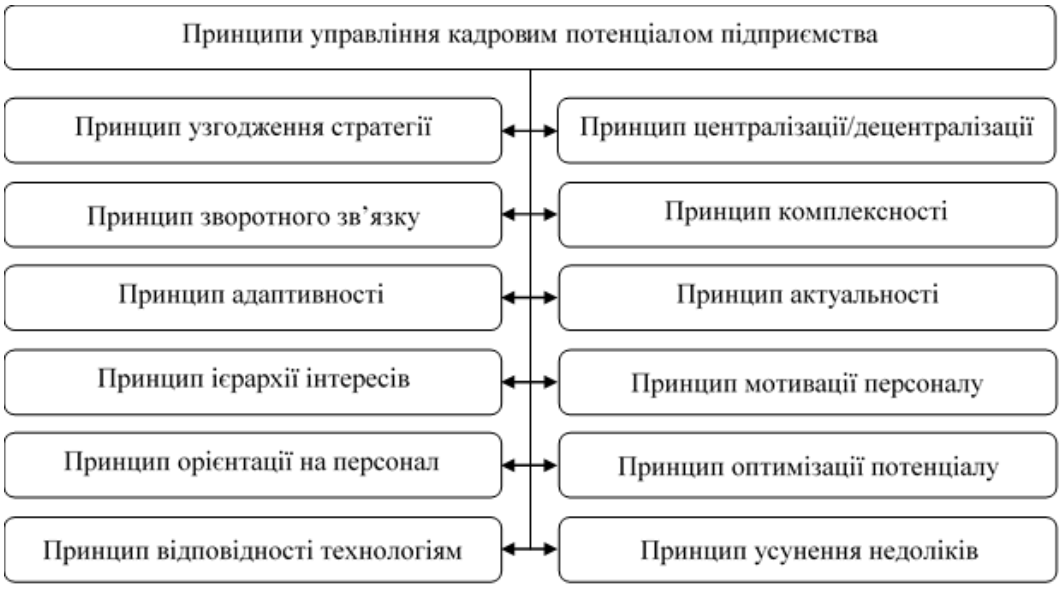

Рисунок 1.3 - Принципи управління кадровим потенціалом підприємства

Джерело: сформовано на основі [6]

Сутність цих принципів розглянемо більш детально. Принцип узгодження стратегії відображає необхідність створення плану дій та його

узгодження між різними підрозділами підприємства. Дуже важливо, щоб план стратегічного розвитку кадрового потенціалу не йшов всупереч стратегічному плану розвитку підприємства, а допомагав в його реалізації.

Принцип зворотного зв'язку визначає, що ефективне управління кадровим потенціалом засновано на врахуванні реакції персоналу підприємства, а принцип адаптивності передбачає коригування плану дій згідно зі змінами у стані зовнішнього та внутрішнього середовища.

Принцип ієрархії інтересів та принцип централізації (децентралізації) вимагають, відповідно, підпорядкування інтересів кадрової політики інтересам всього підприємства, але й в дотриманні рівноваги у розподілі функцій, відповідальності та контролі.

Комплексність означає врахування всіх факторів впливу на результати управління, а принцип актуальності полягає у виборі таких методів впливу на персонал, які будуть ефективні саме на цьому підприємстві, у цей час та за цих обставин.

Принцип орієнтації на персонал передбачає прийняття управлінських рішень з врахуванням інтересів працівників, а мотивація персоналу полягає у мінімізації нереалізованих можливостей персоналу.

Будь-які зміни у технології виробництва повинні супроводжуватись змінами в управлінні персоналом (наприклад, розширення особового складу або навчання) – це положення відображає принцип відповідності технологіям.

Оптимізація кадрового потенціалу передбачає розподіл здібностей кадрів таким чином, щоб сукупний результат забезпечив високий рівень конкурентних переваг підприємства. А виявлення та нейтралізація факторів, що негативно впливають чи можуть вплинути на підприємство у майбутньому, складають основу принципу усунення недоліків.

Ключовою вимогою ефективного функціонування процесу управління та розвитку кадрового потенціалу підприємства є тісна взаємодія їх складових та врахування факторів впливу. Рівень кадрового потенціалу залежить від факторів зовнішнього та внутрішнього середовища. Серед факторів

зовнішнього середовища можна виділити: освітній рівень населення, національні особливості, державне регулювання ринку праці, стан розвитку науки і техніки та інші соціально-економічні умови. Під факторами внутрішнього середовища мають на увазі фактори обумовлені внутрішньою роботою підприємства. Наприклад, ефективність управління кадровою політикою, наявність корпоративної культури, системи стимулювання працівників та ін. [12, с. 38].

Удосконалення системи управління кадровим потенціалом можливо за умови оцінки її стану та впровадження на основі оцінки необхідних дій. Систематичне удосконалення гарантує ефективність функціонування системи управління кадровим потенціалом, що в свою чергу забезпечує збільшення частки ринку й обсягів продажу, задоволеності працівників, зростання організації та інше [6].

1.2 Організаційно-функціональні основи управління кадровим потенціалом на підприємстві

В роботі будь-якого підприємства можна виділити наступні підсистеми:

1. Управлінська (адміністративна), що включає:
   - Управління діяльністю. Ця підсистема має наступні складові: планування, постановка завдань, оцінка, контроль.
   - Управління людьми. Завданнями цієї підсистеми є: забезпечення співробітництва, кадрова політика, навчання та перекваліфікація, стимулювання та інше.
2. Технічна.
3. Особистісно-культурна.

Науковцями розглядаються різноманітні варіанти структури, але всі з них відзначають беззаперечність наявності кадрової складової, де працівники є об’єктом управлінських рішень [13].

Системи управління персоналом історично пройшли шлях розвитку, в якому можна виокремити три етапи:

1 етап – управління трудовими ресурсами;

2 етап – управління людськими ресурсами;

3 етап – управління персоналом підприємства.

Суттєві зміни відбувались під впливом наукового прогресу, що приводило до зростання конкуренції, а це визначило потребу у якості персоналу, його розвитку та збереженні. Процес розвитку вимагає зростання продуктивності праці, що на даному етапі досягається шляхом управління кадровим потенціалом. Саме тому, кількість нових методів й навіть технологій використання кадрового потенціалу постійно зростає.

В наш час управління трудовими ресурсами стало відокремленим напрямом, при якому управління персоналом полягає не тільки у вирішенні стандартних завдань, а й у соціальному розвитку кадрів. Для підвищення рівня управління кадровими ресурсами необхідно аналізувати ринок праці й тенденції його розвитку, забезпечувати ефективне та правове використання трудових ресурсів, керувати соціальними процесами, формувати професійний рівень. Реалізація кадрового потенціалу розкриває приховані здібності працівників та спонукає їх до розкриття цих здібностей, до використання нових знань та технологій, самоконтролю та заповзятливості.

Зазвичай при впровадженні управління кадровим потенціалом змінюється організаційна структура підприємства. Важливість цього процесу не поступається іншим, наприклад, змінам відповідно до типу управління технічною складовою. А це, в свою чергу, дозволяє аналізувати ефективність інвестування коштів у персонал.

Сутність управління кадровим потенціалом полягає у планомірному впливі на працівника, враховуючи його інтереси, для досягнення ним максимального потенціалу, який буде відповідати можливостям технічної та управлінської бази підприємства. При зростанні продуктивності працівника

важливо одночасно поліпшувати технічні та адміністративні показники підприємства.

Для досягнення цілей кадрова політика має забезпечити виконання завдань, які наведено на рисунку 1.4

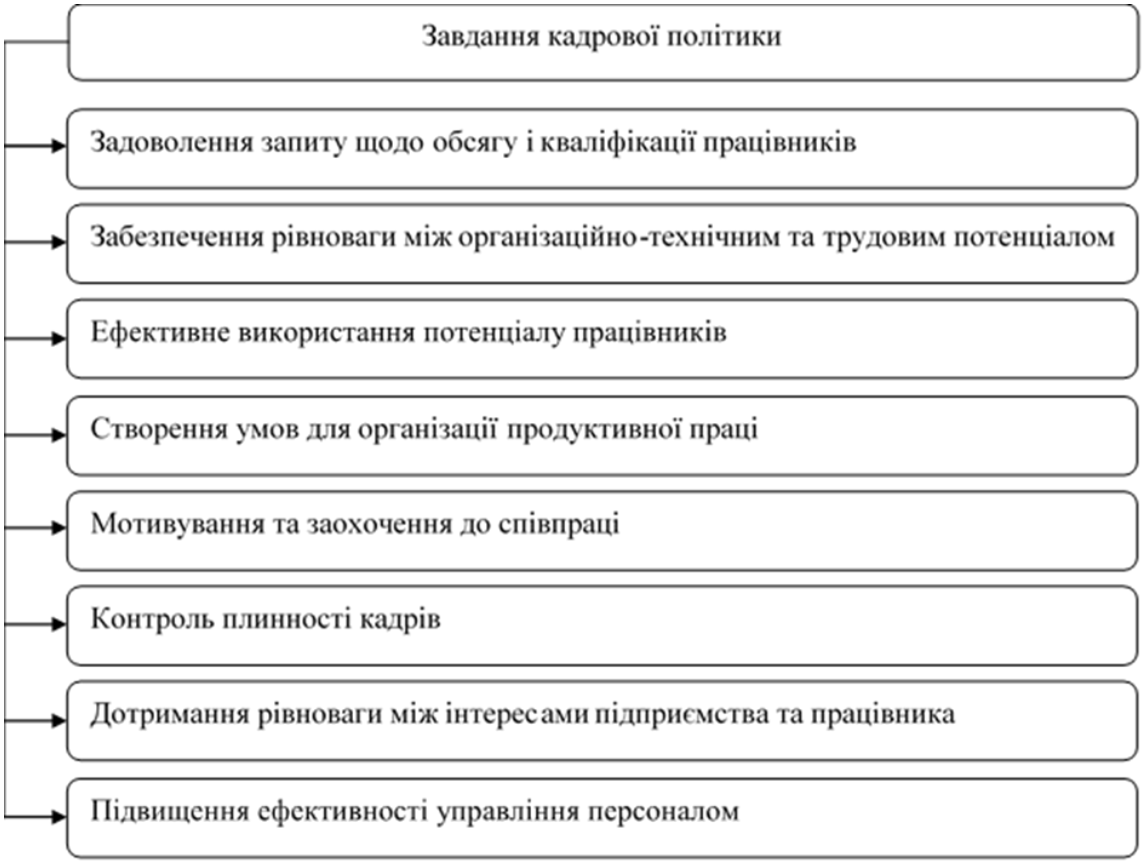

Рисунок 1.4 – Завдання кадрової політики

Джерело: сформовано на основі [14, с. 20]

Назва, структура та функції відділу, що займається персоналом, залежать від розміру підприємства. Його бюджет прямо пропорційний розміру підприємства та безпосередньо самого відділу. Це пояснюється тим, що на великих підприємствах чистий прибуток значно більший, ніж на малих.

Збільшення кількості кадрових фахівців призводить до збільшення швидкості прийняття рішень та зменшення кількості помилок. Так на підприємствах чисельністю до 20 осіб для вирішення завдань пов’язаних з управління кадрами достатньо одного спеціаліста. Якщо чисельність

підприємства 20-50 осіб, виконання наказів керівництва бере на себе сектор з кадрових питань (1 – 3 спеціаліста), створений при одному з існуючих відділів.

При збільшенні підприємства (50-1000 осіб), зростає навантаження на відділ, що відповідає за персонал. Для забезпечення роботи підприємства такого обсягу створюється відділ кадрів, особовий склад якого налічує до 10 спеціалістів.

При подальшому зростанні підприємство потребує наявності кадрової служби (до 30 спеціалістів). Кадрова служба є незалежним підрозділом, керівник якої підпорядковується директору підприємства та затверджує остаточні рішення. Кадрова служба займається тим, що отримує загальні вказівки від вищого керівництва і самостійно на основі кадрової політики будує систему управління кадрами. За необхідності кадрова служба може створювати взаємопов’язані між собою відділи (наприклад: відділ комунікацій, відділ навчання та розвитку або відділ кадрів). Їх кількість та функції залежать від розміру підприємства.

Серед переваг кадрової служби можна виділити:

- Високий рівень адаптивності;
- Зменшення навантаження на керівників;
- Високий рівень кваліфікації фахівців.
- Індивідуальна відповідальність;
- Чіткий розподіл обов’язків;
- Зменшення ризику помилок;
- Незалежність підрозділів.

Але кадрова служба також має свої недоліки:

- Можлива плутанина через перехресне підпорядкування;
- Збільшення витрат на персонал;
- Необхідність реінжинірингу організаційної структури.

На даний момент немає однозначно визначеного загального підходу до принципів управління кадровим потенціалом. Але все ж більшість сучасних підходів позиціонують кадри як ресурс з потенційними можливостями, який

може не тільки покрити потреби підприємства, а й збільшити прибуток та рівень конкурентоспроможності.

Такі моделі передбачають слідування наступним принципам [12]:

- Забезпечення можливості навчання, перекваліфікації та безперервного вдосконалення працівників;
- Постійна мотивація персоналу;
- Формування організаційної культури та корпоративних цінностей;
- Охорона праці та гарантія безпечних умов;
- Справедлива винагорода за працю;
- Можливість самореалізації та кар'єрного зростання;
- Впевненість у майбутньому.

Аналіз літератури дозволяє зазначити, що на сучасному етапі управління персоналом ґрунтується на мотивації праці [15].

Розвиток кадрового потенціалу є одним з головних чинників економічного зростання підприємства. Зараз існує багато досліджень, які розкривають основи такого розвитку. Але безпосередньо методичні підходи до управління кадровим потенціалом на промисловому підприємстві розкрито замало.

Ефективна кадрова політика забезпечує баланс між зовнішнім і внутрішнім середовищем підприємства. Її провідними механізмами в сфері адміністрування є мотивація, стимулювання та формування стратегії.

Виконання завдань з управління кадровим потенціалом підприємства відбувається через добре налагоджену кадрову політику. Само поняття «кадрова політика» є багатоаспектним, що можна побачити з його визначень, які наведено на рис. 1.5.

Рисунок 1.5 – Визначення поняття «кадрова політика»

Джерело: сформовано на основі [6]

Підсумовуючи можна зазначити, що кадрова політика підприємства – це певний порядок засад, які окреслюють ключові вектори роботи з кадрами з метою формування, розвитку й підвищення кадрового потенціалу підприємства, успішного виконання стратегічних цілей та збільшення рівня конкурентоспроможності.

Таке визначення найбільше демонструє зв’язок кадрової політики та кадрового потенціалу.

Метою кадрової політики є забезпечення рівноваги між підбором кадрів, їх навчанням та утриманням згідно законодавства та вимог підприємства [16].

Цілями кадрової політики підприємства є:

- Планомірне забезпечення підприємства персоналом відповідної кваліфікації;
- Ефективне використання кадрового потенціалу;
- Дотримання умов трудового законодавства;
- Забезпечення продуктивної роботи колективу.

Сутністю кадрової політики є покриття потреб організації у кваліфікованій робочій силі шляхом реалізації процесу відбору та найму нових робітників, звільнення наявних. Окрім цього рівень підготовки нових і старих робітників може контролюватись та покращуватись за допомогою атестації, підготовки та перепідготовки. На показники плинності кадрів та продуктивності персоналу впливають різні фактори, наприклад, можливість кар'єрного зростання, мотивація (матеріальна та нематеріальна) та дотримання трудового законодавства.

Сучасний етап управління персоналом визначається зацікавленістю особистістю працівника, підбором інструментів індивідуальної та колективної мотивації. Зараз велике значення мають соціальні цінності, які можуть бути реалізовані за допомогою соціальної політики.

На сьогодні покращення економічних результатів та збільшення продуктивності праці досягається не тільки за допомогою адміністративних методів, а й переважно матеріального та нематеріального стимулювання, соціальних гарантій, дій спрямованих на об'єднання інтересів працівника та підприємства.

Стратегія управління персоналом базується на кадровій політиці, котра зі свого боку формується на стратегії розвитку організації. Остання із згаданих стратегій створюється з урахуванням розміру підприємства, стадії його життєвого циклу та інших факторів внутрішнього та зовнішнього середовища. Тому усі ці фактори мають вплив і при формуванні кадрової політики.

На більшості вітчизняних підприємств питаннями кадрової політики опікується відділ кадрів, але система управління кадрами, що склалась в нашій країні, є менш ефективною у порівнянні з розвинутими країнами світу. Причинами можна визначити наступне:

1. Не ефективні інструменти формування, використання, розвитку та контролю працівників;
2. Відзначення досягнень працівників відбувається керівниками відділу або підрозділу, а не відділом кадрів;

3. Обмежений функціонал обов’язків відділу кадрів (контроль дисципліни, навчання, звільнення або прийом на роботу);
4. Зниження мотивації працівників через непрозорість процесу підвищення за посадою;
5. Дефіцит кадрів через відсутність програм кадрового резерву;
6. Висока плинність кадрів через брак маркетингових досліджень.

Щоб подолати ці слабкі місця, робота з управління кадровим потенціалом компанії має розглядатися не тільки з точки зору функціональності, але й з точки зору організаційної ознаки. Це передбачає реорганізацію функцій кадрових служб, розробку та втілення програм кадрового резерву, формування організаційної культури та програми з розвитку потенціалу кадрів [17, с. 78].

Вплив ефективності використання системи кадрового потенціалу на розв’язання проблем, пов’язаних з персоналом, підтверджується великою кількістю досліджень безпосередньо на виробництві. Ці дослідження також дозволили сформувати перелік проблем, пов’язаних з управлінням кадровим потенціалом. Перелік деяких з них, а також причини та способи їх розв’язання надано у таблиці 1.1.

Таблиця 1.1 – Проблеми в управлінні персоналом та способи їх розв’язання

№	Проблема	Причини виникнення	Спосіб розв’язання
1	2	3	4
1	Цілі підприємства не відповідають системі управління кадровим потенціалом.	Недостатній рівень кваліфікації менеджерів. Позиція керівництва, що інвестування коштів у персонал менш ефективне, ніж у інші виробничі сфери підприємства.	Навчання та перепідготовка керівного складу. Визнання важливості розвитку персоналу.

Продовження таблиці 1.1

1	2	3	4
2	Втрата актуальності знань та навичок висококваліфікованих фахівців.	Відсутність перевірки рівня кваліфікації фахівців. Недостатня кількість тренінгів. Ігнорування нових тенденцій в управлінні кадрами.	Організація тренінгів та перепідготовка фахівців. Оновлення та ротація кадрів.
3	Проблеми з пошуку персоналу окремих категорій. Нерівномірність вікової та гендерної структури. Відтік мізків.	Слабко розвинена або відсутня методологія формування кадрового резерву. Низький рівень інформованості про умови на зовнішньому ринку працівників. Недосконалість освітньої системи.	Створення кадрового резерву. Перепідготовка кадрів. Налагодження зв'язків з ВНЗ та школами. Створення власних освітніх програм.
4	Неефективна робота кадрової служби.	Недостатність повноважень кадрової служби. Відсутність методологічної бази. Низька кваліфікація фахівців кадрової служби.	Формування корпоративної культури. Навчання та перепідготовка фахівців кадрової служби. Розширення їх повноважень.

**Сформовано на основі [6]*

Кадрова політика підприємства може стати більш ефективною завдяки переходу в системі управління персоналом від відділу кадрів до кадрової служби. Це дозволяє вирішити багато проблемних питань, які було визначено вище.

Практичний інтерес становить також дослідження зв'язків кадрової політики та кадрового потенціалу, існування яких наочно представлено на рис. 1.6.

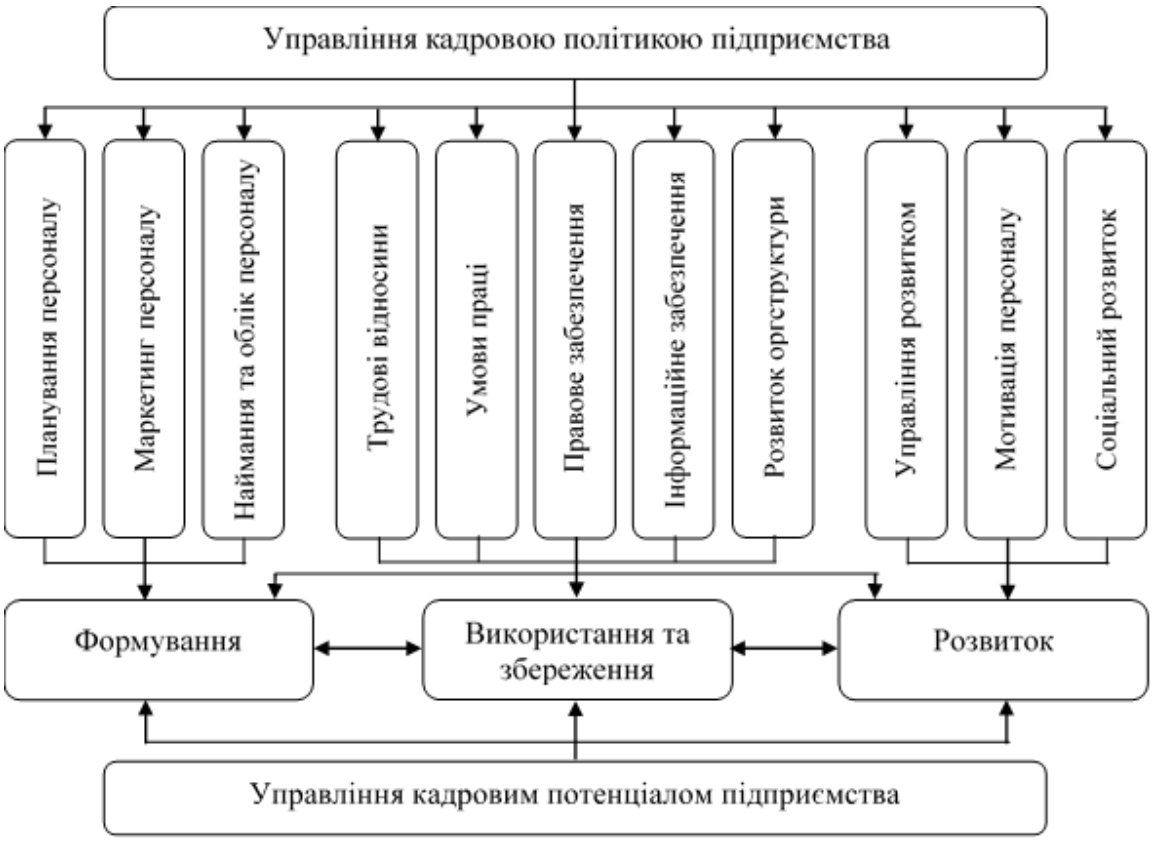

Рисунок 1.6 – Зв'язок кадрової політики та кадрового потенціалу

Джерело: сформовано на основі [6]

Згідно рисунку 1.6 управління кадровим потенціалом підприємства, елементами якого є формування, використання та збереження, й розвиток відбувається на основі виконання відповідних функцій системи управління кадровою політикою.

Це відбувається через відповідність ключових засад управління кадровою політикою та кадровим потенціалом, наприклад цілей, задач, стратегії, планування [18, с. 173].

Одним із завдань кадрового потенціалу, є забезпечення такого способу управління, при якому діяльність кожного працівника чітко регламентована, що веде до збільшення рівня продуктивності. Це важливо, адже, ефективність діяльності підприємства залежить від результативності кожного працівника.

Управління кадровим потенціалом має свої особливості:

1. Концепція заснована на ідеї, що співробітники – це найважливіше в компанії. Компанія вважає людину дуже цінним ресурсом, який має

свої особливості, рівень знань та спроможність його покращувати протягом життя. Компанія здатна впливати на результати діяльності за допомогою управління персоналом, його мотивації та розвитку.

2. Кожна компанія унікальна і має не тільки ресурси, а й особисті норми та цінності, що відображаються у корпоративній культурі.
3. Навчання персоналу повинно бути безперервним та індивідуально підібраним.
4. Згідно концепції одним з інструментів стимулювання праці є заохочення працівника до довгострокових відносин з підприємством.
5. Працівник заохочується до участі на всіх рівнях підприємства.
6. Стиль управління персоналом змінюється від адміністративного до лідерства.

Управління кадровим потенціалом – сукупність дій направлених на оцінку, розвиток та удосконалення персоналу на конкретному підприємстві [19, с. 370].

Для управління кадровим потенціалом важливо володіти даними щодо його потужності, необхідного вектору розвитку та мати інструменти для співпраці кадрів з високим потенціалом.

Досягнення максимального рівня потенціалу працівників не є головною метою управління кадровим потенціалом. Ключовим завданням кадрового потенціалу є відповідність потреб виробництва з його рівнем. Серйозною проблемою при управлінні кадровим потенціалом є неузгодженість з проблемами виробництва. Це створює необхідність безперервного контролю, змін у кадровій політиці, розробки та впровадження системи стимулювання та розвитку персоналу, превентивних заходів для ймовірних ризиків, розробки завдань з розвитку підприємства.

Управління кадровим потенціалом характеризується планомірним впливом суб’єктів управління на персонал, його формування, експлуатацію та розвиток, відповідно до поточних і планових завдань розвитку підприємства.

Для максимальної ефективності управління кадровим потенціалом підприємства необхідно створення сприятливих умов формування кількісної та якісної складових, і це головною метою системи.

Завдання системи управління кадровим потенціалом представлені на рисунку 1.7.

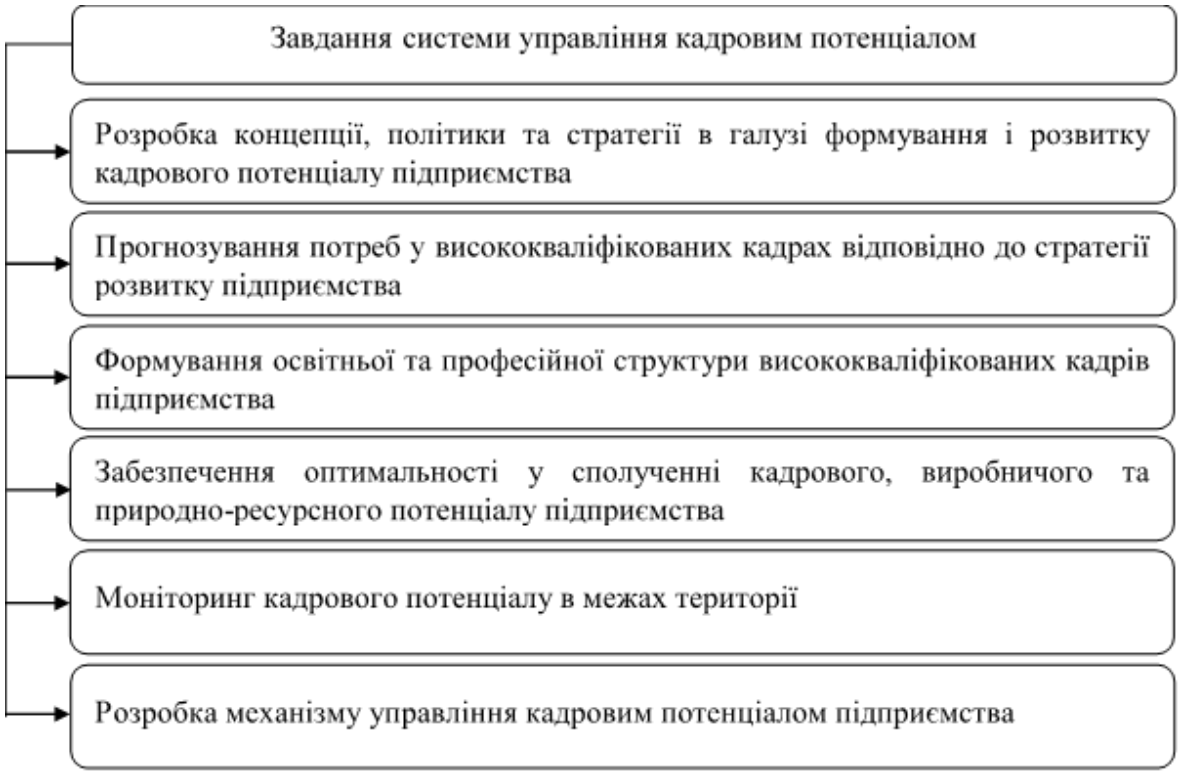

Рисунок 1.7 – Завдання системи управління кадровим потенціалом

Джерело: сформовано на основі [20, с. 22]

Кадровий потенціал поділяється на виявлений та невиявлений.

Управління виявленою частиною кадрового потенціалу відбувається за рахунок оперативної роботи з персоналом підприємства, створення системи мотивації та стимулювання тощо. В той час, як управління невиявленою його частиною відбувається за допомогою аналізу перспектив розвитку, функціонування системи навчання та формування стратегії персоналу і підприємства.

Як і будь-який процес управління, управління кадровим потенціалом підприємства передбачає виконання основних функцій: планування,

організація, контроль, мотивація. У даному випадку реалізація функції контролю відбувається за рахунок оцінки й атестації показників, пов’язаних з персоналом. Головна мета — можливість вчасно приймати правильні управлінські рішення щодо формування, збереження та розвитку кадрового потенціалу.

Мотивація кадрів забезпечує максимальну ефективність від роботи персоналу, крім того вона допомагає у вирішенні гострої проблеми відтоку висококваліфікованих кадрів. Тому вкрай важливою є оптимізація інструментів мотивації за рахунок використання різних видів стимулювання та здійснення інших заходів.

1.3 Методи оцінки кадрового потенціалу підприємства

Під оцінкою мається на увазі виявлення та дослідження складових системи кадрового потенціалу підприємства за допомогою якісних та кількісних показників. Дослідження дозволяє зробити висновки щодо їх стану, здатності досягти поставлені цілі та є базою планування подальшої діяльності [21].

Оцінка кадрового потенціалу – це, перш за все, дослідження спроможності кадрового потенціалу підприємства відповідати його цілям. Результати оцінки використовуються як основа прийняття стратегічних рішень щодо напрямків розвитку компанії та виявлення слабких місць.

При оцінці кадрового потенціалу персонал аналізується за наступними ознаками: за професіями; за категоріями; за рівнем кваліфікації; за гендером та віком; за стажем роботи; за рівнем освіти та інше.

Цілі проведення оцінки кадрового потенціалу підприємства:

- Забезпечення підприємства кадрами;
- Формування чітких критеріїв відбору персоналу;
- Виявлення переваг та вузьких місць в управлінні;
- Виявлення потреб у навчанні персоналу;

- Розробка стратегії управління кадрами;
- Підготовка кадрового резерву;
- Формування ефективної системи мотивації.

Результати проведеної оцінки містять базові кількісні показники (плинність кадрів, продуктивність праці тощо), базові якісні показники (інтелектуальний рівень, моральні якості тощо), аналіз структури персоналу за категоріями, характеристику співробітників.

Серед завдань проведення оцінки можна виділити встановлення ступеня використання потенціалу працівника, його відповідність займаній посаді, забезпечення зв'язку персоналу та керівників тощо.

Від ефективності оцінки кадрового потенціалу залежить забезпеченість підприємства персоналом, що в свою чергу є запорукою досягнення стратегічних цілей підприємства. Будь-яка методика оцінки кадрового потенціалу підприємства буде ефективною за умови її відповідності вимогам, що представлені у таблиці 1.2.

Таблиця 1.2 - Принципи оцінки кадрового потенціалу підприємства

Принципи	Характеристика принципів
1	2
Об'єктивність та обґрунтованість	Методика оцінки передбачає використання чітко сформульованих, логічно та науково обґрунтованих показників.
Універсальність	Повинна бути змога застосувати методику на базі підприємств різного розміру, сфери діяльності та на різних категоріях працівників.
Всебічність	Для характеристики працівника з різних сторін, оцінка повинна враховувати точку зору його оточення (керівника, колег, клієнтів).
Економічність та доступність	Оцінка повинна відповідати фінансовим та матеріальним можливостям компанії.
Своєчасність та регулярність	Оцінка повинна бути оперативною та періодичною.
Масштабованість	Можливість застосування методики як на базі окремого підрозділу, так і на базі всього підприємства.

Продовження таблиці 1.2

1	2
Відображення результатів	Можливість відобразити результати дослідження різними способами (графічно, табличним методом тощо).
Конфіденційність	Використання результатів дослідження тільки працівниками кадрового відділу, відділу розвитку персоналу та керівником з метою удосконалення методів управління.
Однотипність	Проведення оцінки окремих категорій персоналу застосовуючи однакові показники та методики. Це необхідно для можливості порівняння результатів та аналізу динаміки за певний час.
Результативність	Корисність проведеного дослідження та використання результатів для збільшення ефективності управління підприємством та кадровим потенціалом.

**Сформовано на основі [22]*

Під час проведення оцінки кадрового потенціалу доцільно застосовувати комп'ютерні технології, що дозволяє досягти більшої об'єктивності, прискорити темпи обробки та уникнути впливу людського фактору на результати.

Різні методи оцінки кадрового потенціалу підприємства мають свої особливості, переваги та недоліки. Існування універсального метода є неможливим внаслідок відмінностей в сферах діяльності організацій, їх розмірів, організаційних структур тощо. Але головною рисою, наявною у будь-якому методі, є використання якісних та кількісних показників, що сприяє об'єктивній та справедливій оцінці.

При оцінці кадрового потенціалу підприємства можливе використання наступних методів (див. рис. 1.8)

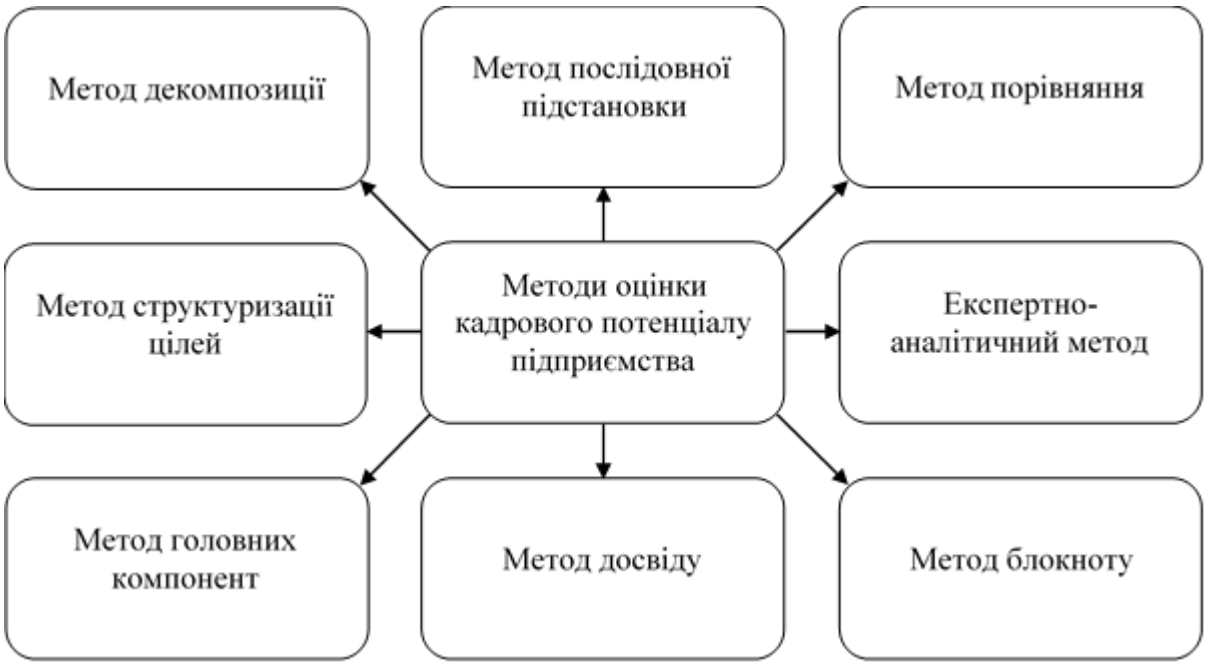

Рисунок 1.8 – Методи оцінки кадрового потенціалу підприємства

Джерело: сформовано на основі [23]

Метод декомпозиції полягає у розкладанні складних явищ на більш прості для їх подальшого детального дослідження та моделювання.

Метод послідовної підстановки проводиться за допомогою відбору та послідовного вивчення факторів, що мають вплив на явище (вплив інших факторів практично ігнорується). Такий метод допомагає проранжувати фактори за силою впливу та встановити найбільш вагомі з них.

Порівняння передбачає співставлення даних за різні проміжки часу (наприклад, теперішніх з даними минулого або прогнозними даними), даних різних підрозділів (наприклад порівняння вікової структури за відділами) тощо.

Сутність методу структуризації цілей полягає в обґрунтуванні цілей управління персоналом та співставленні їх з цілями всього підприємства.

Експертно-аналітичний метод, що є найбільш поширеним, передбачає залучення спеціалістів (експертів) до оцінки. Близьким до нього є метод досвіду, що полягає у використанні досвіду менеджера або спирається на інші існуючі системи управління.

Метод головних компонент передбачає виключення з аналізу зайвих або малозначних компонентів та зосередження уваги на головних. Як правило, у головному компоненті відображаються властивості багатьох показників.

Занесення ідей та думок колективу до блокнотів та подальший їх аналіз задля пошуку найбільш ефективних пропозицій використання та розвитку кадрового потенціалу складає алгоритм методу блокноту.

Кількісні та якісні показники, що використовуються в оцінці кадрового потенціалу, постійно змінюються під впливом зовнішніх та внутрішніх факторів. Тому результати оцінки залежать від удосконалення організаційної структури, системи стимулювання та мотивації, системи навчання працівників тощо.

Для частини показників оцінки кадрового потенціалу важливо саме з'ясування відповідності фактичних даних та планових, або порівняння з даними попереднього періоду. Аналіз проводиться як на підприємстві в цілому, так і за категоріями працюючих.

Особливе значення має й оцінка структури персоналу, яка проводиться за такими показниками:

- за категоріями персоналу;
- за віком та гендером;
- за рівнем кваліфікації;
- за рівнем стажу;
- та інше.

Кількісний аналіз кадрового потенціалу підприємства передбачає також розрахунки за групами коефіцієнтів. Так для дослідження рівня безпеки праці розраховуються такі коефіцієнти як: коефіцієнт частоти травматизму, коефіцієнт тяжкості, коефіцієнт частоти нещасних випадків зі смертельними наслідками та інші. Оцінку соціальних результатів відображають коефіцієнт сталості кадрів, коефіцієнт заміщення кадрів та інші.

Обов'язковою при аналізі кадрового потенціалу є оцінка руху персоналу та плинності кадрів, яка передбачає розрахунки: коефіцієнту обороту щодо

прийому та вибуття, коефіцієнт загального обороту, коефіцієнт плинності кадрів.

Визначення рівня кадрового потенціалу неможливе без аналізу витрат на професійне навчання, оцінки загальних витрат на персонал, аналізу оплати праці, використання робочого часу, вивчення продуктивності праці та багато інших.

Використання якісних показників оцінки підвищує рівень її об'єктивності, так як кількісна оцінка визначає лише частину якостей працівника. Якісні показники кадрового потенціалу включають сукупність фізичних, психологічних та моральних особливостей співробітника, або групи співробітників, що характеризує спроможність підприємства досягати поставлених цілей.

Фізичні якості можуть бути представлені у вигляді аналізу стану здоров'я. Прикладом показника психологічних якостей є психотип людини. Адаптивність, відповідальність, моральність, творчі здібності – моральні якості.

Серед найпоширеніших методів оцінки якісних показників кадрового потенціалу виділяють: самооцінка, метод "360°", співбесіда, анкетування, тестування, інтерв'ю, опитування, метод експертних оцінок, метод ранжування, метод бальної оцінки тощо.

Метод бальної оцінки є варіантом експертного методу, який передбачає виставлення спеціалістами балів за наявними даними, що характеризують якісні показники. Порівняння підсумкових оцінок вказує на відповідність персоналу вимогам та цілям підприємства, а також допомагає сформувати систему заходів для підвищення рівня кадрового потенціалу [24].

В аналізі різних сфер діяльності дуже поширено використання факторних моделей, в яких у якості факторів використовують різноманітні якісні та кількісні показники. Цей метод починає набувати популярності й в аналізі та оцінці кадрового потенціалу. Факторний аналіз може проводитись

за допомогою різних методів, таких як: індексний, абсолютних та відносних різниць, логарифмічний та інші.

Для ефективного використання результатів оцінки слід застосовувати системний аналіз. Він передбачає використання отриманих даних за кожним методом та формування на їх основі системного підходу до управління.

Висновки до розділу 1

Рівень кадрового потенціалу має велике значення, так як визначає рівень конкурентоспроможності підприємства, результати його діяльності та може забезпечити гарантії сталого розвитку. Основою формування кадрового потенціалу є трудові ресурси, які складаються з економічно-активного населення, що може бути корисним у суспільному виробництві товарів і послуг.

Не слід ототожнювати поняття трудового та кадрового потенціалу. Трудовий потенціал може визначати можливості усіх суб'єктів економіки (країни, регіону, підприємства, підрозділу, працівника), в той час як кадровий потенціал стосується певної сфери діяльності.

Управління кадровим потенціалом підприємства відбувається на базі певних принципів, таких як принцип адаптивності, принцип комплексності та інші та за рахунок управління кадровою політикою. Складовими управління кадровим потенціалом підприємства є формування, використання та збереження, та розвиток персоналу.

Управління кадровим потенціалом – сукупність дій направлених на оцінку, розвиток та удосконалення персоналу на конкретному підприємстві. Ключовим завданням є забезпечення відповідності потреб виробництва та рівня цього потенціалу.

Робота з управління кадровим потенціалом компанії має розглядатися не тільки з точки зору функціональності, але й з точки зору організаційної ознаки. На більшості вітчизняних підприємств питаннями кадрової політики опікується відділ кадрів, але система управління кадрами, що склалась в нашій

країні, є менш ефективною у порівнянні з розвинутими країнами світу. Кадрова політика підприємства може стати більш ефективною завдяки переходу в системі управління персоналом від відділу кадрів до кадрової служби.

Оцінка кадрового потенціалу – це, перш за все, дослідження спроможності кадрового потенціалу підприємства відповідати його цілям. Результати оцінки використовуються як основа прийняття стратегічних рішень щодо напрямків розвитку компанії та виявлення слабких місць.

Будь-яка методика оцінки кадрового потенціалу підприємства ефективна за умови її відповідності ряду вимог: об'єктивності, обґрунтованості та іншим. При оцінці кадрового потенціалу підприємства можливе використання різних методів, наприклад: метод декомпозиції, метод порівняння, метод головних компонент та інші. Різні методи оцінки кадрового потенціалу підприємства мають свої особливості, переваги та недоліки. Існування універсального метода є неможливим внаслідок відмінностей в сферах діяльності організацій, їх розмірів, організаційних структур тощо. Але головною рисою, наявною у будь-якому методі, є використання якісних та кількісних показників, що сприяє об'єктивній та справедливій оцінці.

Аналіз кількісних показників кадрового потенціалу підприємства передбачає розрахунок коефіцієнтів за різними групами (рівня безпеки праці, кадрового потенціалу, оплати праці, використання робочого часу, потенціалу кадрів тощо). Особливе значення має оцінка структури персоналу.

Використання якісних показників оцінки підвищує рівень її об'єктивності, так як кількісна оцінка визначає лише частину якостей працівника.

Якісні показники кадрового потенціалу включають сукупність фізичних, психологічних та моральних особливостей співробітника, або групи співробітників, що характеризує спроможність підприємства досягати поставлених цілей.

В аналізі різних сфер діяльності дуже поширено використання факторних моделей, в яких у якості факторів використовують різноманітні якісні та кількісні показники. Цей метод починає набувати популярності й в аналізі та оцінці кадрового потенціалу.

Для ефективного використання результатів оцінки слід застосовувати системний аналіз. Він передбачає використання отриманих даних за кожним методом та формування на їх основі системного підходу до управління.

РОЗДІЛ 2
АНАЛІЗ ДІЯЛЬНОСТІ ТА ОЦІНКА КАДРОВОГО ПОТЕНЦІАЛУ ПАТ «ІНТЕРПАЙП НТЗ»

2.1 Загальна характеристика та аналіз господарської діяльності ПАТ «ІНТЕРПАЙП НТЗ»

ПУБЛІЧНЕ АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО «ІНТЕРПАЙП НИЖНЬОДНІПРОВСЬКИЙ ТРУБОПРОКАТНИЙ ЗАВОД» - найбільше в південно-східній частині Європи багатопрофільне підприємство з реалізації сталевих труб. Завод оснащений сучасним обладнанням, а його продукція відповідає світовим вимогам якості. Ключовими видами діяльності є виробництво та реалізація металевих труб, бандажів, суцільнокатаних коліс, кільцевих виробів та осей, що мають великий спектр використання (див. рис. 2.1).

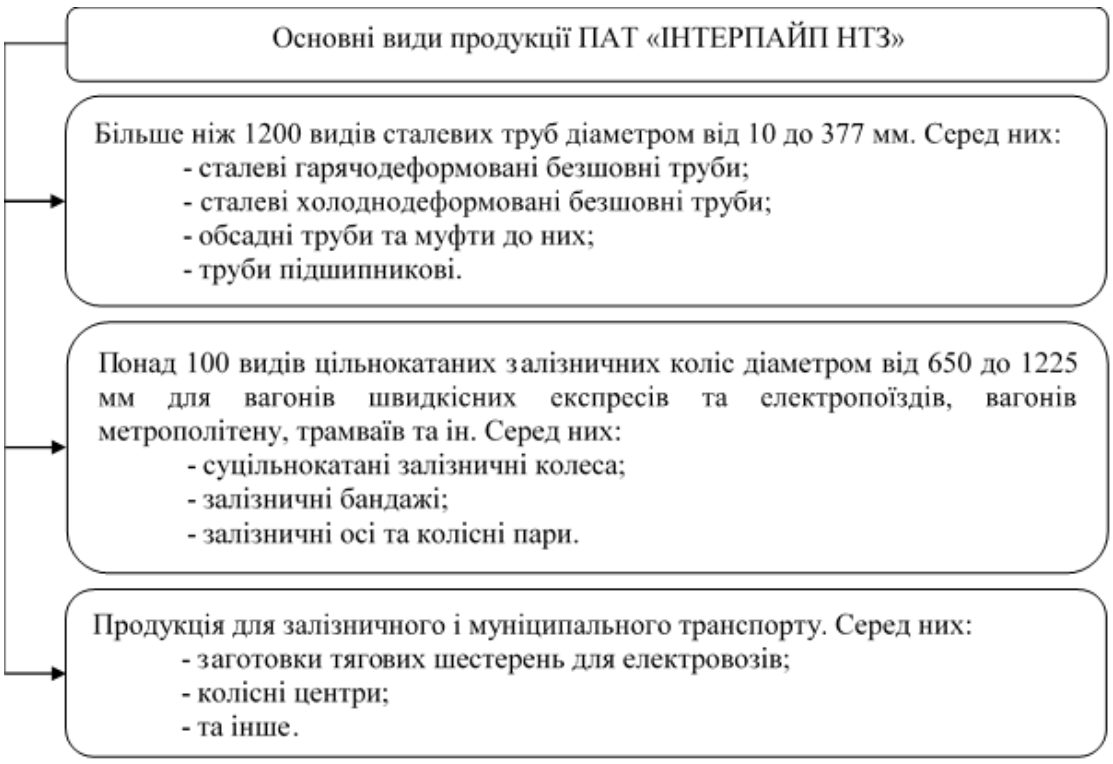

Рисунок 2.1 – Основні види продукції ПАТ «ІНТЕРПАЙП НТЗ»

Джерело: сформовано на основі [25]

Основна мета діяльності ПАТ «ІНТЕРПАЙП НТЗ» – отримання прибутку шляхом ведення ефективної господарської діяльності.

Серед ключових цілей підприємства можна виділити:

- розширення асортименту продукції та послуг;
- зниження собівартості продукції;
- підвищення якості та сертифікація продукції на міжнародних ринках;
- модернізація виробництва;
- освоєння та розвиток нових ринків збуту;

Стратегічними напрямками діяльності підприємства є:

- свідоме використання ресурсів та мінімізація впливу на навколишнє середовище;
- підвищення рівня безпеки та поліпшення умов праці;
- розвиток і навчання персоналу;
- інвестування у розвиток місцевих громад.

Ключові цеха ПАТ «ІНТЕРПАЙП НТЗ» мають власні ресурси та міцно пов’язані один між одним системою функціональних зв'язків, що забезпечує ефективну та злагоджену роботу підприємства.

До складу управління адміністративного забезпечення ПАТ «ІНТЕРПАЙП НТЗ» входять дитячий оздоровчий табір, палац культури «Металург» та Відокремлений підрозділ - Поліклініка ПАТ «ІНТЕРПАЙП НТЗ», що проводить медичне обслуговування робітників та ветеранів підприємства. Організаційну структура ПАТ «ІНТЕРПАЙП НТЗ» можна побачити на рис. 2.2.

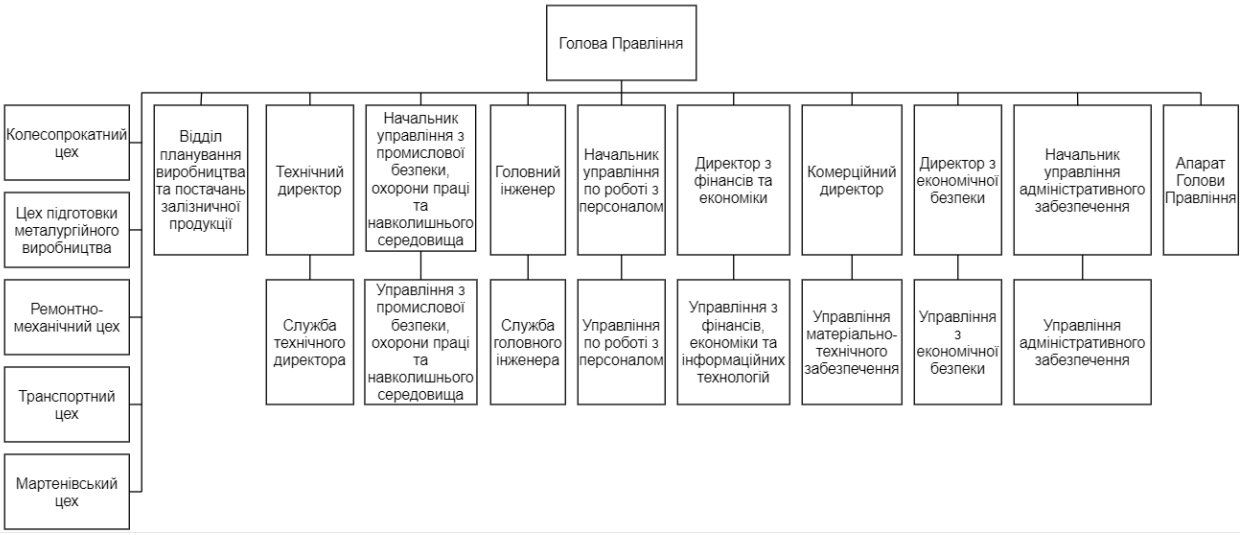

Рисунок 2.2 – Організаційна структура ПАТ «ІНТЕРПАЙП НТЗ» [25]

ПАТ «ІНТЕРПАЙП НТЗ» має дочірнє підприємство: ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ «ВАПНЯНА ФАБРИКА». Основними видами діяльності дочірнього підприємства є виробництво та реалізація вапна, вапняного каміння, гіпсових сумішей та інших будівельних матеріалів, а також технічне обслуговування і ремонт промислового устаткування та транспорту.

Аналіз господарської діяльності підприємства дає змогу порівняти результати його практичної роботи за певний період. Обсяг виробництва ПАТ «ІНТЕРПАЙП НТЗ» за основними видами продукції можна побачити у таблиці 2.1.

Таблиця 2.1 – Обсяги виробництва продукції

Найменування	Обсяг виробництва, тис. т			Відхилення 2020 р. від 2019 р.		Відхилення 2021 р. від 2020 р.	
	2019 рік	2020 рік	2021 рік	абс., тис.т	відн., %	абс., тис.т	відн., %
1	2	3	4	5	6	7	8
Труби безшовні гарячодеформовані для котлів високого тиску	2,484	0,416	0,091	-2,068	-83,25	-0,325	-78,13
Труби безшовні гарячодеформовані підшипникові	0,208	0,142	0,066	-0,066	-31,73	-0,076	-53,52

Продовження таблиці 2.1

1	2	3	4	5	6	7	8
Труби сталеві безшовні гарячодеформовані	97,350	96,192	24,477	-1,158	-1,19	-71,715	-74,55
Труби обсадні та муфти до них	101,574	31,529	9,606	-70,045	-68,96	-21,923	-69,53
Труби безшовні холоднодеформо-вані підшипникові	0,011	0,033	0,041	+0,022	+200	+0,008	+24,24
Труби сталеві безшовні холоднодеформо-вані	17,513	14,494	4,390	-3,019	-17,24	-10,104	-69,71
Труби сталеві безшовні холоднотягнуті підвищеної точності для заглибних електронасосів і заглибних електродвигунів	0,956	1,340	0,148	+0,384	+40,17	-1,192	-88,96
Колеса	193,765	175,924	155,747	-17,841	-9,21	-20,177	-11,47
Бандажі	1,961	2,642	2,110	+0,681	+34,73	-0,532	-20,14
Осі для колісних пар	9,630	10,197	11,690	+0,567	+5,89	+1,493	+14,64

Для більшої наочності обсяги виробництва у 2019-2021 рр. представлені на рис. 2.3.

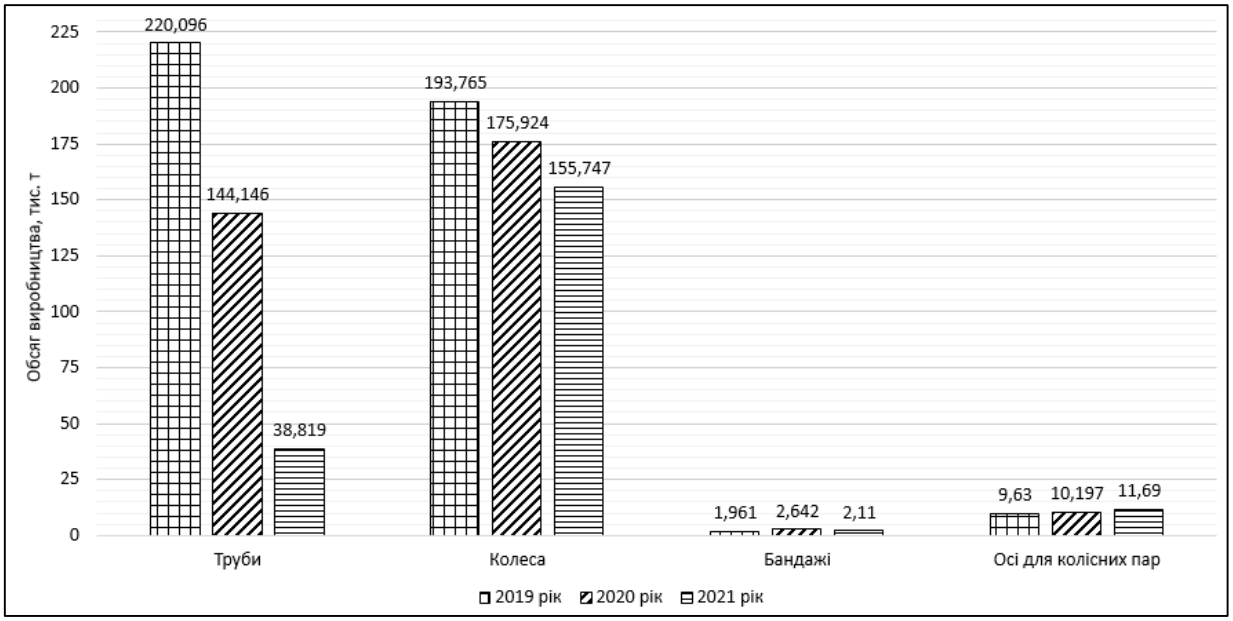

Рисунок 2.3 – Обсяги виробництва продукції у 2019-2021 рр.

Аналіз обсягів реалізації продукції, що представлений у таблиці 2.2 у вартісному та натуральному виразі, демонструє розподіл попиту на певні види продукції та дає змогу порівняти плановий обсяг реалізації з фактичним. Тут слід враховувати, що через прийняте на початку 2018 року рішення, щодо впровадження дивізіональної структури управління, виробництво труб було зосереджено на ТОВ «ІНТЕРПАЙП НІКО ТЬЮБ». Так як трубна продукція займає найбільшу частку серед продукції ПАТ «ІНТЕРПАЙП НТЗ», то це також вплинуло на зниження загального обсягу виробництва продукції у аналізовані роки.

Таблиця 2.2 – Обсяги реалізації продукції

Найменування	Обсяг реалізації			Відхилення 2020 від 2019		Відхилення 2021 від 2020	
	2019 рік	2020 рік	2021 рік	абс.,+/-	відн., %	абс., +/-	відн., %
1	2	3	4	5	6	7	8
Обсяг реалізації, тис. т							
Колесопрокатний цех, в т.ч.	142,69	111,26	133,28	-31,43	-22,03	+22,02	+19,79
колеса	140,03	109,13	130,91	-30,9	-22,07	+21,78	+19,96
кільця і бандажі	2,66	2,13	2,37	-0,53	-19,92	+0,24	+11,27
Труби, в т.ч.	229,71	141,78	40,15	-87,93	-38,28	-101,63	-71,68
трубний No3	33,32	31,10	8,59	-2,22	-6,66	-22,51	-72,38
трубний No4	145,20	70,85	21,25	-74,35	-51,21	-49,6	-70,01
трубний No5	51,19	39,83	10,31	-11,36	-22,19	-29,52	-74,11
Ремонтно-механічний цех, в т.ч.	15,21	17,85	22,24	+2,64	+17,36	+4,39	+24,59
осі для колісних пар	6,96	7,03	7,04	+0,07	+1,01	+0,01	+0,14
колісні пари	8,25	10,82	15,20	+2,57	+31,15	+4,38	+40,48
Обсяг реалізації, млн. грн.							
Колесопрокатний цех, в т.ч.	6885,52	4754,49	5178,77	-2131,03	-30,95	+424,27	+8,92
колеса	6770,64	4670,66	5028,19	-2099,98	-31,02	+357,53	+7,65
кільця і бандажі	114,87	83,83	150,58	-31,04	-27,02	+66,75	+79,62
Труби, в т.ч.	6647,04	3198,88	1026,26	-3448,16	-51,88	-2172,62	-67,92
трубний No3	1045,33	829,20	246,07	-216,13	-20,68	-583,13	-70,32
трубний No4	4437,58	1617,96	570,67	-2819,63	-63,54	-1047,29	-64,73

Продовження таблиці 2.2

1	2	3	4	5	6	7	8
трубний No5	1164,13	751,72	209,52	-412,41	-35,43	-542,20	-72,13
Ремонтно-механічний цех, в т.ч.	598,68	895,31	1217,20	+296,63	+49,55	+321,89	+35,95
осі для колісних пар	224,29	252,77	275,97	+28,49	+12,70	+23,19	+9,17
колісні пари	374,39	642,53	941,23	+268,14	+71,62	+298,70	+46,49
Допоміжна реалізація	481,02	606,88	499,84	+125,86	+26,17	-107,04	-17,64
Всього	14612,25	9455,55	7922,07	-5156,70	-35,29	-1533,49	-16,22

Обсяг реалізації готової продукції має негативну тенденцію, та у 2020 році склав 9455,55 млн. грн., що на 35,29% менше за обсяг 2019 року. У 2021 обсяг відвантажень склав 7922,07 млн. грн., що менше за попередній рік на 16,22%.

Зниження обсягів реалізації продукції відбувається в основному через зниження попиту на труби. У 2020 році обсяг відвантаження трубної продукції зменшився на 3448,16 млн. грн., що менше за попередній рік на 51,88%. У 2021 році реалізація трубної продукції продовжила негативну тенденцію та знизилась на 67,92% і склала 1026,26 млн. грн.. Серед причин такого падіння можна виділити:

1. Зміни у структурі управління;
2. Погіршення стану машинобудування в Україні;
3. Зменшення обсягів розвідувально-бурових та відсутність зростання обсягів видобутку нафтогазовидобувними компаніями;
4. Повільна газифікація населених пунктів України.

У 2020 році, через відновлення дії антидемпінгового мита на поставки в Митний Союз, а також через кризу у вагонобудівній галузі України, сталось зниження обсягів реалізації продукції колесопрокатного цеху (колес та бандажів) на 30,95%. Слід зауважити, що зі 4754,49 млн. грн. реалізованої колесопрокатним цехом продукції 4670,66 млн. грн. складає продаж колес.

Через підвищення попиту на європейському ринку, у 2021 році на 8,92% виросли обсяги реалізації колесопрокатного цеху та склали 5178,77 млн. грн.

Зростає відповідно й вироблення у натуральному вираженні, наприклад за виробництвом колес приріст склав 19,96%.

В Україні продовжується скорочення обсягів виробництва вагонів. Проте це впливає на збільшення попиту у галузі вагоноремонтів. Так у 2020 році обсяги реалізації ремонтно-механічного цеху зросли на 49,55% в порівнянні з попереднім роком, а у 2021 – на 35,95%. Більш наочно динаміка змін обсягів реалізації (в натуральному вимірі) у 2019-2021 рр. представлена на рис. 2.4.

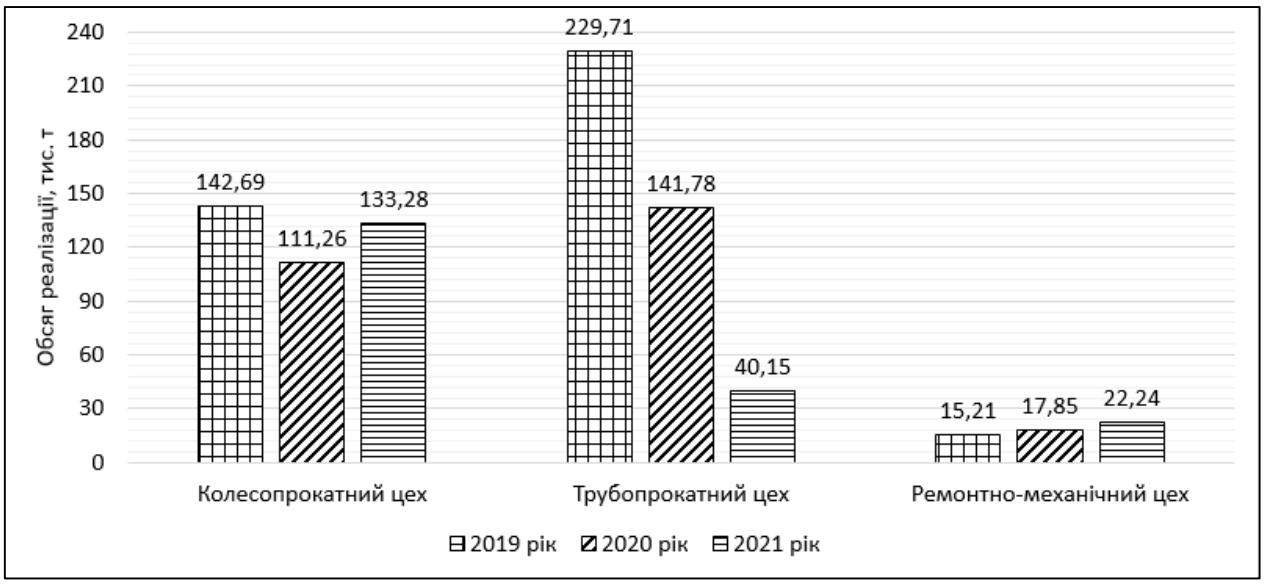

Рисунок 2.4 – Обсяги реалізації продукції у 2019-2021 рр.

2.2 Аналіз фінансово-економічної діяльності ПАТ «ІНТЕРПАЙП НТЗ»

Фінансовий аналіз – надзвичайно важлива складова дослідження стану підприємства, що являє оцінку основних результатів фінансової діяльності підприємства. Своєчасний та систематичний аналіз фінансового стану підприємства допомагає визначити рівень ефективності використання фінансових ресурсів, виявити проблеми підприємства та розробити відповідні заходи щодо їх подолання.

Фінансовий стан підприємства буде оцінено на основі фінансової звітності ПАТ «ІНТЕРПАЙП НТЗ» у 2019-2021 рр. (форми №1 та №2, які наведені в Додатку Б).

Розрахунок основних фінансово-економічних показників діяльності ПАТ «ІНТЕРПАЙП НТЗ» представлено в табл. 2.3.

Таблиця 2.3 – Основні фінансово-економічні показники виробничої діяльності ПАТ «ІНТЕРПАЙП НТЗ» у 2019-2021 рр.

Показники	Значення, тис. грн.			Відхилення 2020 р. від 2019 р.		Відхилення 2021 р. від 2020 р.	
	2019 рік	2020 рік	2021 рік	абс., тис. грн.	відн., %	абс., тис. грн.	відн., %
Чистий дохід від реалізації продукції	14624632	9470237	3871695	-5154395	-35,24	-5598542	-59,12
Собівартість реалізованої продукції	9584769	6803259	3466364	-2781510	-29,02	-3336895	-49,05
Валовий прибуток	5039863	2666978	405331	-2372885	-47,08	-2261647	-84,80
Адміністративні витрати	280021	287846	62445	+7825	+2,79	-225401	-78,31
Витрати на збут	825475	638686	120704	-186789	-22,63	-517982	-81,10
Інші операційні доходи	1635143	2628322	268298	+993179	+60,74	-2360024	-89,79
Інші операційні витрати	1895129	2129250	282984	+234121	+12,35	-1846266	-86,71
Фінансовий результат від операційної діяльності	3674381	2239518	207496	-1434863	-39,05	-2032022	-90,73
Інші доходи	1879501	673765	132670	-1205736	-64,15	-541095	-80,31
Фінансові витрати	614458	534869	63644	-79589	-12,95	-471225	-88,10
Інші витрати	588612	2315 250	91640	+1726638	+293,34	-2223610	-96,04
Фінансовий результат до оподаткування	4350667	63044	195832	-4287623	-98,55	+132788	+210,63
Чистий фінансовий результат	3562297	22905	175722	-3539392	-99,36	+152817	+667,18

Зниження обсягів виробництва і реалізації продукції зумовили зниження величини витрат та доходу підприємства. Так витрати на збут у 2020 році було скорочено на 186789 тис. грн., що на 22,63% менше за попередній. У 2021 році витрати на збут зменшились ще на 81,10%, та становили 120704 тис. грн. В той час чистий дохід від реалізації продукції знизився у 2020 році в порівнянні з попереднім на 35,24%, а у 2021 – на 59,12%.%. Тобто за 2021 рік зниження доходу від реалізації відбувалось більш повільно ніж зниження витрат на збут на відміну від попереднього 2020 року.

Собівартість реалізованої продукції також має відповідну тенденцію до зниження. У 2020 році вона впала на 29,02% в порівнянні з 2019 роком, а в 2021 – на 49,05%. Бачимо, що зниження витрат (собівартості) відбувається повільніше за зниження обсягів реалізації, хоча й на підприємстві встановлено жорсткий контроль за значущими статтями витрат та впроваджується програма заощадження ресурсів (газу, електроенергії, металу та ін.). Відповідно прибуток від реалізації (валовий) впав за останній 2021 рік на 84,8%.

У 2020 році адміністративні витрати мали незначне зростання на 2,79% в порівнянні з 2019. Але вже у 2021 вони впали на 78,31%. Це пов’язано з масштабним скороченням кадрів, майже на 40% в порівнянні з 2020 роком.

У 2020 році інші операційні витрати мали тенденцію до збільшення та склали 2129250 тис. грн., що на 12,35% більше за 2019. Але у 2021 відбулось зменшення цього показника на 86,71% і тепер він дорівнює 282984 тис. грн.

Підприємство є прибутковим, але у зв’язку з рядом негативних факторів, серед яких пандемія та криза у вагонобудівній галузі, чистий фінансовий результат у 2020 році знизився на 3539392 тис. грн., що менше за попередній рік на 99,36%. Завдяки антикризовому менеджменту, що використовує політику зниження витрат у 2021 році чистий фінансовий результат склав 175722 тис. грн., що на 667,18% більше за 2020.

Абсолютні показники не дозволяють зробити повну об’єктивну оцінку фінансового стану, тому надалі оцінка буде проведена за допомогою

відносних показників – фінансових коефіцієнтів. Усі формули для розрахунків коефіцієнтів та їх нормативи наведено у Додатку В.

Для оцінки рівня платоспроможності виконаємо аналіз показників ліквідності. Приклад розрахунку показників на кінець 2019 року наведено нижче. Результати представлені у табл. 2.4.

$$К_{а.л.}^{2019} = \frac{1194858}{13566945} = 0{,}09 \text{ (грн/грн)}$$

$$К_{к.л.}^{2019} = \frac{16589153 - 1731311}{13566745} = 1{,}10 \text{ (частка од.)}$$

$$К_{п.}^{2019} = \frac{16589153}{13566945} = 1{,}22 \text{ (частка од.)}$$

$$К_{авт.}^{2019} = \frac{4677387}{20704488} = 0{,}23 \text{ (грн/грн)}$$

Таблиця 2.4 – Результати розрахунку показників ліквідності підприємства ПАТ «ІНТЕРПАЙП НТЗ» у 2019-2021 рр.

Найменування показника	Нормативне значення	Значення			Відхилення 2020 р. від 2019 р.		Відхилення 2021 р. від 2020 р.	
		2019 рік	2020 рік	2021 рік	абс., +/-	відн., %	абс., +/-	відн., %
Коефіцієнт абсолютної ліквідності, ($К_{а.л.}$)	0,2 - 0,35	0,09	0,09	0,19	+0,001	+1,67	+0,10	+115,70
Коефіцієнт швидкої або критичної ліквідності, ($К_{к.л.}$)	0,6 - 0,8	1,10	1,20	1,97	+0,11	+9,66	+0,77	+64,04
Коефіцієнт покриття, ($К_{п.}$)	> 1,0	1,22	1,35	2,21	+0,13	+10,80	+0,85	+63,02
Коефіцієнт фінансової автономії, ($К_{авт.}$)	> 0,5	0,23	0,25	0,34	+0,03	+11,78	+0,08	+33,45

За даними табл. 2.4 можна зробити наступні висновки. У 2019-2020 роках підприємство мало показники абсолютної ліквідності на рівні 0,09, що менше за нормативний показник. Така ситуація є типовою для промислових підприємств, які мають невеликий обсяг готівкових коштів та не можуть за їх

рахунок погасити свої короткострокові зобов'язання. Але у 2021 році відбулось значне збільшення цього показника на 115,70%, та його рівень майже досяг норми.

Для промислових підприємств більш інформативним є показник критичної ліквідності, який протягом аналізованого періоду значно перевищував оптимальне значення (0,6-0,8). У 2020 році показник критичної ліквідності склав 1,20, що на 9,66% більше за попередній рік. Це означає, що в цей період готівка та кошти у дебіторській заборгованості (тобто ще не сплачені за продукцію внаслідок особливостей проведення розрахунків) на 20% перевищують короткотермінову заборгованість підприємства, що підлягає до сплати. В 2021 р. величина сум покриття взагалі перевищує борги на майже у 2 рази (коефіцієнт досяг значення 1,97). Це говорить про низький фінансовий ризик та потенційні можливості для залучення додаткових фінансових коштів.

Сума покриття термінових боргів з урахуванням величини всіх поточних (оборотних) активів відповідно ще більша, що дозволяє вчасно погасити ці зобов'язання. За аналізований період коефіцієнт покриття мав тенденцію на збільшення. Так у 2020 році в порівнянні з 2019 цей показник виріс на 10,80%, а у 2021 в порівнянні з 2020 – на 63,02%.

Ліквідність підприємства та його фінансову стійкість характеризує також коефіцієнт автономії. На кінець 2020 року власні джерела фінансування складали 0,23 грн. у розрахунку на кожну гривню загальних джерел фінансування. За рік останній рік показник виріс на 33,45% та склав 0,34 грн. Показники мають тенденцію до збільшення, але поки не досягли нормативного значення. Це свідчить про те, що ліквідність підприємства забезпечується не лише власними, а й притягненими довготерміновими джерелами, тобто підприємство має недостатню ринкову стійкість (незалежність від позикових джерел фінансування).

У якому ступені напрями фінансування активів покриваються відповідними джерелами фінансування дозволяє зробити висновок

розрахунок показників фінансової стійкості. Приклад їх розрахунку на кінець 2019 року наведено нижче. Результати розрахунків представлені у табл. 2.5.

$$К_{ф.р.}^{2019} = \frac{1}{0,23} - 1 = 3,35\ (грн/грн)$$

$$Ф_{л.}^{2019} = \frac{2460156}{4677387} = 0,53\ (грн/грн)$$

$$К_{з.р.к.}^{2019} = \frac{16589153 - 13566945}{16589153} = 0,18\ (грн/грн)$$

$$К_{м.}^{2019} = \frac{4677387 - 4115335}{4677387} = 0,12\ (грн/грн)$$

$$Р_{к.}^{2019} = 16589153 - 13566945 = 3022208\ (тис.\ грн)$$

$$К_{Б.}^{2019} = \frac{3562297 + 357470}{2460156 + 13566945} = 0,24\ (грн/грн)$$

Таблиця 2.5 – Результати розрахунку показників фінансової стійкості підприємства ПАТ «ІНТЕРПАЙП НТЗ» у 2019-2021 рр.

Найменування показника	Нормативне значення	Значення			Відхилення 2020 р. від 2019 р.		Відхилення 2021 р. від 2020 р	
		2019 рік	2020 рік	2021 рік	абс., +/-	відн., %	абс., +/-	відн., %
1	2	3	4	5	6	7	8	9
Коефіцієнт фінансового ризику, ($К_{ф.р.}$)	<1	3,35	3,00	1,94	-0,35	-10,4	-1,06	-35,33
Показник фінансового левериджу, ($Ф_{л.}$)	<0,25	0,53	0,70	1,06	+0,18	+33,4	+0,36	+50,71
Коефіцієнт забезпеченості власними оборотними засобами (робочим капіталом), ($К_{з.р.к.}$)	> 0,1	0,18	0,26	0,55	+0,08	+43,7	+0,29	+108,96
Коефіцієнт маневреності власного капіталу, ($К_{м.}$)	> 0,1	0,12	0,10	0,04	-0,02	-17,1	-0,06	-57,47

Продовження таблиці 2.5

1	2	3	4	5	6	7	8	9
Робочий капітал (власні обігові засоби), ($Р_{к.}$)	> 0	3022208	3746833	1059004	+724625	+23,9	-2687829	-71,74
Коефіцієнт Бівера ($К_{Б.}$)	> 0,2	0,24	0,03	0,12	-0,21	-86,2	+0,08	+248,03

Коефіцієнт фінансового ризику доповнює коефіцієнт автономії, тому спостерігаємо стійке зниження його значення у 2019-2021 рр. (в цілому за два роки на 42,1%) свідчить про збільшення фінансової стійкості ПАТ «ІНТЕРПАЙП НТЗ». Але при цьому зростає показник фінансового левериджу (тобто залежність саме від довготермінових позикових джерел), які надаються, як правило, на розвиток підприємства. Тобто, у цілому тенденції в цій сфері є позитивними.

Підприємство відповідає нормативу щодо забезпеченості власними оборотними засобами в розрахунку на кожну гривню поточних активів та має позитивну динаміку цього показника. Так у 2021 році в порівнянні з 2020 зріст склав 108,96%, а величина оборотних коштів, сформованих за рахунок власних та прирівняних до них джерел, складала 55 коп. на кожну гривню загальних поточних активів (оборотних засобів) при нормативі у 10 коп. Це свідчить про збільшення можливостей підприємства в проведенні незалежної фінансової політики. Але, разом з цим, зменшується абсолютна величина власних обігових засобів (робочого капіталу) і це зниження за останній рік склало 71,74%. Це пов’язано зі значним падінням власного та довготермінового капіталу у 2021 році.

Спостерігається також негативна тенденція щодо маневреності власного капіталу. У 2021 році цей показник перетнув рекомендовану допустиму межу у 0,1. Це говорить про те, що на даному етапі власний капітал (власні джерела фінансування) в основному спрямовано на покриття основного капіталу

(фондів) та все менше використовується для фінансування поточної діяльності.

Коефіцієнт Бівера свідчить, що у 2020 та 2021 рр. відбувається скорочення частки прибутку, що спрямовується на розвиток виробництва. Величина цього показника у два останні роки не відповідає нормативу, але у 2021 році він зростає на +248,03% у порівнянні 2020, що є пересторогою для виникнення кризової ситуації у майбутньому.

Далі слід виконати розрахунки показників рентабельності підприємства, що вказують на рівень прибутковості (збитковості). Приклад розрахунку показників рентабельності на кінець 2019 року наведено нижче. Результати представлені у табл. 2.6.

$$Р_{п.}^{2019} = \frac{3674381 + 1895129 - 1635143}{9584769 + 280021 + 825475} = 0{,}37\ (грн/грн)$$

$$Р_{а.}^{2019} = \frac{3562297}{(19069157 + 20704488)/2} = 0{,}18\ (грн/грн)$$

$$Р_{в.к.}^{2019} = \frac{3562297}{(1113061 + 4677387)/2} = 1{,}23\ (грн/грн)$$

Таблиця 2.6 – Результати розрахунку показників рентабельності підприємства ПАТ «ІНТЕРПАЙП НТЗ» у 2019-2021 рр.

Найменування показника	Значення, %			Відхилення 2020 р. від 2019 р., %	Відхилення 2021 р. від 2020 р., %
	2019 рік	2020 рік	2021 рік		
Рентабельність продукції (коефіцієнт), ($Р_{п.}$)	37	23	6	-14	-17
Рентабельність активів, ($Р_{а.}$)	18	0,1	7	-17,9	+6,9
Рентабельність власного капіталу, ($Р_{в.к.}$)	123	0,5	24	-122,5	+23,5

Аналіз показників рентабельності ПАТ «ІНТЕРПАЙП НТЗ» показав зниження всіх показників у 2020 році в порівнянні з 2019. Це пов’язано з значним зменшенням чистого прибутку підприємства у 2020 році. Особливо

негативна картина була щодо власного капіталу, так як зменшення прибутку супроводжувалось ще більшим зменшенням власного капіталу (власних джерел фінансування). Але у 2021 році прибутковість загальних активів та власного капіталу зростає. Між тим, показник, що характеризує ефективність продажів (прибутковість від основної діяльності) продовжує негативну динаміку й у 2021 році. Прибуток від господарської діяльності склав 6 копійок на кожну гривню витрат на виробництво та збут продукції. Це свідчить про низьку ефективність вкладення коштів та управління ресурсами і витратами організації.

Проте усі показники мають позитивне значення, а це означає, що діяльність ПАТ «ІНТЕРПАЙП НТЗ» характеризується хоча і незначною, але прибутковістю та ситуація має тенденцію до покращення.

Проте усі показники мають позитивне значення, а це означає, що діяльність ПАТ «ІНТЕРПАЙП НТЗ» характеризується хоча і незначною, але прибутковістю та ситуація має тенденцію до покращення.

Останнім етапом проведемо розрахунок показників ділової активності підприємства (оборотності). Приклад розрахунку показників на кінець 2019 року наведено нижче. Результати представлені у табл. 2.7.

$$К_{о.а.}^{2019} = \frac{14624632}{(19069157 + 20704488)/2} = 0{,}74 \text{ (об./рік)}$$

$$К_{о.к.з.}^{2019} = \frac{14624632}{\begin{array}{l}((1814589 + 24606 + 8645 + 33444 + 6986775) + \\ + (1101256 + 196643 + 9523 + 37661 + 6284054))/2\end{array}} = 5{,}54 \text{ (об./рік)}$$

$$К_{о.д.з.}^{2019} = \frac{14624632}{\begin{array}{l}((12651272 + 605824 + 219453 + 157934) + \\ +(12958425 + 548800 + 101079 + 50028))/2\end{array}} = 10{,}84 \text{ (об./рік)}$$

$$К_{о.м.з.}^{2019} = \frac{14624632}{(1342273 + 1731311)/2} = 9{,}52 \text{ (об./рік)}$$

$$К_{о.о.з.}^{2019} = \frac{14624632}{(3075457 + 3446147)/2} = 4{,}48 \text{ (грн/грн)}$$

$$К_{о.в.к.}^{2019} = \frac{14624632}{(1113061 + 4677387)/2} = 5{,}05 \text{ (об./рік)}$$

Таблиця 2.7 – Результати розрахунку показників ділової активності (оборотності) підприємства ПАТ «ІНТЕРПАЙП НТЗ» у 2019-2021 рр.

Найменування показника	Значення			Відхилення 2020 р. від 2019 р.		Відхилення 2021 р. від 2020 р.	
	2019 рік	2020 рік	2021 рік	абс.,+/-	відн., %	абс., +/-	відн., %
Коефіцієнт оборотності активів, ($К_{о.а.}$)	0,74	0,48	1,53	-0,25	-34,34	+1,05	+217,16
Коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості, ($К_{о.к.з.}$)	5,54	4,64	7,38	-0,90	-16,22	+2,74	+59,12
Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості, ($К_{о.д.з.}$)	10,84	10,08	6,85	-0,76	-6,99	-3,23	-32,05
Коефіцієнт оборотності матеріальних запасів, ($К_{о.м.з.}$)	9,52	5,64	24,58	-3,87	-40,70	+18,94	+335,52
Коефіцієнт оборотності основних засобів (фондовіддача), ($К_{о.о.з.}$)	4,48	2,54	8,65	-1,94	-43,35	+6,11	+240,57
Коефіцієнт оборотності власного капіталу, ($К_{о.в.к.}$)	5,05	2,02	5,35	-3,03	-59,91	+3,32	+164,04

У 2020 році в порівнянні з 2019 відбулось зниження всіх показників оборотності ПАТ «ІНТЕРПАЙП НТЗ». У найбільшому ступені зниження оборотності активів було обумовлено зменшенням оборотності запасів та основних засобів (а останні мають значну частку в активах підприємства). Але вже в 2021 майже всі показники продемонстрували позитивну тенденцію. Так у 2021 році порівняно з 2020 коефіцієнт оборотності активів збільшився на 217,16% та склав 1,53 об./рік; а коефіцієнт оборотності основних засобів

збільшився на 240,57% та склав 8,65 об./рік. За останній рік також вперше оборотність кредиторської заборгованості перевищила оборотність дебіторської, що надає змогу підприємству практичне використовувати споживче кредитування своєї діяльності, бо у попередні роки дебітори значно повільніше розраховувалися з підприємством, ніж підприємство із своїми кредиторами.

Також, не дивлячись на значне зменшення у 2020 році, коефіцієнт оборотності власного капіталу у 2021 році вийшов на показник початкового року та склав 5,35 об./рік.

2.3 Аналіз основних складових та визначення рівня кадрового потенціалу ПАТ «ІНТЕРПАЙП НТЗ»

У цьому підрозділі буде проведено аналіз якісних та кількісних характеристик персоналу за напрямами, що буде використано для оцінки кадрового потенціалу ПАТ «ІНТЕРПАЙП НТЗ». Аналіз проведено на основі даних отриманих на підприємстві та у звітних документах, що є у вільному доступі. Формули для розрахунку можна побачити у Додатку Г.

У таблиці 2.8 простежено зміни кадрової структури за категоріями персоналу у 2019-2021 рр. Це дозволяє визначити співвідношення чисельності основних і допоміжних робітників та їх частку у загальній чисельності персоналу.

Перш за все слід відмітити великі темпи скорочення персоналу, на це є декілька причин. По-перше, це криза у металургійній промисловості, по-друге, це пандемія Covid-19. Так у 2021 році середньооблікова чисельність всього персоналу склала 2522, що менше за показник 2020 року на -38,34%.

У структурі промислово-виробничого персоналу переважають робочі, у 2019 ріці їх кількість складала 4489 осіб. Кількість робочих у 2021 році в порівняні з 2020 роком зменшилась на -43,25% та склала 1816 осіб.

Таблиця 2.8 – Показники розподілу персоналу ПАТ «ІНТЕРПАЙП НТЗ» за категоріями у 2019-2021 рр.

Показник	Чисельність працівників, осіб			Відхилення 2020 р. від 2019 р.		Відхилення 2021 р. від 2020 р.	
	2019 рік	2020 рік	2021 рік	абс., осіб	відн., %	абс., осіб	відн., %
Середньооблікова чисельність на підприємстві	4774	4090	2522	-684	-14,33	-1568	-38,34
Чисельність промислово-виробничого персоналу	4489	3856	2379	-633	-14,10	-1477	-38,30
робочі	3802	3200	1816	-602	-15,83	-1384	-43,25
керівники	335	289	164	-46	-13,73	-125	-43,25
фахівці	335	349	353	+14	+4,18	+4	+1,15
службовці	17	18	17	+1	+5,88	-1	-5,56
Чисельність непромислово-виробничого персоналу	285	234	143	-51	-17,89	-91	-38,89
робочі	94	82	40	-12	-12,77	-42	-51,22
керівники	9	7	5	-2	-22,22	-2	-28,57
фахівці	140	124	86	-16	-11,43	-38	-30,65
службовці	42	21	12	-21	-50,00	-9	-42,86
Питома вага персоналу, %, з них: • промислово-виробничого • непромислово-виробничого персоналу	• 94,03 • 5,97	• 94,28 • 5,72	• 94,33 • 5,67	• +0,25 • -0,25	• +0,26 • -4,16	• +0,05 • -0,05	• +0,05 • -0,89

Перш за все слід відмітити великі темпи скорочення персоналу, на це є декілька причин. По-перше, це криза у металургійній промисловості, по-друге, це пандемія Covid-19. Так у 2021 році середньооблікова чисельність всього персоналу склала 2522, що менше за показник 2020 року на -38,34%.

У структурі промислово-виробничого персоналу переважають робочі, у 2019 ріці їх кількість складала 4489 осіб. Кількість робочих у 2021 році в порівняні з 2020 роком зменшилась на -43,25% та склала 1816 осіб.

Найменшу питому вагу серед промислово-виробничого персоналу мають службовці. Незважаючи на загальні скорочення, їх кількість

залишається майже незмінною, а кількість фахівців навіть зросла за два роки на 5,33%.

Скорочується і чисельність непромислово-виробничого персоналу також скорочується. Її питома вага у загальній структурі персоналу у 2020 році зменшилась на 4,16%, а у 2021 – на 0,89%. Для наочності на рис. 2.5 проілюстровано розподіл персоналу за категоріями у 2021 р.

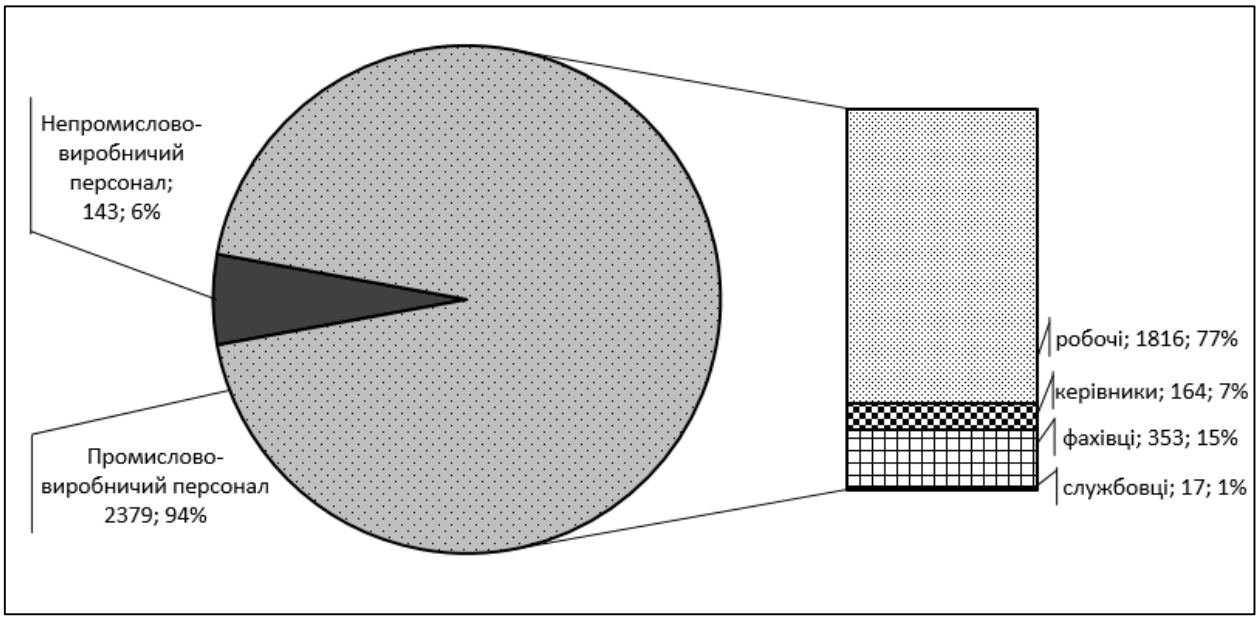

Рисунок 2.5 – Розподіл персоналу за категоріями у 2021 р.

Не менш важливим елементом аналізу кадрового потенціалу, є аналіз розподілу працівників за статевою ознакою. Результати аналізу можна побачити у табл. 2.9.

Таблиця 2.9 – Показники розподілу персоналу ПАТ «ІНТЕРПАЙП НТЗ» за гендерною ознакою у 2019-2021 рр.

Показник	Чисельність працівників						Відхилення 2020 р. від 2019 р.		Відхилення 2021 р. від 2020 р.	
	на 31.12.2019		на 31.12.2020		на 31.12.2021		абс., осіб	відн., %	абс., осіб	відн., %
	осіб	%	осіб	%	осіб	%				
Чоловіки	2975	65,08	2843	75,61	1787	77,19	-132	-4,44	-1056	-37,14
Жінки	1596	34,92	1247	33,16	735	31,75	-349	-21,87	-512	-41,06
Всього	4571	100	3760	100	2315	100	-811	-17,74	-1445	-38,43

За даними таблиці 2.9 можна побачити, що на тлі загального скорочення чисельності персоналу на підприємстві, кількість жінок зменшується швидше за кількість чоловіків. Так, наприклад, у 2020 році в порівняні з 2019 роком, чисельність чоловіків зменшилась на 4,44%, в той час, як жінок – на 21,87%. Тенденція збереглась у 2021 році, хоча різниця і стала значно менше: зменшення кількості чоловіків та жінок відповідно на 37,14% та на 41,06% відповідно.

Це вплинуло на гендерну структуру підприємства. У 2019 році жінки мали найбільшу питому вагу за весь аналізований період, вона складала 34,92%. Але у 2021 році цей показник зменшився до 31,75%. Для більшої наочності розподіл персоналу за статевою ознакою у 2019-2021 рр. представлений на рис. 2.6.

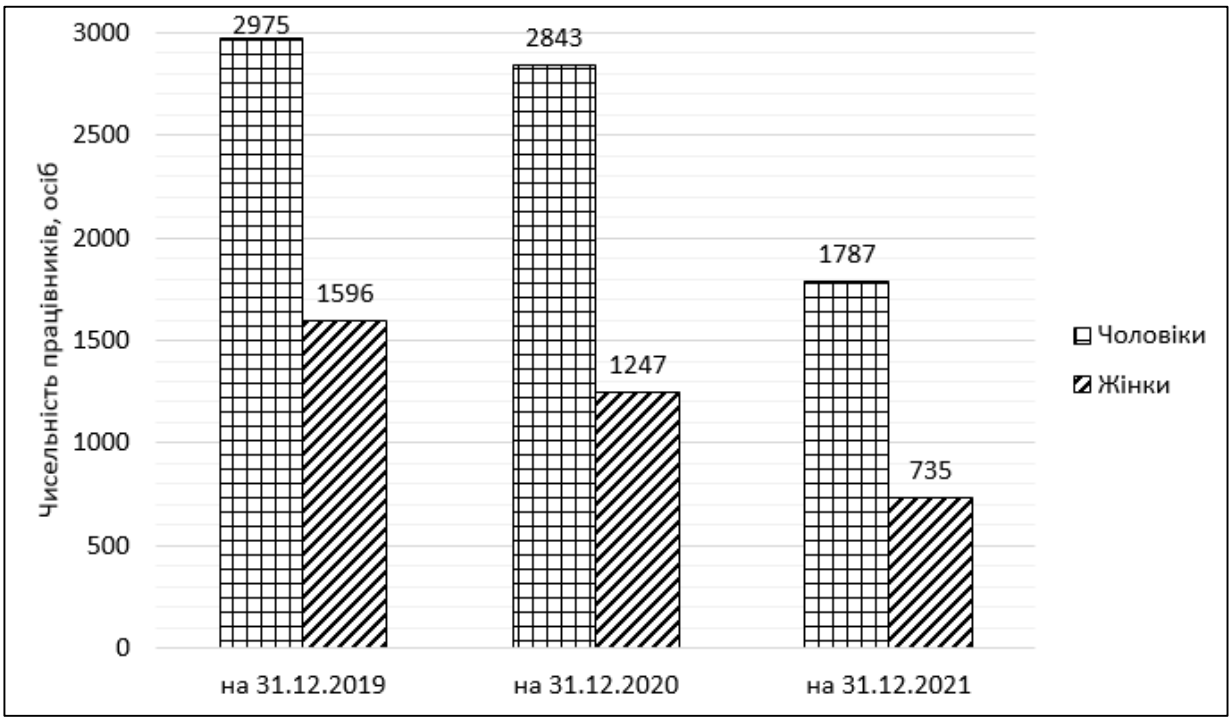

Рисунок 2.6 – Розподіл персоналу за гендерною ознакою

Аналіз розподілу працівників за віком несе важливу роль у плануванні мотиваційних програм. Це пов’язано з різними цілями людей у різному віці (див. табл. 2.10).

Таблиця 2.10 – Показники розподілу персоналу ПАТ «ІНТЕРПАЙП НТЗ» за віком у 2019-2021 рр.

Показник	Чисельність працівників						Відхилення 2020 р. від 2019 р.		Відхилення 2021 р. від 2020 р.	
	на 31.12.2019		на 31.12.2020		на 31.12.2021		абс., осіб	відн., %	абс., осіб	відн., %
	осіб	%	осіб	%	осіб	%				
Молодше 30 років	968	21,18	785	20,88	423	18,27	-183	-18,90	-362	-46,11
30-50 років	2423	53,01	2096	55,74	1480	63,93	-327	-13,50	-616	-29,39
Старші 50 років	1180	25,81	879	23,38	412	17,80	-301	-25,51	-467	-53,13
Всього	4571	100	3760	100	2315	100	-811	-17,74	-1445	-38,43

Аналіз розподілу працівників за віком показує, що питома вага працівників категорії 30-50 років збільшується. Так у 2019 році цей показник дорівнював 53,01%, а у 2021 вже 63,93%. Це є позитивною динамікою, так як саме ця категорія є найбільш працеспроможною та вмотивованою. Питома вага інших категорій відповідно зменшується.

Кількість працівників старших 50 років скорчується більш значними темпами за інші категорії. Так відхилення показників чисельності цієї категорії у 2021 року в порівнянні з 2020 склало 53,13%. Для більшої наочності розподіл персоналу за віком у 2019-2021 рр. представлений на рис. 2.7.

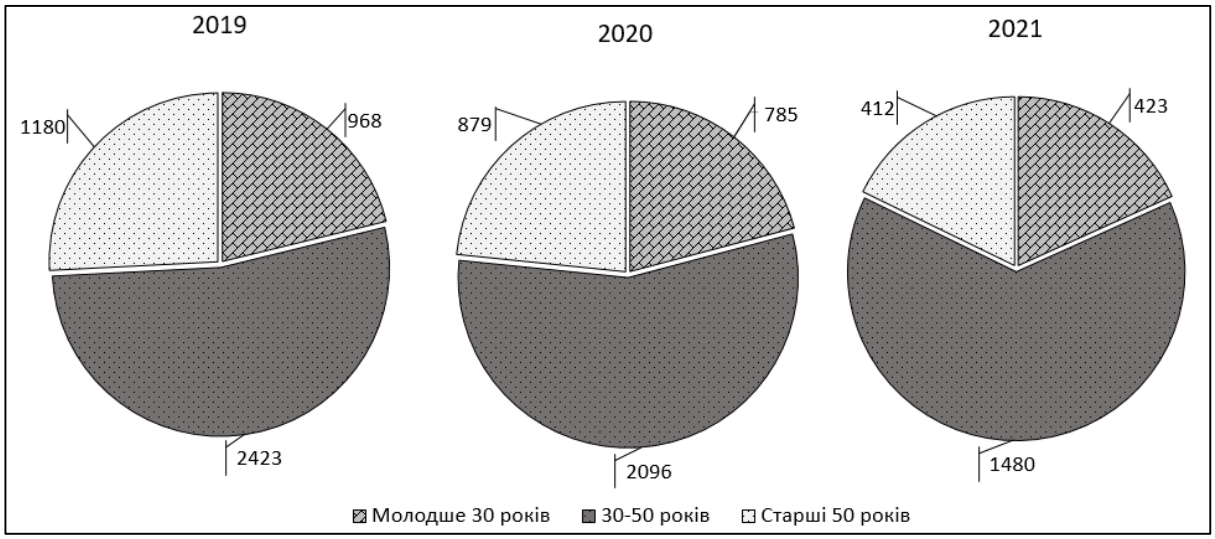

Рисунок 2.7 – Розподіл персоналу за віком у 2019-2022 рр.

Кваліфікаційний рівень робітників безпосередньо залежить від рівня їх освіти. Тому важливо приділити увагу та відстежити зміни у складі працівників за рівнем освіти (див. табл. 2.11).

Таблиця 2.11 – Показники розподілу персоналу ПАТ «ІНТЕРПАЙП НТЗ» рівнем освіти у 2019-2021 рр.

Показник	Чисельність працівників						Відхилення 2020 р. від 2019 р.		Відхилення 2021 р. від 2020 р.	
	на 31.12.2019		на 31.12.2020		на 31.12.2021		абс., осіб	відн., %	абс., осіб	відн., %
	осіб	%	осіб	%	осіб	%				
Вища освіта	845	18,48	725	19,28	446	19,26	-120	-14,20	-279	-38,48
Технікум	1252	27,39	1069	28,43	710	30,69	-183	-14,62	-359	-33,58
Коледж	2443	53,45	1951	51,89	1156	49,92	-492	-20,14	-795	-40,75
Середня освіта	31	0,68	15	0,40	3	0,13	-16	-51,61	-12	-80,00
Всього	4571	100	3760	100	2315	100	-811	-17,74	-1445	-38,43

Розрахунки за показниками рівня освіти продемонстрували, що найбільшу питому вагу в загальній структурі персоналу мають робітники, що закінчили професійно-технічне училище (коледж) та мають середню спеціальну освіту. Але їх питома вага має тенденцію до зменшення, та у 2019 році становила 53,45%, у 2020 році – 51,89% та у 2021 році – 49,92%.

Найменша кількість працівників, що мають загальну середню освіту. У 2019 їх було 31, але вже у 2021 році залишилось всього 3. Це пов’язано з прагненням підприємства до підвищення якості виконуваних робіт шляхом безперервного навчання персоналу та скорочення в першу чергу робітників, що не мають бажання розвиватись. Питома вага працівників з вищою освітою залишається у всі роки приблизно на рівні 18-19%.

Загалом, аналіз таблиці 2.11 свідчить про те, що загальний рівень освіти персоналу на підприємстві зростає. Більш наочно це можна побачити на рис. 2.8.

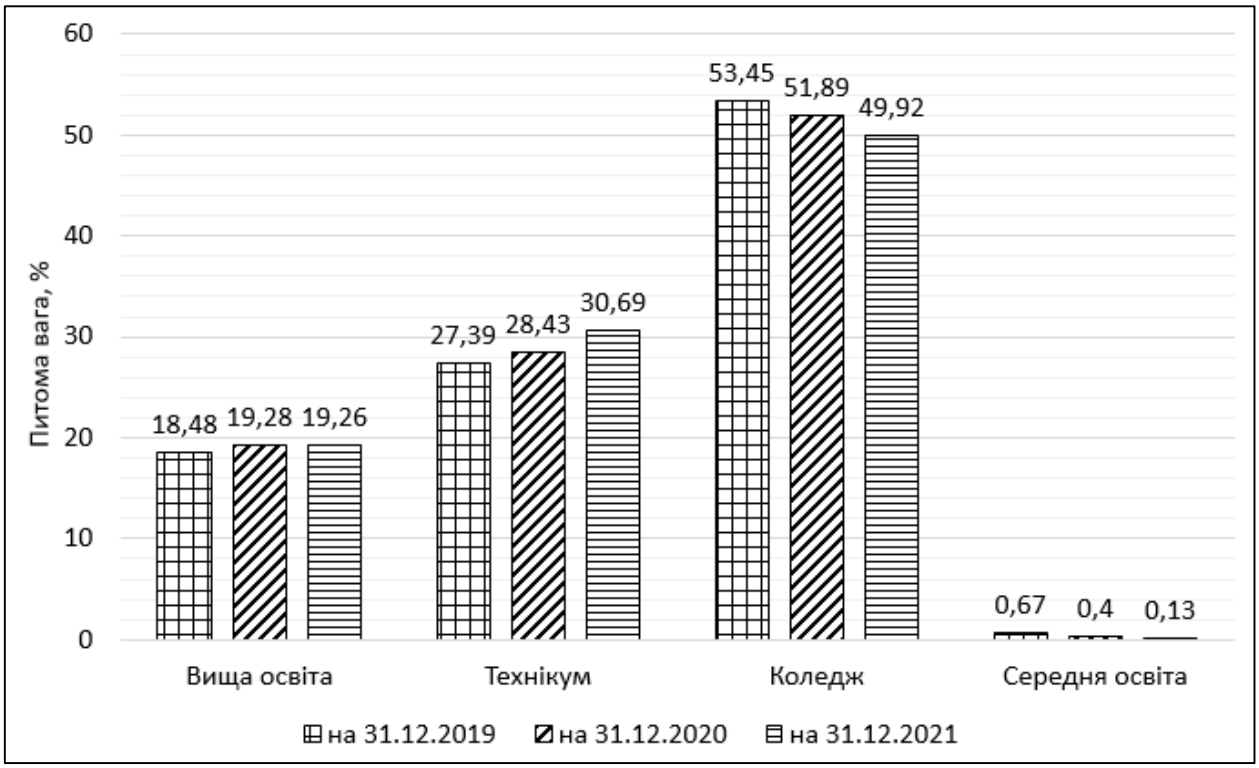

Рисунок 2.8 – Розподіл персоналу за рівнем освіти (у питомому вираженні)

Забезпеченість підприємства кадрами залежить від їхнього руху протягом аналізованого періоду. Важливість цього виду дослідження пояснюється тим, що стабільність кадрів дозволяє скоротити витрати на адаптацію нових співробітників та витрачати їх на розвиток вже існуючого персоналу, крім цього він демонструє рівень ефективності управління персоналом. Результати аналізу руху кадрів надані у таблиці 2.12.

Як було встановлено раніше, на підприємстві відбувається стрімке зниження чисельності працівників, основною причиною якого є скорочення персоналу через кризу. Коефіцієнт обороту щодо вибуття у 2021 році склав 60,71, що на 1,71% більше за попередній. Коефіцієнт обороту щодо прийому навпаки має тенденцію до зменшення.

Таблиця 2.12 – Аналіз руху персоналу ПАТ «ІНТЕРПАЙП НТЗ» у 2019-2021 рр.

Показник	Значення			Відхилення 2020 р. від 2019 р.		Відхилення 2021 р. від 2020 р.	
	2019 рік	2020 рік	2021 рік	абс., +/-	відн., %	абс., +/-	відн., %
Середньооблікова чисельність на підприємстві	4774	4090	2522	-684	-14,33	-1568	-38,34
Чисельність персоналу на початок року	4759	4571	3760	-188	-3,95	-811	-17,74
Чисельність персоналу на кінець року	4571	3760	2315	-811	-17,74	-1445	-38,43
Кількість прийнятого персоналу	182	105	67	-77	-42,31	-38	-36,19
Кількість персоналу, що вибули, в т.ч.	370	916	1531	+546	+147,57	+615	+67,14
звільнених за власним бажанням та за порушення трудової дисципліни	370	531	404	+161	+43,51	-127	-23,92
Сумарна кількість прийнятих та вибулих працівників	552	1021	1598	+469	+84,96	+577	+56,51
Коефіцієнт обороту щодо прийому, ($К_{пр.}$)	3,81	2,57	2,66	-1,25	-0,33	+0,09	+0,03
Коефіцієнт обороту щодо вибуття, ($К_{виб.}$)	7,75	22,40	60,71	+14,65	+1,89	+38,31	+1,71
Коефіцієнт загального обороту, ($К_{з.о.}$)	11,56	24,96	63,36	+13,40	+1,16	+38,40	+1,54
Коефіцієнт заміщення, ($К_{з.}$)	-3,94	-19,83	-58,05	-15,89	+4,04	-38,22	+1,93
Коефіцієнт плинності кадрів, ($К_{п.к.}$)	7,75	12,98	16,02	+5,23	+0,67	+3,04	+0,23

Як було встановлено раніше, на підприємстві відбувається стрімке зниження чисельності працівників, основною причиною якого є скорочення персоналу через кризу. Коефіцієнт обороту щодо вибуття у 2021 році склав 60,71, що на 1,71% більше за попередній. Коефіцієнт обороту щодо прийому навпаки має тенденцію до зменшення.

Коефіцієнт плинності персоналу вказує на те, що кількість людей, що звільнились за власним бажанням теж збільшується, але, цілком можливо, що таку заяву робітники пишуть під певним тиском обставин. Так за аналізований

період плинність кадрів в цілому зросла на 0,9%. У 2021 році на ПАТ «ІНТЕРПАЙП НТЗ» цей показник склав 16,02%, при нормі у 3-5%.

Коефіцієнт загального обороту кадрів має тенденцію до збільшення, це може стати причиною зниження стабільності складу кадрів. Крім того постійна зміна працівників змушує витрачати багато часу на адаптацію нових співробітників, що може негативно вплинути на якість продукції. Коефіцієнт загального обороту у 2019 році складав 11,56, а у 2020 – 24,96. Найбільший його зріст відбувся у 2021, тоді він досяг відмітки у 63,36, що на 1,54% більше за 2020 рік.

Аналіз рівня виробничого травматизму може бути проведений на основі розрахунків кількості нещасних випадків та травм отриманих на підприємстві, а також ступеня їх тяжкості. Результати розрахунку основних показників зображено у табл. 2.13.

Таблиця 2.13 – Аналіз виробничого травматизму ПАТ «ІНТЕРПАЙП НТЗ» у 2019-2021 рр.

Показник	Значення			Відхилення 2020 р. від 2019 р.		Відхилення 2021 р. від 2020 р.	
	2019 рік	2020 рік	2021 рік	абс., +/-	відн., %	абс., +/-	відн., %
Кількість травм, в т.ч.	4	5	4	+1	+25,00	-1	-25,00
зі смертельним наслідком	0	0	0	0	-	0	-
Кількість днів непрацездатності у всіх постраждалих за обліковий період	298,4	268,5	120,68	-29,9	-10,02	-147,82	-55,05
Коефіцієнт частоти, ($К_{ч.}$)	0,84	1,22	1,59	+0,38	+45,24	+0,37	+30,33
Коефіцієнт тяжкості, ($К_{т.}$)	74,6	53,7	30,17	-20,9	-28,02	-23,53	-43,82
Коефіцієнт виробничих втрат, ($К_{в.в.}$)	62,67	65,51	47,97	+2,84	+4,53	-17,54	-26,77

З таблиці 2.13 видно, що незважаючи на систематичне навчання і перевірку знань з питань охорони праці, які проводяться на підприємстві, кількість травм на підприємстві практично не змінюється. Основні причини

травмування: недотримання інструкцій з охорони праці, особиста необережність працівників та невиконання халатне виконання посадових обов'язків керівниками робіт. Нещасних випадків зі смертельними наслідками за аналізований період на підприємстві не було.

Позитивним моментом є те, що коефіцієнт тяжкості зменшується. Так у 2020 в порівнянні з 2019 від зменшився на 28,02%, а у 2021 в порівнянні з 2020 – на 43,82%.

Підприємство піклується про стан здоров’я своїх працівників, тому на 2021 рік було заплановано проведення 30 заходів з виконання Комплексного плану поліпшення умов і санітарно-оздоровчих заходів на суму 33 492,00 тис. грн. Фактично було проведено 32 заходи, що склало 33 536,50 тис. грн.

Прикладами проведених заходів є заміна та модернізація обладнання, ремонт цехів та приміщень, забезпечення всіх працівників засобами індивідуального захисту тощо.

Вмотивованість персоналу сприяє досягненню цілей організації. Мотивація може бути матеріальна та нематеріальна, але для досягнення максимальної ефективності слід дотримуватись балансу між ними. Результати дослідження процесу мотивації відображено у табл. 2.14.

Таблиця 2.14 – Аналіз мотивації та ефективності управління персоналом ПАТ «ІНТЕРПАЙП НТЗ» у 2019-2021 рр.

Показник	Значення			Відхилення 2020 р. від 2019 р.		Відхилення 2021 р. від 2020 р.	
	2019 рік	2020 рік	2021 рік	абс., тис.грн	відн., %	абс., тис.грн	відн., %
1	2	3	4	5	6	7	8
Середньомісячна заробітна плата, грн.	14285	14614	17732	+329	+2,30	+3118	+21,34
Фонд оплати праці, тис. грн.	819275	723758,9	561844	-95516	-11,66	-161915	-22,37
Відрахування на соціальні заходи, тис. грн.	180956	156827	20066	-24129	-13,33	-136761	-87,21

Продовження таблиці 2.14

1	2	3	4	5	6	7	8
Відрахування на науково-дослідні роботи, тис. грн.	3054,73	4428,45	8816,78	+1373,72	+44,97	+4388,33	+99,09
Виробіток, т/особу	94,78	86,34	87,59	-8,44	-8,91	+1,25	+1,45

Одним з ключових показників рівня матеріальної мотивації працівників є розмір заробітної плати та премії. Підприємство на регулярній основі проводить перегляд заробітних плат. Найбільше зростання заробітної плати за аналізований період відбулось у 2021 році, вона зросла на 3118 грн. в порівнянні 2020 роком, що склало 21,34%.

При цьому фонд оплати праці та відрахування на соціальні заходи зменшуються, що пов’язано як зі зниженням чисельності працівників, так і зі зменшенням обсягів реалізації продукції. Так у 2021 році фонд оплати праці знизився на 22,37%, а відрахування на соціальні заходи – на 87,21% в порівнянні з 2020, що безумовно є поганою тенденцією.

Відрахування на науково-дослідні роботи дають змогу працівникам реалізовувати свій науковий потенціал, а винагорода за раціональні пропозиції, що підвищують ефективність виробництва, мотивує персонал до інноваційної діяльності. За 2021 рік відрахування на науково-дослідні роботи зросли на 44,97%, а у 2021 на 99,09%. Це свідчить про прагнення підприємства вийти з кризи шляхом впровадження раціоналізації виробництва, підвищення якості продукції та зниження її собівартості.

Матеріальним стимулом, окрім преміальної винагороди, що встановлюється в залежності від рівня посади, на підприємстві є преміальне заохочення працівників, що зробили значний внесок у виконання виробничого плану, показали високу результативність, відповідальність і професіоналізм. Розмір премії таких працівників залежить від виконання норм виробітку. У сучасних реаліях велика змінна частина в доході дозволяє підлаштовуватись під коливання обсягів виробництва.

Нематеріальна мотивація представлена на підприємстві дією Колективного договору, що забезпечує соціальну захищеність робітників. Серед його пунктів можна виділити:

1. Додаткові вихідні дні за рахунок коштів підприємства у зв'язку з сімейними обставинами.

2. Забезпечення молоком працівників, на місцях з шкідливими умовами праці.

3. Надання дітям працівників, що загинули на виробництві або в ході проведення антитерористичної операції (АТО) безкоштовними путівками в літній табір.

4. Допомога працівникам, в розмірі 5000 грн., на кожну народжену дитину за рахунок коштів підприємства.

5. Надання путівок працівникам на санаторно-курортне лікування за рахунок коштів соціального страхування і профспілкового комітету.

З повним переліком пунктів Колдоговору можна ознайомитись у «Звіті про управління ПАТ «ІНТЕРПАЙП НТЗ»».

Ефективність роботи підприємства у великій мірі залежить від рівня кваліфікації працівників. Саме тому так важливо систематично проводити дослідження рівня знань працівників та реалізовувати програми з їх навчання та розвитку. Аналіз основних програм щодо навчання та розвитку персоналу надано у таблиці 2.15.

Таблиця 2.15 – Аналіз основних програм щодо навчання та розвитку персоналу ПАТ «ІНТЕРПАЙП НТЗ» у 2019-2021 рр.

Показник	Чисельність працівників, осіб			Відхилення 2020 р. від 2019 р.		Відхилення 2021 р. від 2020 р.	
	2019 рік	2020 рік	2021 рік	абс., осіб	відн., %	абс., осіб	відн., %
1	2	3	4	5	6	7	8
Внутрішнє навчання пройшли, в т.ч.	1300	751	654	-549	-42,23	-97	-12,92
підготовлено	51	50	33	-1	-1,96	-17	-34,00

Продовження таблиці 2.15

1	2	3	4	5	6	7	8
перепідготовлено	445	275	203	-170	-38,20	-72	-26,18
навчено по 2 професії	804	426	418	-378	-47,01	-8	-1,88
Навчання «Кадровий резерв» в т.ч.	20	7	9	-13	-65,00	+2	+28,57
майстри	7	3	4	-4	-57,14	+1	+33,33
лінійні керівники	2	1	2	-1	-50,00	+1	+100
начальники управління	1	0	1	-1	-100,00	+1	-
начальники цехів	7	2	2	-5	-71,43	0	0
директора заводів, директора служб	3	1	0	-2	-66,67	-1	-100
Виробничо-технічні курси (ВТК)	453	224	152	-229	-50,55	-72	-32,14
Курси цільового призначення (КЦП)	261	503	82	+242	+92,72	-421	-83,70
Всього	2034	1485	897	-549	-26,99	-588	-39,59

У 2019 році навчання пройшли 2034 співробітника, що складає 42,61% від середньооблікової чисельності персоналу. У 2020 році кількість працівників, що пройшли будь-яке навчання зменшилось на 26,99%, а у 2021 – на 39,59%. Це пояснюється скороченням чисельності персоналу та кризою на підприємстві.

«Кадровий резерв» – одна з ключових програм розвитку персоналу, що діє в ІНТЕРПАЙП НТЗ. Її метою є підготовка кандидатів для заміщення центральних керівних посад. У 2020 році кількість працівників, що пройшли цю програму знизилась з 20 до 7 осіб, що менше на 65% за попередній рік. Але у 2021 році ситуація почала потроху покращуватись і кількість осіб зросла до 9.

Для забезпечення підприємства кадрами, а також недопущення простоїв шляхом взаємозамінності робочих, на підприємстві існує система внутрішнього навчання. Вона проводить підготовку, перепідготовку та навчання суміжним професіям. Цей показник має негативну тенденцію та за аналізований період зменшився на 55,15%.

На виробничо-технічних курсах (ВТК) у 2019 році навчання пройшло 453 людини. У 2020 цей показник склав 224 людини, що на 50,55% менше за

попередній показник. У 2021 році негативна тенденція мала продовження, хоч і знизила темп. Показник 2021 року знизився на 32,14% в порівнянні з 2020 роком.

Метою проведення курсів цільового призначення (КЦП) є детальне вивчення технологій процесів, систем управління якістю продукції та навколишнім середовищем, правил безпечної експлуатації машин тощо. У 2020 році кількість працівників, що пройшли КЦП зросла на 92,72% в порівнянні з попереднім роком, але вже у 2021 знизилась на 83,70%, що складає 82 особи. Для більшої наочності розподіл персоналу щодо навчання та розвитку в 2019-2021 рр. представлений на рис. 2.9.

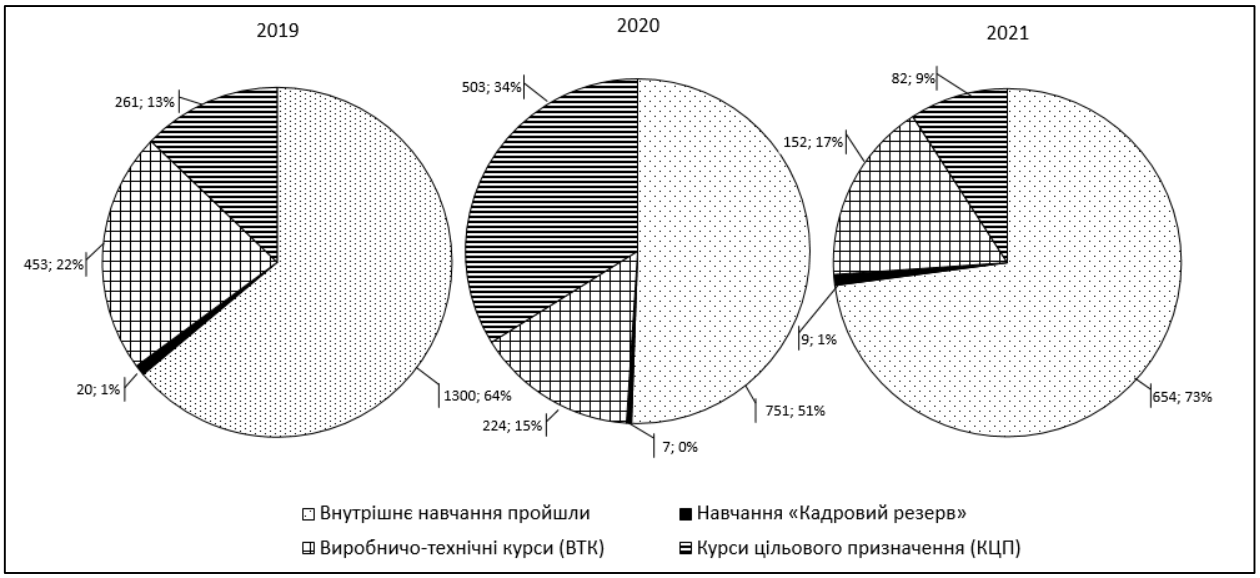

Рисунок 2.9 – Розподіл працівників, що пройшли навчання протягом 2019-2021 рр.

На основі проведеного аналізу кількісних та якісних показників, була додатково проведена оцінка кадрового потенціалу підприємства методом експертних оцінок. В якості експертів були залучені 5 співробітників ПАТ «ІНТЕРПАЙП НТЗ». Вони оцінили рівень кадрового потенціалу шляхом виставлення балів показникам за шкалою оцінок: 1– низький; 2 – нижче середнього; 3 - середній; 4 – вище середнього; 5 – високий. Кожному показнику було надано ваговий коефіцієнт.

Перелік оцінюваних показників включає:

1. Структура персоналу. Цей показник враховує оцінку ефективності розподілу персоналу за категоріями, віком та статтю.
2. Кваліфікаційний рівень. При оцінці кваліфікаційного рівня персоналу включає освітній рівень та наявні програми з навчання та розвитку персоналу.
3. Рівень мотивації оцінюється на основі результатів аналізу матеріального та нематеріального стимулювання працівників.
4. Оцінка охорони праці та безпеки базується на даних про кількість травм та нещасних випадків, їх тяжкості, а також на основі інформації щодо впроваджених заходів.
5. Стабільність кадрового складу включає коефіцієнти аналізу руху кадрів.
6. Інноваційний потенціал характеризується інвестуванням коштів у стимулювання наукової діяльності працівників та планами підприємства щодо модернізації.
7. Рівень соціальної політики це заходи та програми підприємства націлені на покращення життя працівників та їх сімей.

Результати оцінки експертів надано у табл. 2.16.

Таблиця 2.16 – Результати експертної оцінки кадрового потенціалу ПАТ «ІНТЕРПАЙП НТЗ» у 2019-2021 рр.

Показники оцінки	Оцінка експерта					Сер. оцінка	Вага	Загальна оцінка
	1	2	3	4	5			
1. Структура персоналу	5	4	3	4	4	4	0,15	0,6
2. Кваліфікаційний рівень	4	4	3	5	5	4,2	0,24	1,008
3. Мотивація	3	3	2	5	4	3,4	0,2	0,68
4. Охорона праці та безпеки	3	4	4	5	4	4	0,05	0,2
5. Стабільність кадрового складу	1	2	2	1	1	1,4	0,15	0,21
6. Інноваційний потенціал	4	4	5	3	4	4	0,08	0,32
7. Соціальна політика	4	4	3	5	3	3,8	0,13	0,494
								3,512

Після отримання балів були розраховані середня та загальна оцінки за кожним показником. . Отже, оцінка кадрового потенціалу ПАТ «ІНТЕРПАЙП НТЗ» у 2019-2021 рр. 70,24% (3,512*100/5). Для спостереження динаміки змін, оцінку слід проводити систематично.

Висновки до розділу 2

ПУБЛІЧНЕ АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО «ІНТЕРПАЙП НИЖНЬОДНІПРОВСЬКИЙ ТРУБОПРОКАТНИЙ ЗАВОД» - найбільше в південно-східній частині Європи багатопрофільне підприємство з реалізації сталевих труб. Ключовими видами його діяльності є виробництво та реалізація металевих труб, бандажів, суцільнокатаних коліс, кільцевих виробів та осей, що мають великий спектр використання. Трубна продукція займає найбільшу частку серед продукції, та через низку обставин, попит на неї за аналізований період мав негативну динаміку. Це призвело до зменшення обсягів виробництва та реалізації.

Проведений аналіз фінансово-економічної діяльності підприємства дозволяє зробити висновок, що підприємство є прибутковим, але у зв’язку з рядом негативних факторів, серед яких пандемія та криза у вагонобудівній галузі, чистий фінансовий результат протягом 2019-2020 рр. знизився.

Підприємство має високий рівень ліквідності активів. В 2021 р. величина сум покриття взагалі перевищує борги на майже у 2 рази (коефіцієнт покриття досягає значення 1,97), що говорить про низький фінансовий ризик та потенційні можливості для залучення додаткових фінансових коштів. Позитивна динаміка коефіцієнтів фінансової стійкості свідчить про збільшення можливостей підприємства в проведенні незалежної фінансової політики. Підприємство відповідає важливому нормативу щодо забезпеченості власними оборотними засобами в розрахунку на кожну гривню поточних активів та має позитивну динаміку цього показника. Складна ситуація щодо маневреності власного капіталу говорить про те, що на даному

етапі власні джерела фінансування в основному спрямовано на покриття основного капіталу (фондів) та все менше використовуються для фінансування поточної діяльності. Також відбувається скорочення частки прибутку, яка відводиться на розвиток виробництва.

Аналіз показників рентабельності показав зниження прибутковості у 2020 році, що пов’язано зі значним зменшенням чистого прибутку підприємства. Особливо негативна картина була щодо власного капіталу, так як зменшення прибутку супроводжувалось ще більшим зменшенням власних джерел фінансування. У 2021 році прибутковість загальних активів та власного капіталу зростає, але прибутковість від основної діяльності продовжує падати й у 2021 році. Проте усі показники мають позитивне значення.

Було проведено аналіз основних якісних та кількісних складових кадрового потенціалу, який виявив значні темпи скорочення персоналу в умовах кризи у металургійній промисловості та пандемії Covid-19. У структурі переважає промислово-виробничий персонал, основну частку якого складають робочі. Кількість чоловіків на підприємстві майже у 2 рази більше за кількість жінок, крім цього питома вага жінок має динаміку до зниження. Позитивним моментом є те, що більшість працівників підприємства відносяться до категорії 30-50 років. Саме ця категорія є найбільш працеспроможною та вмотивованою

Аналіз розподілу працівників за рівнем освіти продемонстрував, що загальний рівень освіти персоналу на підприємстві зростає. Найбільшу питому вагу в загальній структурі персоналу мають робітники, котрі закінчили професійно-технічний коледж. Питома вага працівників з вищою освітою також збільшилась

Стрімке зниження чисельності працівників в більшій мірі відбувається через кризу, але коефіцієнт плинності персоналу (який не враховує скорочений персонал) вказує на те, що кількість людей, що звільнились за власним бажанням теж збільшується. Цілком можливо, що таку заяву

робітники пишуть під певним тиском обставин. У 2021 році на ПАТ «ІНТЕРПАЙП НТЗ» цей показник склав 16,02%, при нормі у 3-5%.

Незважаючи на систематичне навчання і перевірку знань з питань охорони праці, які проводяться на підприємстві, кількість травм на підприємстві практично не змінюється. Позитивним моментом є те, що зменшується коефіцієнт тяжкості.

Підприємство піклується про стан здоров'я своїх працівників, тому за 2021 рік було проведено ряд заходів з виконання Комплексного плану поліпшення умов і санітарно-оздоровчих заходів на суму 33 536,50 тис. грн.

Матеріальна мотивація підприємства включає преміальну винагороду двох видів: встановлену в залежності від рівня посади та ту, що нараховується за значний внесок у виконання виробничого плану. Підприємство постійно збільшує відрахування на науково-дослідні роботи, що дає змогу працівникам реалізовувати свій науковий потенціал. Крім того є винагорода за раціональні пропозиції, що підвищують ефективність виробництва.

Нематеріальна мотивація представлена на підприємстві дією Колективного договору, що забезпечує соціальну захищеність робітників. Серед його пунктів можна виділити: додаткові вихідні дні у зв'язку з сімейними обставинами; надання працівникам путівок на санаторно-курортне лікування; допомога працівникам, в розмірі 5000 грн., на кожну народжену дитину за рахунок коштів підприємства та інше.

На підприємстві реалізовано 4 види програм з навчання та розвитку персоналу: внутрішнє навчання, «Кадровий резерв», виробничо-технічні курси та курси цільового призначення. Зменшення кількості працівників, що пройшли навчання пояснюється скороченням кількості персоналу та кризою на підприємстві.

Методом експертних оцінок було виявлено, що оцінка кадрового потенціалу ПАТ «ІНТЕРПАЙП НТЗ» у 2019-2021 рр. складає 70,24% від максимально можливої оцінки.

РОЗДІЛ 3
ВПРОВАДЖЕННЯ СИСТЕМИ РОТАЦІЇ З МЕТОЮ ПІДВИЩЕННЯ КАДРОВОГО ПОТЕНЦІАЛУ ПАТ «ІНТЕРПАЙП НТЗ»

3.1 Мотивація як один з елементів кадрового потенціалу

Ефективність діяльності підприємства залежить від багатьох факторів внутрішнього і зовнішнього середовища. Одним з основних є управління та розвиток персоналу. Оцінка рівня кадрового потенціалу, що була проведена у другому розділі, розкриває вузькі місця в реалізації кадрової політики. Через низку причин, серед яких криза у гірничо-металургійній галузі, нестійка політична ситуація, пандемія тощо, ПАТ «ІНТЕРПАЙП НТЗ» вимушено скорочує персонал. В першу чергу, це негативно впливає на мотивацію працівників, вони втрачають довіру до підприємства та відчуття стабільності. Це призводить до таких наслідків:

- низький рівень продуктивності праці;
- ріст плинності кадрів;
- низький рівень мотивації до навчання та розвитку;
- зниження авторитету компанії в очах співробітників;
- зниження рівня відданості працівників;
- збільшення випадків порушення трудової дисципліни;
- та інше.

Сукупність перерахованих факторів викликає необхідність постійного дослідження рівня мотивації працівників, розробки та впровадження нових підходів до управління персоналом.

Для того, щоб процес мотивації кадрів був ефективним слід систематично проводити її оцінку. Це допоможе чітко бачити, в якому напрямку необхідні зміни. Зараз існує багато методів оцінки мотивації персоналу, кожний з них має свої переваги та недоліки (див. рис.3.1).

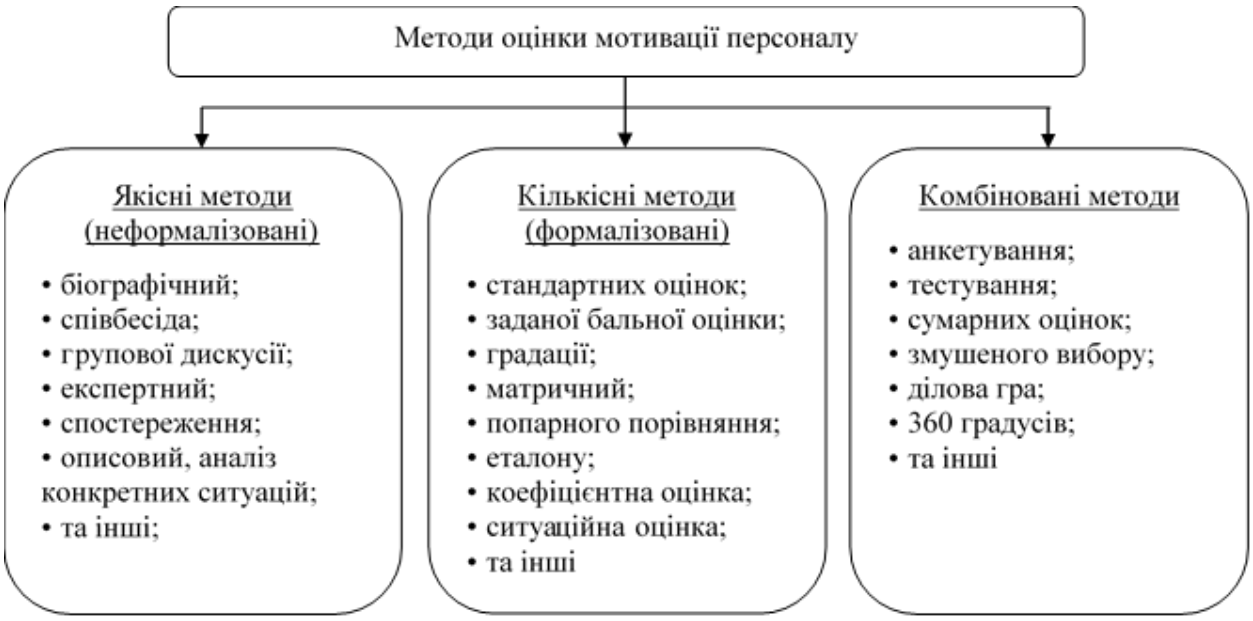

Рисунок 3.1 – Методи оцінки мотивації персоналу

Джерело: сформовано на основі [26]

На основі результатів оцінки необхідно провести аналіз та виявити «вузькі місця» у системі мотивації та їх причини. Після цього слід розробити план дій щодо усунення недоліків та стимулювання працівників. Це призведе до підвищення рівня кадрового потенціалу і, як наслідок, конкурентоспроможності підприємства. Формування системи мотивації персоналу можна представити у вигляді наступного алгоритму дій:

1. Створення системи оцінки мотивації персоналу;
2. Збір та обробка необхідних даних;
3. Аналіз результатів проведеної оцінки;
4. Вибір методів щодо підвищення рівня мотивації та усунення негативних явищ;
5. Впровадження обраних методів;
6. Оцінка результатів впроваджень.

В наш час існує багато інструментів, що впливають на рівень мотивації працівників. Вони представляють собою методи впливу на персонал за допомогою управлінських рішень для досягнення цілей підприємства. Менеджер повинен ретельно підбирати інструменти впливу, враховуючи при

цьому багато факторів, в тому числі психологічні, соціальні, економічні тощо. Фактори, що мають вплив на мотивацію працівників можна побачити на рисунку 3.2.

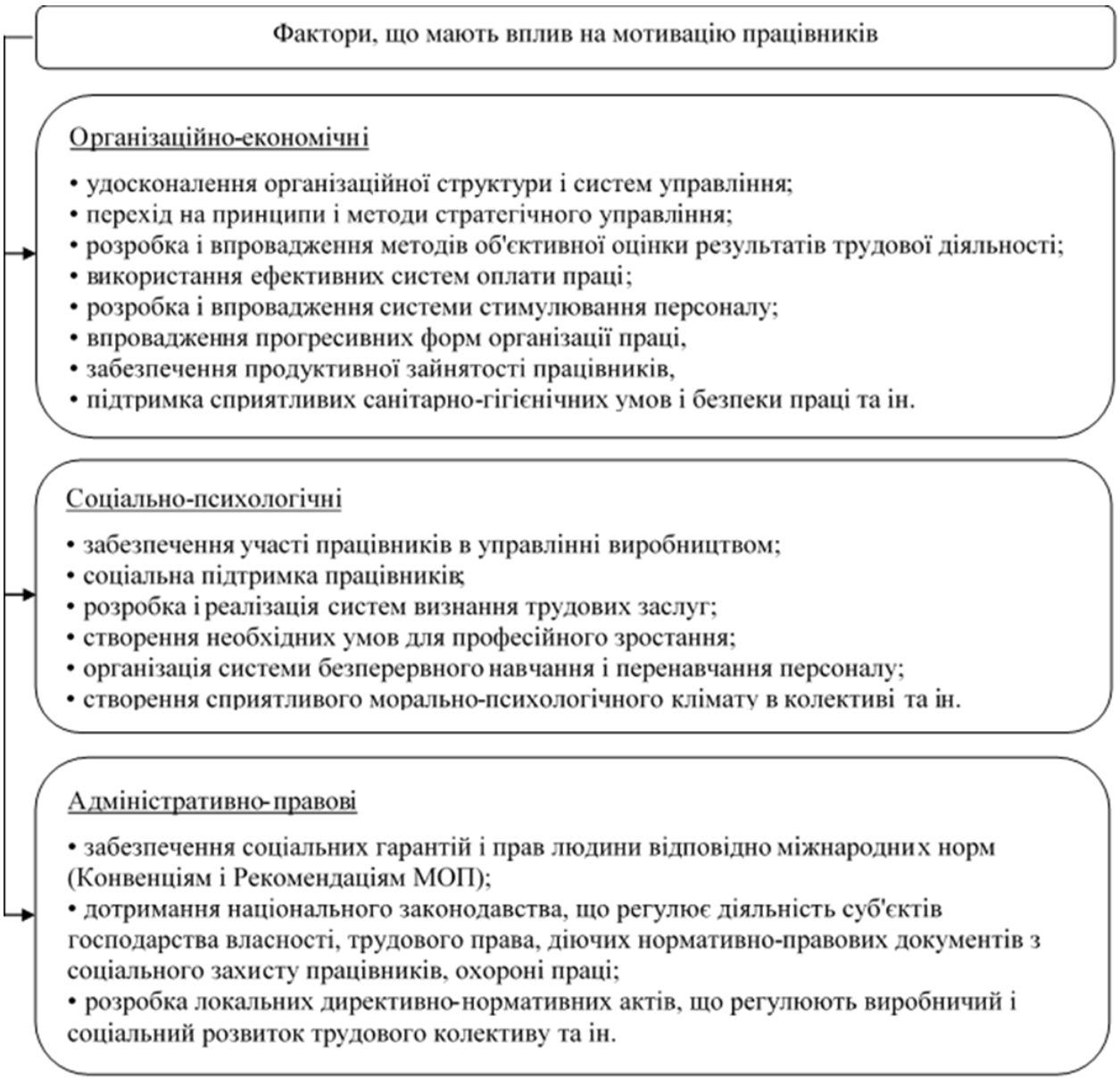

Рисунок 3.2 – Фактори, що мають вплив на мотивацію працівників

Джерело: сформовано на основі [26]

Вибір факторів спонукання, що стануть складовою системи мотивації, обираються в залежності від пріоритетів підприємства, специфічних умов діяльності і проблем, що заважають ефективному управлінню виробництвом.

Отже, безперервне вдосконалення – запорука успіху компанії. Воно передбачає систематичну оцінку поточного стану, вибір, впровадження та удосконалення методів управління, аналіз результатів змін.

3.2 Характеристика системи ротації персоналу та рекомендації з її впровадження на ПАТ «ІНТЕРПАЙП НТЗ»

Одним із ефективних інструментів підвищення мотивації працівників вважається використання системи ротації. Впровадження саме цього інструменту на ПАТ «ІНТЕРПАЙП НТЗ» аргументовано необхідністю ефективного розподілу працівників, а також підвищенням рівня їх зацікавленості та самовіддачі. Основна ідея запропонованого інструменту полягає у навчанні персоналу новим або суміжним професіям шляхом їх переміщення. Навчений за такою системою персонал здатний не тільки вирішити проблему нестачі кадрів (задля уникнення можливостей простою виробництва), а й підвищити рівень мотивації, збільшити ефективність кожного співробітника та підприємства в цілому.

Отже, система ротації працівників спрямована на досягнення наступних ключових цілей:

- Підвищення мотивації та ініціативності працівників;
- Підвищення продуктивності праці та як результат ефективності виробництва;
- Поповнення кадрового резерву;
- Зменшення темпів плинності кадрів;
- Оновлення кадрового складу без збільшення штату.

Крім того, переміщення персоналу допомагає досягти наступних результатів:

- Підвищення професійного рівня працівників;
- Підвищення універсальності працівників та можливості їх заміни за потреби (хвороба працівника, підвищення об’єма робіт, тощо);

- Збільшення кількості раціональних пропозицій щодо підвищення ефективності виробництва або управління;
- Спрощення впровадження змін до організації (зменшення опору змінам, позитивна реакція);
- Розвиток у співробітниках відчуття відповідальності за продукт шляхом ознайомлення їх зі всіма етапами виробництва;
- Встановлення зв’язків між різними відділами та цехами підприємства;
- Формування корпоративної культури;
- Стимулювання здорової конкуренції;
- Підвищення лояльності та прихильності працівників.

Розробка ефективної системи ротації кадрів вимагає дотримання низки принципів, які можна побачити на рис. 3.3.

Рисунок 3.3 – Принципи ефективної ротації персоналу

Джерело: сформовано на основі [27, с. 257]

Окрім професійних навичок, освіти та спеціальності, котрі враховуються при відборі кандидатів на участь в програмі ротації є особистісні якості працівників, що є не менш важливими для ефективного результату. Серед основних з них можна виділити:

- Відповідальність – вміння відповідати за результати своєї роботи, працювати сумлінно незалежно від наявності контролю;
- Стресостійкість – врівноважена поведінка та здатність чітко мислити за стресових ситуації або за умов великого навантаження;
- Неконфліктність – вміння контролювати емоції, уникати конфліктів, не піддаватись на провокації з боку колег та спокійно сприймати критику.
- Комунікабельність – вміння налагоджувати здорові відносини з членами колективу, задавати питання, просити допомоги;
- Бажання розвиватись – потреба у вдосконаленні своїх знань та навичок, жага до навчання.

Процес впровадження системи ротації на підприємстві має відбуватись послідовно у декілька етапів: [28]

1 етап: проведення аналізу поточного стану кадрового потенціалу та системи ротації на підприємстві. На основі результатів проведеного аналізу виявляються потреби персоналу, що є важелями ефективного впливу. Крім того в процесі діагностики встановлюються особливості персоналу, рівень мотивації, мобілізаційні і адаптивні можливості, тощо. Оцінка поточного стану є основою управління будь-якими змінами на підприємстві.

2 етап: створення документації про ротацію. Процес впровадження ротації на підприємстві починається з відповідного указу керівництва. Після цього відділ кадрів починає розробляти документацію щодо ротації. Зазвичай у вигляді положення, яке містить:

1. Визначення сутності ротації та її цілей;
2. Перелік категорій осіб, що можуть взяти участь у ротації;
3. Критерії відбору працівників на участь у програмі;

4. Перелік відповідальних осіб;
5. Різновиди програм системи ротації;
6. Зміст учбового плату за окремими категоріями працівників;
7. Роль наставника та умови його діяльності.

3 етап. Ризиком впровадження системи ротації на підприємстві є опір змінам. За для його мінімізації слід провести ряд роз'яснювальних заходів, на яких донести до співробітників важливість ротації. Слід зробити наголос на перевагах переміщення для працівників та відзначити, що участь у програмі ротації є додатковим бонусом для подальшого кар'єрного зросту.

За рахунок великої преміальної частини, ПАТ «ІНТЕРПАЙП НТЗ» має гнучку систему оплати праці. Важливим елементом боротьби з опором змінам є введення матеріальної винагороди у вигляді премії (за участь у програмі ротації, за особисті досягнення, за відмінне проходження атестації в кінці навчання).

4 етап: пошук, оцінка та відбір кандидатів. Пошук кандидатів проходить трьома шляхами. По-перше, це особиста ініціатива працівників, котрі отримавши інформацію про впровадження системи ротації виявили бажання взяти участь. По-друге, висування кандидатів керівниками. По-третє, пошук спеціалістами за встановленими критеріями. Після цього обраним співробітникам роблять пропозицію щодо участі у програмі. За результатами пошуку складається попередній перелік кандидатів.

Незалежно від методу пошуку усі кандидати проходять оцінку на рахунок відповідності заявленим критеріям. Для цього використовують різні методи оцінки персоналу (анкетування, тестування, оцінка від керівника або колег, самооцінка, порівняння з іншими фахівцями та інші), звертаючи увагу як на професійні якості, так і на особисті.

Після оцінки, з кандидатів, що були затверджені, складається перелік учасників.

5 етап. Працівників, що пройшли відбір сповіщають про результати. Відділ, що відповідає за впровадження системи оформлює документи про

переведення працівників на інші посади. Складається графік, перелік рекомендацій та вимог, які будуть пред'явлені працівнику, що проходить навчання. Попереднє місце роботи, що займав працівник, зберігається за ним.

6 етап. Перед початком роботи учасник зобов’язаний ознайомитись з рекомендаціями та графіками, пройти інструктаж з техніки безпеки та вступну лекцію. Після успішного завершення теоретичної частини навчання, затвердження всіх документів та узгодження дій із членами трудового колективу працівник приступає до роботи. Термін проходження навчання залежить від місця проходження, посади, особистих результатів працівника та інших чинників.

Для розуміння ступеня підготовки працівника, ротація завершується екзаменом. При цьому слід також враховувати наступні показники: посада, вид діяльності, якість роботи за оцінюваний період, дотримання дисципліни, ініціативність, особистий внесок в результати діяльності колективу. За умови позитивних результатів екзамену працівнику видається документ, що підтверджує освоєння нової професії.

7 етап. Після закінчення терміну проходження ротації (за умови наявності потреби підприємства), працівнику пропонують на вибір: залишитись на новому місці або повернутись до попереднього. Якщо наразі підприємство не має вакантної посади на новому місці, працівник за замовчуванням повертається до попереднього місця роботи. Обов’язковою є систематична оцінка ефективності впровадження ротації, аналіз та розробка пропозицій щодо її удосконалення.

3.3 Обґрунтування доцільності застосування системи ротації персоналу та її вплив на ефективність управління кадровим потенціалом

Вважається за потрібне провести аналіз доцільності впровадження запропонованої системи ротації персоналу за допомогою методики SWOT-аналізу (див. табл. 3.1). Це найбільш популярний інструмент в управлінні

ризиками та прийнятті управлінських рішень, що дозволяє визначити сильні і слабкі сторони підприємства, а також встановити можливості та загрози.

Таблиця 3.1 – SWOT-аналіз впровадження системи ротації персоналу

Сильні сторони	Слабкі сторони
1. Розвиток персоналу; 2. Забезпечення потреби у кадрах; 3. Оновлення кадрового складу без прийняття нових працівників; 4. Запобігання «вигоранню» персоналу; 5. Підвищення рівня задоволеності працею; 6. Отримання практичних знань та досвіду.	1. Зменшення чисельності вузькоспеціалізованих працівників; 2. Потреба у вдосконаленні автоматизації діяльності відділу кадрів; 3. Брак ефективної комплексної програми оцінки ефективності ротації; 4. Ротації підлягають не всі категорії персоналу; 5. Неможливість достовірного передбачення результатів проведення ротації.
Можливості	Загрози
1. Заощадження на пошуку та адаптації нових співробітників; 2. Масштабування проекту в рамках дивізіону; 2. Отримання кількох суміжних професій в рамках підприємства; 3. Планування кар'єрного зросту; 4. Вибір спеціальності, що підходить.	1. Неефективний підбор персоналу; 2. Нестача кандидатів що мають бажання та відповідають критеріям; 3. Невідповідність очікуванням працівника; 4. Зниження продуктивності праці та зростання кількості помилок через стрес.

Джерело: розроблено автором самостійно

За рахунок співставлення внутрішніх та зовнішніх чинників можна виділити бажані напрямки розвитку персоналу. Сполучення факторів «6С-4З», наприклад, свідчить про те, що загрозу «зниження продуктивності праці» можна усунути завдяки сильній стороні «отримання практичних знань та досвіду», а сполучення «1М-2С» свідчить, що можливість «заощадження на адаптації нових співробітників» компенсує, певним чином «потребу у вдосконаленні

автоматизації діяльності відділу кадрів» (2С). Крім того, сильна сторона 5С «підвищення рівня задоволеності працею» може бути додатково посилена можливістю 4М «вибір спеціальності, що підходить».

Система ротації дозволяє своєчасно забезпечити потребу підприємства у працівниках та оновити кадровий склад не витрачаючи час на наймання нових співробітників. Крім того вона спрямована на реалізацію безперервного навчання – системи, яку використовує багато успішних підприємств. Ротація дозволяє ефективно використовувати потенціал кожного працівника, запобігає «вигоранню» та забезпечує отримання практичних знань та досвіту.

За умов переміщення працівників виникає ситуація нестачі вузькоспеціалізованих працівників, що шкодить виробництву деяких товарів та послуг. У зв’язку зі збільшенням обсягів інформації зростає потреба у вдосконаленні автоматизації діяльності відділу кадрів, що може потребувати додаткових інвестицій. Ще одним «вузьким» місцем у впровадженні системи ротації є брак ефективної комплексної програми оцінки ефективності ротації.

Бувають випадки, коли працівник, що виявив бажання взяти участь в ротації при переведенні на інше місце роботи розчаровується, через невідповідність реалій очікуванням. Така ситуація вирішується поверненням працівника на попереднє місце роботи або після закінчення навчання, або не чекаючи завершення, за домовленістю с керівництвом. Очевидним є факт, ймовірності помилок у працівника, що здобуває нову спеціальність та зниження його продуктивності у період адаптації. Для зменшення цього ризику слід приділити достатньо уваги правильному підбору наставника.

Впровадження ротації кадрів має потенціал до масштабування. Так як ПАТ «ІНТЕРПАЙП НТЗ» це підприємство з групи «ІНТЕРПАЙП», то можливо впровадження системи ротації, що дозволить більш ефективно вирішувати проблему нестачі або завеликої кількості персоналу шляхом переміщення кадрів в межах групи.

Проведення ротації економічно більш вигідне за наймання нових співробітників.

Рішення про набір нових кадрів потребує розміщення оголошень у СМІ, це тягне за собою певні матеріальні витрати. Для пошуку кандидатів на ротацію достатньо приказу, який буде доведений до працівників їх безпосередніми керівниками на нараді. Додатково можна роздрукувати оголошення та розповсюдити їх серед працівників.

Сторонній кандидат на посаду може висувати більш високі вимоги до рівня заробітної плати та умов праці. В той час як для працівника компанії умови праці вже є звичними, а кар'єрний зріст може бути більш привабливим за збільшення заробітної плати.

Ротація кадрів не потребує великих інвестицій, так як її проведенням можуть займатись внутрішні відділи компанії. Крім того ротація знижує витати на навчання за рахунок того, що працівники підвищують кваліфікацію безпосередньо на робочому місці, а не на тренінгах чи семінарах.

Вважається доцільним проведення оцінки економічної ефективності впровадження запропонованої системи з ротації персоналу. За даними компаній, що вже використовують даний інструмент, та умови діяльності яких подібні до умов ПАТ «ІНТЕРПАЙП НТЗ» – впровадження системи ротації може збільшити прибуток підприємства.

Відповідно до цього встановлюються певні позитивні результати через впровадження системи: за оптимістичним прогнозом збільшення прибутку складе 0,3%, за песимістичним – 0,1% (див. табл. 3.2).

Таблиця 3.2 - Розрахунок річного ефекту від впровадження системи ротації персоналу

Показник	Ефект від впровадження ротації кадрів	
	оптимістичний прогноз	песимістичний прогноз
% від абсолютного значення прибутку підприємства	0,3	0,1
Разом, тис. грн.	175722*0,003=527,17	175722*0,001=175,72

Джерело: розроблено автором самостійно

Як видно з таблиці 3.2, в якості загального ефекту від удосконалення системи кадрового потенціалу, шляхом впровадження ротації кадрів виступає збільшення прогнозного значення прибутку підприємства за оптимістичним прогнозом на 0,3%, або 527,17 тис. грн., за песимістичним – на 0,1%, або 175,72 тис. грн.

Так як маємо дві оцінки ефекту (оптимістичну та песимістичну), доцільно визначити математичне очікування даного показника, яке може бути розраховано за методом Гурвіца, а саме

$$П = \lambda E_о + (1 - \lambda) E_п$$

де λ – статистичний показник значення якого дорівнює 0,3 (імовірність оптимістичного сценарію),

$E_о$, $E_п$ – відповідно ефект від здійснення оптимістичного та песимістичного прогнозу

$$П = 0{,}3 * 527{,}17 + 0{,}7 * 175{,}72 = 158{,}2 + 123 = 281{,}2 \text{ тис. грн.}$$

На основі проведеного дослідження можна зробити висновок, що впровадження системи ротації персоналу може забезпечити очікуваний ефект у розмірі 281,2 тис. грн.

Висновки до розділу 3

Одним з основних факторів ефективної діяльності підприємства є управління та розвиток персоналу. Оцінка рівня кадрового потенціалу, що була проведена у другому розділі, розкриває вузькі місця в реалізації кадрової політики. Через низку причин, серед яких криза у гірничо-металургійній галузі, нестійка політична ситуація, пандемія тощо, ПАТ «ІНТЕРПАЙП НТЗ» вимушено скорочує персонал. Це призводить до негативних наслідків, серед яких: зниження продуктивності праці, низький рівень мотивації до навчання та розвитку, збільшення випадків порушення трудової дисципліни та інше.

Сукупність перерахованих факторів викликає необхідність постійного дослідження рівня мотивації працівників, розробки та впровадження нових підходів до управління персоналом. Зараз існує багато методів оцінки та інструментів, що впливають на рівень мотивації працівників.

Одним із ефективних методів підвищення мотивації працівників вважається використання системи ротації. Впровадження саме цього інструменту на ПАТ «ІНТЕРПАЙП НТЗ» аргументовано необхідністю ефективного розподілу працівників, а також підвищенням рівня їх зацікавленості та самовіддачі. Основна ідея запропонованого інструменту полягає у навчанні персоналу новим або суміжним професіям шляхом їх переміщення. Навчений за такою системою персонал здатний не тільки вирішити проблему нестачі кадрів (задля уникнення можливостей простою виробництва), а й підвищити рівень мотивації, збільшити ефективність кожного співробітника та підприємства в цілому.

Серед цілей впровадження системи ротації можна виділити: підвищення мотивації та ініціативності працівників, поповнення кадрового резерву, підвищення універсальності працівників й можливості їх заміни за потреби, підвищення лояльності та інші.

Розробка ефективної системи ротації кадрів вимагає дотримання низки принципів, та врахування не тільки професійних навичок кандидатів, а і особистих якостей працівників.

У роботі було розроблено процес впровадження системи ротації:

1 етап. Проведення аналізу поточного стану кадрового потенціалу та системи ротації на підприємстві;

2 етап. Створення відповідної документації;

3 етап. Мінімізація ризика опору змінам;

4 етап. Пошук, оцінка та відбір кандидатів;

5 етап. Оформлення документів про переведення працівників, складання робочого графіку, рекомендацій та вимог;

6 етап. Проведення ротації та, по завершенню, оцінка результатів навчання;

7 етап. Рішення про подальші дії, аналіз та розробка пропозицій щодо її удосконалення системи.

Інструментом, що дозволяє визначити основні напрямки дій при застосуванні системи ротації є SWOT-аналіз. Побудова матриці SWOT дозволила виявити моменти, на яких слід акцентувати увагу при впровадженні даної системи. Наприклад, підприємство може спрямувати кошти, що були заощаджені на навчанні та адаптації нових співробітників, на вдосконалення автоматизації діяльності відділу кадрів. А для зростання рівня задоволеності працею слід використовувати можливість вибору спеціальності, що підходить.

Крім цього була проведення оцінка економічної ефективності та виявлено, що впровадження системи ротації приведе до збільшення прогнозного значення прибутку підприємства за оптимістичним прогнозом на 0,3%, або 527,17 тис. грн., за песимістичним – на 0,1%, або 175,72 тис. грн. З урахуванням ймовірностей двох сценаріїв, визначений за методом Гурвіца очікуваний ефект складе 281,2 тис. грн.

ВИСНОВКИ

Рівень кадрового потенціалу має велике значення, так як визначає рівень конкурентоспроможності підприємства, результати його діяльності та може забезпечити гарантії сталого розвитку. Основою формування кадрового потенціалу є трудові ресурси, які складаються з економічно-активного населення, що може бути корисним у суспільному виробництві товарів і послуг.

Не слід ототожнювати поняття трудового та кадрового потенціалу. Трудовий потенціал може визначати можливості усіх суб'єктів економіки (країни, регіону, підприємства, підрозділу, працівника), в той час як кадровий потенціал стосується певної сфери діяльності.

Управління кадровим потенціалом підприємства відбувається на базі певних принципів, таких як принцип адаптивності, принцип комплексності та інші та за рахунок управління кадровою політикою. Складовими управління кадровим потенціалом підприємства є формування, використання та збереження, та розвиток персоналу.

Управління кадровим потенціалом – сукупність дій направлених на оцінку, розвиток та удосконалення персоналу на конкретному підприємстві. Ключовим завданням є забезпечення відповідності потреб виробництва та рівня цього потенціалу.

На більшості вітчизняних підприємств питаннями кадрової політики опікується відділ кадрів, але кадрова політика підприємства може стати більш ефективною завдяки переходу від відділу кадрів до кадрової служби.

Оцінка кадрового потенціалу – це, перш за все, дослідження спроможності кадрового потенціалу підприємства відповідати його цілям. Результати оцінки використовуються як основа прийняття стратегічних рішень щодо напрямків розвитку компанії та виявлення слабких місць. Будь-яка методика оцінки кадрового потенціалу підприємства ефективна за умови її відповідності ряду вимог: об'єктивності, обґрунтованості та іншим. При

оцінці кадрового потенціалу підприємства можливе використання різних методів, наприклад: метод декомпозиції, метод порівняння, метод головних компонент та інші. Головною рисою будь-якого методу, є використання якісних та кількісних показників.

Аналіз кількісних показників кадрового потенціалу підприємства передбачає розрахунок коефіцієнтів за різними групами. Якісні показники кадрового потенціалу включають сукупність фізичних, психологічних та моральних особливостей співробітника, або групи співробітників, що характеризує спроможність підприємства досягати поставлених цілей.

Для ефективного використання результатів оцінки слід застосовувати системний аналіз. Він передбачає використання отриманих даних за кожним методом та формування на їх основі системного підходу до управління.

ПУБЛІЧНЕ АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО «ІНТЕРПАЙП НИЖНЬОДНІПРОВСЬКИЙ ТРУБОПРОКАТНИЙ ЗАВОД» - найбільше в південно-східній частині Європи багатопрофільне підприємство з реалізації сталевих труб. Ключовими видами його діяльності є виробництво та реалізація металевих труб, бандажів, суцільнокатаних коліс, кільцевих виробів та осей, що мають великий спектр використання.

Проведений аналіз фінансово-економічної діяльності підприємства дозволяє зробити висновок, що підприємство є прибутковим, але у зв’язку з рядом негативних факторів, чистий фінансовий результат протягом 2019-2020 рр. знизився.

Підприємство має високий рівень ліквідності активів, що говорить про низький фінансовий ризик та потенційні можливості для залучення додаткових фінансових коштів. Позитивна динаміка коефіцієнтів фінансової стійкості свідчить про збільшення можливостей підприємства в проведенні незалежної фінансової політики. Підприємство відповідає нормативу щодо забезпеченості власними оборотними засобами. Але на даному етапі власні джерела фінансування в основному спрямовано на покриття основного капіталу (фондів) та все менше використовуються для фінансування поточної

діяльності. Також відбувається скорочення частки прибутку, яка відводиться на розвиток виробництва.

Аналіз показників рентабельності показав зниження прибутковості у 2020 році, що пов’язано зі значним зменшенням чистого прибутку підприємства. Проте усі показники мають позитивне значення.

Було проведено аналіз основних якісних та кількісних складових кадрового потенціалу, який виявив значні темпи скорочення персоналу. У структурі переважає промислово-виробничий персонал, основну частку якого складають робочі. Аналіз розподілу працівників за рівнем освіти продемонстрував, що загальний рівень освіти персоналу на підприємстві зростає.

Стрімке зниження чисельності працівників в більшій мірі відбувається через кризу, але коефіцієнт плинності персоналу (який не враховує скорочений персонал) вказує на те, що кількість людей, що звільнились за власним бажанням теж збільшується. Аналіз виробничого травматизму показав, що кількість травм на підприємстві практично не змінюється, але зменшується коефіцієнт тяжкості.

Матеріальна мотивація підприємства представлена преміальною винагородою двох видів. Підприємство постійно збільшує відрахування на науково-дослідні роботи, що дає змогу працівникам реалізовувати свій науковий потенціал. Крім того є винагорода за раціональні пропозиції, що підвищують ефективність виробництва. Нематеріальна мотивація представлена на підприємстві дією Колективного договору, що забезпечує соціальну захищеність робітників.

На підприємстві реалізовано 4 види програм з навчання та розвитку персоналу. Зменшення кількості працівників, що пройшли навчання пояснюється скороченням кількості персоналу та кризою на підприємстві.

Методом експертних оцінок було виявлено, що оцінка кадрового потенціалу ПАТ «ІНТЕРПАЙП НТЗ» у 2019-2021 рр. складає 70,24% від максимально можливої оцінки.

Одним з основних факторів ефективної діяльності підприємства є управління та розвиток персоналу. Оцінка рівня кадрового потенціалу, що була проведена у другому розділі, розкриває вузькі місця в реалізації кадрової політики. Через низку причин, серед яких криза у гірничо-металургійній галузі, нестійка політична ситуація, пандемія тощо, ПАТ «ІНТЕРПАЙП НТЗ» вимушено скорочує персонал. Це призводить до негативних наслідків, серед яких: зниження продуктивності праці, низький рівень мотивації до навчання та розвитку, збільшення випадків порушення трудової дисципліни та інше.

Сукупність перерахованих факторів викликає необхідність постійного дослідження рівня мотивації працівників, розробки та впровадження нових підходів до управління персоналом.

Одним із ефективних методів підвищення мотивації працівників вважається використання системи ротації. Впровадження саме цього інструменту на ПАТ «ІНТЕРПАЙП НТЗ» аргументовано необхідністю ефективного розподілу працівників, а також підвищенням рівня їх зацікавленості та самовіддачі. Основна ідея запропонованого інструменту полягає у навчанні персоналу новим або суміжним професіям шляхом їх переміщення. Навчений за такою системою персонал здатний не тільки вирішити проблему нестачі кадрів (задля уникнення можливостей простою виробництва), а й підвищити рівень мотивації, збільшити ефективність кожного співробітника та підприємства в цілому.

У роботі було розроблено процес впровадження системи ротації. Побудова матриці SWOT дозволила виявити моменти, на яких слід акцентувати увагу при впровадженні даної системи. Крім цього була проведення оцінка економічної ефективності та виявлено, що впровадження системи ротації приведе до збільшення прогнозного значення прибутку підприємства за оптимістичним прогнозом на 0,3%, або 527,17 тис. грн., за песимістичним – на 0,1%, або 175,72 тис. грн. З урахуванням ймовірностей двох сценаріїв, визначений за методом Гурвіца очікуваний ефект складе 281,2 тис. грн.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Конституція України. Харків, Фактор, 2006. 132 с.

2. Кодекс законів про працю України : чинна редакція станом на 19.08.2022. р. URL : https:// https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/322-08#Text (дата звернення: 27.10.2022).

3. ДятловВ. А., Кибанов А. Я., Пихало В. Т. Управление персоналом: учебн. пособ. для вузов. Москва, ПРИОР, 1998. 512 с.

4. Плєтникова І. Л., Міронцева І. В. Удосконалення експертно-бальної методики оцінки кадрового потенціалу підприємства. *Вісник економіки і транспорту промисловості*. Харків, УкрДАЗТ, 2007. № 19–20. С. 78–87.

5. Щербак В. Г. Інноваційні аспекти управління трудовим потенціалом : монографія. Харків, Вид. ХНЕУ, 2009. 332 с.

6. Гриньова В. М., Писаревська Г. І. Управління кадровим потенціалом підприємства: монографія. Харків, Вид. ХНЕУ, 2012. 228 с.

7. Золотогоров В. Г. Экономика: Энциклопедический словарь. Минск, 2003. 720 с.

8. Экономика труда: учебник / ВарнаТ. П., Кокин Ю. П., Маслова В. М. и др.; под ред. Шлендера П. Э., Кокина Ю. П. Москва, Юристъ, 2003. 592 с.

9. Писаревская А. И. Современные подходы к управлению кадровым потенциалом предприятия // Актуальные проблемы и перспективы развития экономики Украины: Материалы VII Международной научно-практической конференции., г.Симферополь, 26–28 сентября 2008 г. Симферополь, 2008. С. 91.

10. Завіновська Г. Т. Економіка праці: навч. посіб. Київ, Київський національний економічний університет ім. Вадима Гетьмана, 2003. 300 с.

11. Адміністративне управління трудовим потенціалом : навч. посібн. / В. М. Гриньова, М. М. Новікова, М. М. Салун та ін. Харків, Вид. ХНЕУ, 2004. 428 с.

12. Экономика труда: социально-трудовые отношения / АбдурахламовК. Х., Бобков В. Н., Буланов В. С. и др.; под ред. Волгина Н. А., Одегова Ю. Г. Москва, Екзамен, 2003. 736 с.

13. Ревенко Н. Г. Управління ресурсами промислових підприємств в умовах перехідного періоду : монографія. Київ, 2000. 256 с.

14. Балабанова Л. В., Сардак О. В. Організація праці менеджера: підручник для студ. вищ. навч. закл. Донецьк, ДонНУЕТ, 2008. 480 с.

15. Армстронг М. Практика управления человеческими ресурсами: пер. с англ. / под ред. С. К. Мордовина. Санкт-Петербург, 2004. 832 с.

16. Щекин Г. В. Основы кадрового менеджмента : учебник для студ. вузов. Київ, Межрегион. академ. упр. персоналом, 1999. 280 с.

17. Писаревська Г. І. Управління кадровим потенціалом підприємства на основі його кадрової політики . *Економіка розвитку*. 2008. № 1 (45). С. 78–79.

18. Писаревская А. И. Управление трудовым потенциалом: комплексный подход. *Бизнес Информ*. 2007. № 11. С. 170– 174.

19. Федорова Н. В., Минченкова О. Ю. Управление персоналом организации. Москва, 2008. 512 с.

20. Самыгин. С. И., Зайналабидов М. С., Микиев З. Г., Обухов Д. В. Основы управления персоналом. Ростов-на-Дону, 2001. 480 с.

21. Словари и энциклопедии на Академике. URL : https://dic.academic.ru/ (дата звернення: 27.10.2022).

22. Савченко В.А. Управління розвитком персоналу : навч. посібник. Київ, КНЕУ, 2002. 351 с.

23.Комиссарова Т.А. Управление человеческими ресурсами. Москва, 2012. 400 с.

24. Управление персоналом организации: учебник / под ред. Кибанова А. Я. Москва, 2012. 548 с.

25. Регулярна і проміжна інформація ПАТ «ІНТЕРПАЙП НТЗ» 2019-2021 рр. URL:

https://ntrp.interpipe.biz/investors/rozakrutie_informacii/reg_inf_rich_zvit/ (дата звернення: 21.11.2022).

26. Гайдученко С. О. «Мотивація персоналу»: тексти лекцій для студентів 5 курсу спеціальності 7.03060101, 8.03060101 «Менеджмент організацій і адміністрування». Харків, ХНУМГ, 2013. 111 с.

27.Марр Б. Ключевые показатели эффективности. 75 показателей, которые должен знать каждый менеджер: пер. с англ. Москва 2014. 344 с.

28. Механизмы ротации кадров. Ротация кадров как элемент системы управления деловой карьерой. URL: https://multfishki.ru/mehanizmy-rotacii-kadrov-rotaciya-kadrov-kak-element-sistemy.html (дата звернення: 02.12.2022).

ДОДАТОК А

В.о. декана факультету економіки та менеджменту
Катранжи Л.Л.
Студентки групи _ МБАм-21_____
_ Деркач М.С_____
(П.І.Б.)
Спеціальності__ 073 «Менеджмент»
(«Бізнес-адміністрування»)

З А Я В А

Прошу затвердити тему випускної кваліфікаційної роботи
_« Управління кадровим потенціалом підприємства»_____
_____
_____і призначити науковим керівником __к.е.н., доц_Мізіну О.В._____

Дата _____ Підпис _____

Згода наукового керівника
Випускної кваліфікаційної роботи _____ __Мізіна О. В._____
(підпис, дата) (П.І.Б.)

Висновок кафедри
_____
_____Тему дипломної роботи затвердити. Приказ № 442_____
_____від «26» вересня 2022 року_____
_____

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

ДОДАТОК Б

ОБЛІКОВО-ФІНАНСОВА ЗВІТНІСТЬ ПАТ «ІНТЕРПАЙП НТЗ»

			КОДИ
		Дата	31.12.2019
Підприємство	ПУБЛІЧНЕ АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО "ІНТЕРПАЙП НИЖНЬОДНІПРОВСЬКИЙ ТРУБОПРОКАТНИЙ ЗАВОД"	**за ЄДРПОУ**	05393116
Територія	Дніпропетровська область, Індустріальний р-н	**за КОАТУУ**	1210137200
Організаційно-правова форма господарювання	Акціонерне товариство	**за КОПФГ**	230
Вид економічної діяльності	Виробництво труб, порожнистих профілів і фітингів зі сталі	**за КВЕД**	24.20

Середня кількість працівників: 4639
Адреса, телефон: 49081 м. Дніпро, вул. Столєтова, 21, (0562) 359-163
Одиниця виміру: тис.грн. без десяткового знака
Складено (зробити позначку "v" у відповідній клітинці):

за положеннями (стандартами) бухгалтерського обліку	
за міжнародними стандартами фінансової звітності	v

Баланс
(Звіт про фінансовий стан)
на 31.12.2019 р.
Форма №1

Код за ДКУД 1801001

Актив	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
I. Необоротні активи			
Нематеріальні активи	1000	5 690	19 060
первісна вартість	1001	25 280	43 575
накопичена амортизація	1002	(19 590)	(24 515)
Незавершені капітальні інвестиції	1005	136 826	633 848
Основні засоби	1010	3 075 457	3 446 147
первісна вартість	1011	5 185 799	5 882 268
знос	1012	(2 110 342)	(2 436 121)
Інвестиційна нерухомість	1015	0	0
первісна вартість	1016	0	0
знос	1017	(0)	(0)
Довгострокові біологічні активи	1020	0	0
первісна вартість	1021	0	0
накопичена амортизація	1022	(0)	(0)
Довгострокові фінансові інвестиції:			
які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030	3 538	2 161
інші фінансові інвестиції	1035	0	0
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040	0	0
Відстрочені податкові активи	1045	264 249	14 119
Гудвіл	1050	0	0
Відстрочені аквізиційні витрати	1060	0	0
Залишок коштів у централізованих страхових резервних фондах	1065	0	0
Інші необоротні активи	1090	0	0
Усього за розділом I	1095	3 485 760	4 115 335
II. Оборотні активи			
Запаси	1100	1 342 273	1 731 311
Виробничі запаси	1101	0	0
Незавершене виробництво	1102	0	0
Готова продукція	1103	0	0

Товари	1104	0	0
Поточні біологічні активи	1110	0	0
Депозити перестрахування	1115	0	0
Векселі одержані	1120	0	0
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	12 651 272	12 958 425
Дебіторська заборгованість за розрахунками:			
за виданими авансами	1130	605 824	548 800
з бюджетом	1135	219 453	101 079
у тому числі з податку на прибуток	1136	16 452	0
з нарахованих доходів	1140	0	0
із внутрішніх розрахунків	1145	0	0
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	157 934	50 028
Поточні фінансові інвестиції	1160	0	0
Гроші та їх еквіваленти	1165	605 440	1 194 858
Готівка	1166	0	0
Рахунки в банках	1167	0	0
Витрати майбутніх періодів	1170	0	0
Частка перестраховика у страхових резервах	1180	0	0
у тому числі в:			
резервах довгострокових зобов'язань	1181	0	0
резервах збитків або резервах належних виплат	1182	0	0
резервах незароблених премій	1183	0	0
інших страхових резервах	1184	0	0
Інші оборотні активи	1190	1 201	4 652
Усього за розділом II	1195	15 583 397	16 589 153
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	0	0
Баланс	1300	19 069 157	20 704 488

Пасив	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
I. Власний капітал			
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	100 000	100 000
Внески до незареєстрованого статутного капіталу	1401	0	0
Капітал у дооцінках	1405	628 680	522 761
Додатковий капітал	1410	162 079	161 088
Емісійний дохід	1411	0	0
Накопичені курсові різниці	1412	0	0
Резервний капітал	1415	19 993	19 993
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	202 309	3 875 453
Неоплачений капітал	1425	(0)	(0)
Вилучений капітал	1430	(0)	(1 908)
Інші резерви	1435	0	0
Усього за розділом I	1495	1 113 061	4 677 387
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення			
Відстрочені податкові зобов'язання	1500	0	0
Пенсійні зобов'язання	1505	0	0
Довгострокові кредити банків	1510	0	0
Інші довгострокові зобов'язання	1515	0	1 911 611
Довгострокові забезпечення	1520	511 829	548 545
Довгострокові забезпечення витрат персоналу	1521	511 829	548 545
Цільове фінансування	1525	0	0
Благодійна допомога	1526	0	0

Страхові резерви	1530	0	0
у тому числі:			
резерв довгострокових зобов'язань	1531	0	0
резерв збитків або резерв належних виплат	1532	0	0
резерв незароблених премій	1533	0	0
інші страхові резерви	1534	0	0
Інвестиційні контракти	1535	0	0
Призовий фонд	1540	0	0
Резерв на виплату джек-поту	1545	0	0
Усього за розділом II	1595	511 829	2 460 156
III. Поточні зобов'язання і забезпечення			
Короткострокові кредити банків	1600	415 324	0
Векселі видані	1605	0	0
Поточна кредиторська заборгованість за:			
довгостроковими зобов'язаннями	1610	5 626 666	3 197 637
товари, роботи, послуги	1615	1 814 589	1 101 256
розрахунками з бюджетом	1620	24 606	196 643
у тому числі з податку на прибуток	1621	0	175 514
розрахунками зі страхування	1625	8 645	9 523
розрахунками з оплати праці	1630	33 444	37 661
одержаними авансами	1635	6 986 775	6 284 054
розрахунками з учасниками	1640	0	0
із внутрішніх розрахунків	1645	0	0
страховою діяльністю	1650	0	0
Поточні забезпечення	1660	331 907	333 845
Доходи майбутніх періодів	1665	0	0
Відстрочені комісійні доходи від перестраховиків	1670	0	0
Інші поточні зобов'язання	1690	2 202 311	2 406 326
Усього за розділом III	1695	17 444 267	13 566 945
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700	0	0
Чиста вартість активів недержавного пенсійного фонду	1800	0	0
Баланс	1900	19 069 157	20 704 488

Керівник Костенко Сергій Олексійович

Головний бухгалтер Соколова Ірина Володимирівна

			КОДИ
		Дата	31.12.2019
Підприємство	ПУБЛІЧНЕ АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО "ІНТЕРПАЙП НИЖНЬОДНІПРОВСЬКИЙ ТРУБОПРОКАТНИЙ ЗАВОД"	**за ЄДРПОУ**	05393116

Звіт про фінансові результати
(Звіт про сукупний дохід)
за 2019 рік
Форма №2
I. Фінансові результати

Код за ДКУД 1801003

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	14 624 632	13 664 542
Чисті зароблені страхові премії	2010	0	0
Премії підписані, валова сума	2011	0	0
Премії, передані у перестрахування	2012	(0)	(0)
Зміна резерву незароблених премій, валова сума	2013	0	0
Зміна частки перестраховиків у резерві незароблених премій	2014	0	0
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	(9 584 769)	(10 408 619)
Чисті понесені збитки за страховими виплатами	2070	(0)	(0)
Валовий: прибуток	2090	5 039 863	3 255 923
збиток	2095	(0)	(0)
Дохід (витрати) від зміни у резервах довгострокових зобов'язань	2105	0	0
Дохід (витрати) від зміни інших страхових резервів	2110	0	0
Зміна інших страхових резервів, валова сума	2111	0	0
Зміна частки перестраховиків в інших страхових резервах	2112	0	0
Інші операційні доходи	2120	1 635 143	3 231 760
Дохід від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2121	0	0
Дохід від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2122	0	0
Дохід від використання коштів, вивільнених від оподаткування	2123	0	0
Адміністративні витрати	2130	(280 021)	(308 259)
Витрати на збут	2150	(825 475)	(1 053 098)
Інші операційні витрати	2180	(1 895 129)	(3 203 256)
Витрати від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2181	0	0
Витрати від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2182	0	0
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток	2190	3 674 381	1 923 070
збиток	2195	(0)	(0)
Дохід від участі в капіталі	2200	0	0
Інші фінансові доходи	2220	0	350
Інші доходи	2240	1 879 501	93 638
Дохід від благодійної допомоги	2241	0	0
Фінансові витрати	2250	(614 458)	(657 988)
Втрати від участі в капіталі	2255	(145)	(0)
Інші витрати	2270	(588 612)	(58 954)
Прибуток (збиток) від впливу інфляції на монетарні статті	2275	0	0
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток	2290	4 350 667	1 300 116

збиток	2295	(0)	(0)
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	-788 370	-272 227
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305	0	0
Чистий фінансовий результат: прибуток	2350	3 562 297	1 027 889
збиток	2355	(0)	(0)

II. Сукупний дохід

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Дооцінка (уцінка) необоротних активів	2400	0	32 695
Дооцінка (уцінка) фінансових інструментів	2405	0	0
Накопичені курсові різниці	2410	0	0
Частка іншого сукупного доходу асоційованих та спільних підприємств	2415	0	0
Інший сукупний дохід	2445	4 928	-34 744
Інший сукупний дохід до оподаткування	2450	4 928	-2 049
Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом	2455	(0)	(0)
Інший сукупний дохід після оподаткування	2460	4 928	-2 049
Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)	2465	3 567 225	1 025 840

III. Елементи операційних витрат

Назва статті	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Матеріальні затрати	2500	8 563 205	10 109 205
Витрати на оплату праці	2505	849 587	688 597
Відрахування на соціальні заходи	2510	180 956	148 120
Амортизація	2515	357 470	399 380
Інші операційні витрати	2520	2 634 176	3 627 930
Разом	2550	12 585 394	14 973 232

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	399 880 235	400 000 000
Скоригована середньорічна кількість простих акцій	2605	399 880 235	400 000 000
Чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2610	8,908410	2,569720
Скоригований чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2615	8,908410	2,569720
Дивіденди на одну просту акцію	2650	0,00	0,00

Керівник Костенко Сергій Олексійович

Головний бухгалтер Соколова Ірина Володимирівна

			КОДИ
		Дата	31.12.2020
Підприємство	ПУБЛІЧНЕ АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО "ІНТЕРПАЙП НИЖНЬОДНІПРОВСЬКИЙ ТРУБОПРОКАТНИЙ ЗАВОД"	**за ЄДРПОУ**	05393116
Територія	Дніпропетровська область, Індустріальний р-н	**за КОАТУУ**	1210137200
Організаційно-правова форма господарювання	Акціонерне товариство	**за КОПФГ**	230
Вид економічної діяльності	Виробництво труб, порожнистих профілів і фітингів зі сталі	**за КВЕД**	24.20

Середня кількість працівників: 4090
Адреса, телефон: 49081 м. Дніпро, вул. Столєтова, 21, (0562) 359-163
Одиниця виміру: тис.грн. без десяткового знака
Складено (зробити позначку "v" у відповідній клітинці):

за положеннями (стандартами) бухгалтерського обліку	
за міжнародними стандартами фінансової звітності	v

Баланс
(Звіт про фінансовий стан)
на 31.12.2020 р.
Форма №1

Код за ДКУД 1801001

Актив	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
I. Необоротні активи			
Нематеріальні активи	1000	19 060	17 553
первісна вартість	1001	43 575	45 177
накопичена амортизація	1002	(24 515)	(27 624)
Незавершені капітальні інвестиції	1005	633 848	127 358
Основні засоби	1010	3 446 147	4 008 981
первісна вартість	1011	5 882 268	6 466 206
знос	1012	(2 436 121)	(2 457 225)
Інвестиційна нерухомість	1015	0	0
первісна вартість	1016	0	0
знос	1017	(0)	(0)
Довгострокові біологічні активи	1020	0	0
первісна вартість	1021	0	0
накопичена амортизація	1022	(0)	(0)
Довгострокові фінансові інвестиції:			
які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030	2 161	2 042
інші фінансові інвестиції	1035	0	0
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040	0	0
Відстрочені податкові активи	1045	14 119	54 672
Гудвіл	1050	0	0
Відстрочені аквізиційні витрати	1060	0	0
Залишок коштів у централізованих страхових резервних фондах	1065	0	0
Інші необоротні активи	1090	0	0
Усього за розділом I	1095	4 115 335	4 210 606
II. Оборотні активи			
Запаси	1100	1 731 374	1 624 761
Виробничі запаси	1101	0	0
Незавершене виробництво	1102	0	0
Готова продукція	1103	0	0

Товари	1104	0	0
Поточні біологічні активи	1110	0	0
Депозити перестрахування	1115	0	0
Векселі одержані	1120	0	0
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	12 958 330	11 292 102
Дебіторська заборгованість за розрахунками:			
за виданими авансами	1130	548 800	224 770
з бюджетом	1135	101 079	201 714
у тому числі з податку на прибуток	1136	0	37 123
з нарахованих доходів	1140	0	0
із внутрішніх розрахунків	1145	0	0
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	49 995	15 978
Поточні фінансові інвестиції	1160	0	0
Гроші та їх еквіваленти	1165	1 194 858	945 630
Готівка	1166	0	0
Рахунки в банках	1167	0	0
Витрати майбутніх періодів	1170	0	0
Частка перестраховика у страхових резервах	1180	0	0
у тому числі в:			
резервах довгострокових зобов'язань	1181	0	0
резервах збитків або резервах належних виплат	1182	0	0
резервах незароблених премій	1183	0	0
інших страхових резервах	1184	0	0
Інші оборотні активи	1190	4 673	2 914
Усього за розділом II	1195	16 589 109	14 307 869
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	0	0
Баланс	1300	20 704 444	18 518 475

Пасив	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
I. Власний капітал			
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	100 000	100 000
Внески до незареєстрованого статутного капіталу	1401	0	0
Капітал у дооцінках	1405	522 761	595 827
Додатковий капітал	1410	161 088	159 851
Емісійний дохід	1411	0	0
Накопичені курсові різниці	1412	0	0
Резервний капітал	1415	19 993	19 993
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	3 875 409	3 800 557
Неоплачений капітал	1425	(0)	(0)
Вилучений капітал	1430	(1 908)	(0)
Інші резерви	1435	0	0
Усього за розділом I	1495	4 677 343	4 676 228
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення			
Відстрочені податкові зобов'язання	1500	0	0
Пенсійні зобов'язання	1505	0	0
Довгострокові кредити банків	1510	0	0
Інші довгострокові зобов'язання	1515	1 911 611	2 549 621
Довгострокові забезпечення	1520	548 545	731 590
Довгострокові забезпечення витрат персоналу	1521	548 545	731 590
Цільове фінансування	1525	0	0
Благодійна допомога	1526	0	0
Страхові резерви	1530	0	0
у тому числі:			

резерв довгострокових зобов'язань	1531	0	0
резерв збитків або резерв належних виплат	1532	0	0
резерв незароблених премій	1533	0	0
інші страхові резерви	1534	0	0
Інвестиційні контракти	1535	0	0
Призовий фонд	1540	0	0
Резерв на виплату джек-поту	1545	0	0
Усього за розділом II	1595	2 460 156	3 281 211
III. Поточні зобов'язання і забезпечення			
Короткострокові кредити банків	1600	0	0
Векселі видані	1605	0	0
Поточна кредиторська заборгованість за:			
довгостроковими зобов'язаннями	1610	3 197 637	2 374 514
товари, роботи, послуги	1615	1 101 256	982 780
розрахунками з бюджетом	1620	196 643	20 459
у тому числі з податку на прибуток	1621	175 514	0
розрахунками зі страхування	1625	9 523	8 177
розрахунками з оплати праці	1630	37 661	31 088
одержаними авансами	1635	6 284 054	3 475 421
розрахунками з учасниками	1640	0	0
із внутрішніх розрахунків	1645	0	0
страховою діяльністю	1650	0	0
Поточні забезпечення	1660	333 845	329 335
Доходи майбутніх періодів	1665	0	0
Відстрочені комісійні доходи від перестраховиків	1670	0	0
Інші поточні зобов'язання	1690	2 406 326	3 339 262
Усього за розділом III	1695	13 566 945	10 561 036
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700	0	0
Чиста вартість активів недержавного пенсійного фонду	1800	0	0
Баланс	1900	20 704 444	18 518 475

Керівник Костенко Сергій Олексійович

Головний бухгалтер Соколова Ірина Володимирівна

			КОДИ
		Дата	31.01.2021
Підприємство	ПУБЛІЧНЕ АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО "ІНТЕРПАЙП НИЖНЬОДНІПРОВСЬКИЙ ТРУБОПРОКАТНИЙ ЗАВОД"	**за ЄДРПОУ**	05393116

Звіт про фінансові результати
(Звіт про сукупний дохід)
за 2020 рік
Форма №2
I. Фінансові результати

Код за ДКУД 1801003

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	9 470 237	14 624 632
Чисті зароблені страхові премії	2010	0	0
Премії підписані, валова сума	2011	0	0
Премії, передані у перестрахування	2012	(0)	(0)
Зміна резерву незароблених премій, валова сума	2013	0	0
Зміна частки перестраховиків у резерві незароблених премій	2014	0	0
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	(6 803 259)	(9 584 769)
Чисті понесені збитки за страховими виплатами	2070	(0)	(0)
Валовий: прибуток	2090	2 666 978	5 039 863
збиток	2095	(0)	(0)
Дохід (витрати) від зміни у резервах довгострокових зобов'язань	2105	0	0
Дохід (витрати) від зміни інших страхових резервів	2110	0	0
Зміна інших страхових резервів, валова сума	2111	0	0
Зміна частки перестраховиків в інших страхових резервах	2112	0	0
Інші операційні доходи	2120	2 628 322	1 635 143
Дохід від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2121	0	0
Дохід від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2122	0	0
Дохід від використання коштів, вивільнених від оподаткування	2123	0	0
Адміністративні витрати	2130	(287 846)	(280 021)
Витрати на збут	2150	(638 686)	(825 475)
Інші операційні витрати	2180	(2 129 250)	(1 895 129)
Витрати від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2181	0	0
Витрати від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2182	0	0
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток	2190	2 239 518	3 674 381
збиток	2195	(0)	(0)
Дохід від участі в капіталі	2200	0	0
Інші фінансові доходи	2220	0	0
Інші доходи	2240	673 765	1 879 501
Дохід від благодійної допомоги	2241	0	0
Фінансові витрати	2250	(534 869)	(614 458)
Втрати від участі в капіталі	2255	(120)	(145)
Інші витрати	2270	(2 315 250)	(588 612)
Прибуток (збиток) від впливу інфляції на монетарні статті	2275	0	0
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток	2290	63 044	4 350 667

збиток	2295	(0)	(0)
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	-40 139	-788 370
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305	0	0
Чистий фінансовий результат: прибуток	2350	22 905	3 562 297
збиток	2355	(0)	(0)

II. Сукупний дохід

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Дооцінка (уцінка) необоротних активів	2400	130 331	0
Дооцінка (уцінка) фінансових інструментів	2405	0	0
Накопичені курсові різниці	2410	0	0
Частка іншого сукупного доходу асоційованих та спільних підприємств	2415	0	0
Інший сукупний дохід	2445	-155 022	4 928
Інший сукупний дохід до оподаткування	2450	-24 691	4 928
Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом	2455	(0)	(0)
Інший сукупний дохід після оподаткування	2460	-24 691	4 928
Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)	2465	-1 786	3 567 225

III. Елементи операційних витрат

Назва статті	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Матеріальні затрати	2500	7 758 747	8 563 205
Витрати на оплату праці	2505	757 794	849 587
Відрахування на соціальні заходи	2510	156 827	180 956
Амортизація	2515	441 848	357 470
Інші операційні витрати	2520	739 236	2 634 176
Разом	2550	9 854 452	12 585 394

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	400 000 000	399 880 235
Скоригована середньорічна кількість простих акцій	2605	400 000 000	399 880 235
Чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2610	0,057260	8,908410
Скоригований чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2615	0,057260	8,908410
Дивіденди на одну просту акцію	2650	0,00	0,00

Керівник Костенко Сергій Олексійович

Головний бухгалтер Соколова Ірина Володимирівна

			КОДИ
		Дата	31.12.2021
Підприємство	АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО "ІНТЕРПАЙП НОВОМОСКОВСЬКИЙ ТРУБНИЙ ЗАВОД"	**за ЄДРПОУ**	05393139
Територія		**за КАТОТТГ**	UA1210007001 0038698
Організаційно-правова форма господарювання	Акціонерне товариство	**за КОПФГ**	230
Вид економічної діяльності	Виробництво труб, порожнистих профілів і фітингів зі сталі	**за КВЕД**	24.20

Середня кількість працівників: 551
Адреса, телефон: 51200 Новомосковськ, Сучкова, 115, 0569697501
Одиниця виміру: тис.грн. без десяткового знака
Складено (зробити позначку "v" у відповідній клітинці):

за положеннями (стандартами) бухгалтерського обліку	
за міжнародними стандартами фінансової звітності	v

Баланс
(Звіт про фінансовий стан)
на 31.12.2021 р.
Форма №1

Код за ДКУД 1801001

Актив	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
I. Необоротні активи			
Нематеріальні активи	1000	1 626	1 135
первісна вартість	1001	4 115	4 160
накопичена амортизація	1002	(2 489)	(3 025)
Незавершені капітальні інвестиції	1005	13 961	17 590
Основні засоби	1010	285 790	609 130
первісна вартість	1011	719 469	619 641
знос	1012	(433 679)	(10 511)
Інвестиційна нерухомість	1015	0	0
первісна вартість	1016	0	0
знос	1017	(0)	(0)
Довгострокові біологічні активи	1020	0	0
первісна вартість	1021	0	0
накопичена амортизація	1022	(0)	(0)
Довгострокові фінансові інвестиції:			
які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030	168 830	187 570
інші фінансові інвестиції	1035	0	0
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040	0	0
Відстрочені податкові активи	1045	126 770	106 660
Гудвіл	1050	0	0
Відстрочені аквізиційні витрати	1060	0	0
Залишок коштів у централізованих страхових резервних фондах	1065	0	0

Інші необоротні активи	1090	0	0
Усього за розділом I	1095	596 977	922 085
II. Оборотні активи			
Запаси	1100	106 011	209 032
Виробничі запаси	1101	38 148	102 412
Незавершене виробництво	1102	67 841	106 580
Готова продукція	1103	22	40
Товари	1104	0	0
Поточні біологічні активи	1110	0	0
Депозити перестрахування	1115	0	0
Векселі одержані	1120	0	0
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	1 123 530	1 133 553
Дебіторська заборгованість за розрахунками:			
за виданими авансами	1130	339 605	386 047
з бюджетом	1135	13 510	30 795
у тому числі з податку на прибуток	1136	0	0
з нарахованих доходів	1140	0	0
із внутрішніх розрахунків	1145	0	0
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	1 691	4 198
Поточні фінансові інвестиції	1160	0	0
Гроші та їх еквіваленти	1165	15 396	169 244
Готівка	1166	0	0
Рахунки в банках	1167	0	0
Витрати майбутніх періодів	1170	0	0
Частка перестраховика у страхових резервах	1180	0	0
у тому числі в:			
резервах довгострокових зобов'язань	1181	0	0
резервах збитків або резервах належних виплат	1182	0	0
резервах незароблених премій	1183	0	0
інших страхових резервах	1184	0	0
Інші оборотні активи	1190	1 773	2 423
Усього за розділом II	1195	1 601 516	1 935 292
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	0	0
Баланс	1300	2 198 493	2 857 377

Пасив	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
I. Власний капітал			
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	50 000	50 000
Внески до незареєстрованого статутного капіталу	1401	0	0
Капітал у дооцінках	1405	96 817	373 240
Додатковий капітал	1410	14 222	14 253
Емісійний дохід	1411	0	0
Накопичені курсові різниці	1412	0	0
Резервний капітал	1415	11 364	11 364
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	313 506	514 575
Неоплачений капітал	1425	(0)	(0)
Вилучений капітал	1430	(504)	(572)

Інші резерви	1435	0	0
Усього за розділом I	1495	485 405	962 860
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення			
Відстрочені податкові зобов'язання	1500	0	79 471
Пенсійні зобов'язання	1505	44 226	42 428
Довгострокові кредити банків	1510	0	0
Інші довгострокові зобов'язання	1515	929 070	896 330
Довгострокові забезпечення	1520	0	0
Довгострокові забезпечення витрат персоналу	1521	0	0
Цільове фінансування	1525	0	0
Благодійна допомога	1526	0	0
Страхові резерви	1530	0	0
у тому числі:			
резерв довгострокових зобов'язань	1531	0	0
резерв збитків або резерв належних виплат	1532	0	0
резерв незароблених премій	1533	0	0
інші страхові резерви	1534	0	0
Інвестиційні контракти	1535	0	0
Призовий фонд	1540	0	0
Резерв на виплату джек-поту	1545	0	0
Усього за розділом II	1595	973 296	1 018 229
III. Поточні зобов'язання і забезпечення			
Короткострокові кредити банків	1600	0	0
Векселі видані	1605	0	0
Поточна кредиторська заборгованість за:			
довгостроковими зобов'язаннями	1610	0	0
товари, роботи, послуги	1615	310 726	408 315
розрахунками з бюджетом	1620	2 178	1 973
у тому числі з податку на прибуток	1621	0	0
розрахунками зі страхування	1625	395	762
розрахунками з оплати праці	1630	3 461	4 638
одержаними авансами	1635	21 828	11 950
розрахунками з учасниками	1640	1 377	1 377
із внутрішніх розрахунків	1645	0	0
страховою діяльністю	1650	0	0
Поточні забезпечення	1660	22 793	20 648
Доходи майбутніх періодів	1665	0	0
Відстрочені комісійні доходи від перестраховиків	1670	0	0
Інші поточні зобов'язання	1690	377 034	426 625
Усього за розділом III	1695	739 792	876 288
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700	0	0
Чиста вартість активів недержавного пенсійного фонду	1800	0	0
Баланс	1900	2 198 493	2 857 377

Керівник О.А. Дьячков

Головний бухгалтер І.Г. Масюк

			КОДИ
		Дата	31.12.2021
Підприємство	АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО "ІНТЕРПАЙП НОВОМОСКОВСЬКИЙ ТРУБНИЙ ЗАВОД"	**за ЄДРПОУ**	05393139

Звіт про фінансові результати
(Звіт про сукупний дохід)
за 2021 рік
Форма №2
I. Фінансові результати

Код за ДКУД 1801003

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	3 871 695	2 695 823
Чисті зароблені страхові премії	2010	0	0
Премії підписані, валова сума	2011	0	0
Премії, передані у перестрахування	2012	(0)	(0)
Зміна резерву незароблених премій, валова сума	2013	0	0
Зміна частки перестраховиків у резерві незароблених премій	2014	0	0
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	(3 466 364)	(2 389 951)
Чисті понесені збитки за страховими виплатами	2070	(0)	(0)
Валовий: прибуток	2090	405 331	305 872
збиток	2095	(0)	(0)
Дохід (витрати) від зміни у резервах довгострокових зобов'язань	2105	0	0
Дохід (витрати) від зміни інших страхових резервів	2110	0	0
Зміна інших страхових резервів, валова сума	2111	0	0
Зміна частки перестраховиків в інших страхових резервах	2112	0	0
Інші операційні доходи	2120	268 298	455 635
Дохід від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2121	0	0
Дохід від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2122	0	0
Дохід від використання коштів, вивільнених від оподаткування	2123	0	0
Адміністративні витрати	2130	(62 445)	(70 849)
Витрати на збут	2150	(120 704)	(118 545)
Інші операційні витрати	2180	(282 984)	(226 776)
Витрати від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2181	0	0
Витрати від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2182	0	0
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток	2190	207 496	345 337
збиток	2195	(0)	(0)
Дохід від участі в капіталі	2200	11 916	8 540

Інші фінансові доходи	2220	3 416	72
Інші доходи	2240	132 670	130 993
Дохід від благодійної допомоги	2241	0	0
Фінансові витрати	2250	(63 644)	(64 946)
Втрати від участі в капіталі	2255	(4 382)	(1 579)
Інші витрати	2270	(91 640)	(320 678)
Прибуток (збиток) від впливу інфляції на монетарні статті	2275	0	0
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток	2290	195 832	97 739
збиток	2295	(0)	(0)
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	-20 110	-16 820
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305	0	0
Чистий фінансовий результат: прибуток	2350	175 722	80 919
збиток	2355	(0)	(0)

II. Сукупний дохід

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Дооцінка (уцінка) необоротних активів	2400	370 035	0
Дооцінка (уцінка) фінансових інструментів	2405	0	0
Накопичені курсові різниці	2410	0	0
Частка іншого сукупного доходу асоційованих та спільних підприємств	2415	0	0
Інший сукупний дохід	2445	0	0
Інший сукупний дохід до оподаткування	2450	370 035	0
Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом	2455	(79 471)	(0)
Інший сукупний дохід після оподаткування	2460	290 564	0
Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)	2465	466 286	80 919

III. Елементи операційних витрат

Назва статті	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Матеріальні затрати	2500	3 468 431	2 327 466
Витрати на оплату праці	2505	98 829	104 684
Відрахування на соціальні заходи	2510	20 066	20 762
Амортизація	2515	45 655	47 735
Інші операційні витрати	2520	158 421	159 750
Разом	2550	3 791 402	2 660 397

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	198 938 650	198 798 820
Скоригована середньорічна кількість простих акцій	2605	198 938 650	198 798 820

Чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2610	0,883300	0,407040
Скоригований чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2615	0,883300	0,407040
Дивіденди на одну просту акцію	2650	0,00	0,00

Керівник О.А. Дьячков

Головний бухгалтер І.Г. Масюк

ДОДАТОК В

Таблиця В.1 – Алгоритм розрахунку основних показників, що визначають фінансово-господарський стан підприємства

Показник	Порядок розрахунку	Нормативне значення
1	2	3
	Показники ліквідності	
1. Коефіцієнт абсолютної ліквідності, ($К_{а.л.}$)	$К_{а.л.} = \frac{ф.1(р.1160 + р.1165)}{ф.1р.1695}$	0,2 - 0,35
2. Коефіцієнт швидкої або критичної ліквідності, ($К_{к.л.}$)	$К_{к.л.} = \frac{ф.1(р.1195 - р.1100)}{ф.1р.1695}$	0,6 - 0,8
3. Коефіцієнт покриття, ($К_{п.}$)	$К_{п.} = \frac{ф.1(р.1195)}{ф.1р.1695}$	> 1,0
4. Коефіцієнт фінансової автономії, ($К_{авт.}$)	$К_{авт.} = \frac{ф.1(р.1495)}{ф.1р.1900}$	> 0,5
Показники фінансової стійкості		
5. Коефіцієнт фінансового ризику (співвідношення позикових та власних засобів), ($К_{ф.р.}$)	$К_{ф.р} = \frac{1}{К_а} - 1$	<1
6. Показник фінансового левериджу, ($Ф_{л.}$)	$Ф_{л.} = \frac{ф.1(р.1595)}{ф.1р.1495}$	<0,25
7. Коефіцієнт забезпеченості власними оборотними засобами (робочим капіталом), ($К_{з.р.к.}$)	$К_{зрк.} = \frac{ф.1(р.1195 - р.1695)}{ф.1р.1195}$	> 0,1

Продовження таблиці В.2

1	2	3
8. Коефіцієнт маневреності власного капіталу, ($К_{м.}$)	$К_{м.} = \frac{ф.1(р.1495 - р.1095)}{ф.1р.1495}$	> 0,1
9. Робочий капітал (власні обігові засоби), ($Р_{к.}$)	$Р_{к.} = ф.1(р.1195 - р.1695)$	> 0
10. Коефіцієнт Бівера, ($К_{Б.}$)	$К_{Б.} = \frac{ф.2(р.2350 \text{ або } 2355 + р.2515)}{ф.1(р.1595 + р.1695)}$	> 0,2
Показники рентабельності		
11. Рентабельність продукції (коефіцієнт), ($Р_{п.}$)	$Р_{п.} = \frac{ф.2\ р.(2190 + 2180 - 2120)}{ф.2\ р.(200 + 2130 + 2150)}$	Збільш.
12. Рентабельність активів, ($Р_{а.}$)	$Р_{а.} = \frac{ф.2\ р.2350 \text{ або } 2355}{ф.1(р.1900\ гр.3 + р.1900\ гр.4)/2}$	Збільш.
13. Рентабельність власного капіталу, ($Р_{в.к.}$)	$Р_{в.к.} = \frac{ф.2\ р.2350 \text{ або } 2355}{ф.1(р.1495\ гр.3 + р.1495\ гр.4)/2}$	Збільш.
Показники ділової активності (оборотності)		
14. Коефіцієнт оборотності активів, ($К_{о.а.}$)	$К_{о.а.} = \frac{ф.2\ р.2000}{ф.1(р.1300\ гр.3 + р.1300\ гр.4)/2}$	Збільш
15. Коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості, ($К_{о.к.з.}$)	$К_{о.д.з.} = \frac{ф.2р.2000}{ф.1(\sum(р.1615 \div р.1650)гр.3) + +(\sum(р.1615 \div р.1650)\ гр.4))/2}$	Збільш
16. Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості, ($К_{о.д.з.}$)	$К_{о.д.з.} = \frac{ф.2р.2000}{ф.1(\sum(р.1125 \div р.1155)гр.3) + +(\sum(р.1125 \div р.1155)\ гр.4))/2}$	Збільш
17. Коефіцієнт оборотності матеріальних запасів, ($К_{о.м.з.}$)	$К_{о.м.з.} = \frac{ф.2\ р.2000}{ф.1(р.1100\ гр.3 + р.1100\ гр.4)/2}$	Збільш

Продовження таблиці В.2

1	2	3
18. Коефіцієнт оборотності основних засобів (фондовіддача), ($Ф_{о.о.з.}$)	$Ф_{о.о.з.} = \frac{ф.2\ р.2000}{ф.1(р.1010\ гр.3 + р.1010\ гр.4)/2}$	Збільш
19. Коефіцієнт оборотності власного капіталу, ($К_{о.в.к.}$)	$К_{о.в.к.} = \frac{ф.2\ р.2000}{ф.1(р.1495\ гр.3 + р.1495\ гр.4)/2}$	Збільш

ДОДАТОК Г

Таблиця Г.1 – Алгоритм розрахунку основних показників, що визначають кадровий потенціал підприємства

Показник	Порядок розрахунку
1	2
Рух персоналу	
1. Коефіцієнт обороту щодо прийому, ($К_{пр.}$)	$К_{пр.} = \frac{\text{кількість прийнятих працівників}}{\text{середньооблікова кількість працівників}}$
2. Коефіцієнт обороту щодо вибуття, ($К_{виб.}$)	$К_{виб.} = \frac{\text{кількість звільнених працівників}}{\text{середньооблікова кількість працівників}}$
3. Коефіцієнт загального обороту, ($К_{з.о.}$)	$К_{з.о.} = \frac{\text{сумарна кількість прийнтих та вибулих працівників}}{\text{середньооблікова кількість працівників}}$
4. Коефіцієнт заміщення, ($К_{з.}$)	$К_{з.} = \frac{\text{кількість прийнятих} - \text{кількість вибулих}}{\text{середньооблікова кількість працівників}}$
5. Коефіцієнт плинності кадрів, ($К_{п.к.}$)	$К_{п.к.} = \frac{\text{кількість звільнених за власним бажанням та за порушення трудової дисципліни}}{\text{середньооблікова кількість працівників}}$
Виробничий травматизм	
6. Коефіцієнт частоти, ($К_{ч.}$)	$К_{ч.} = \frac{1000 * \text{кількість травмованих}}{\text{середньоспискова кількість працюючих}}$
7. Коефіцієнт тяжкості, ($К_{т.}$)	$К_{т.} = \frac{\text{загальне число днів непрацездатності}}{\text{кількість травмованих}}$
8. Коефіцієнт виробничих втрат, ($К_{в.в.}$)	$К_{в.в.} = \text{коефіцієнт частоти} * \text{коефіцієнт тяжкості}$
Продуктивність праці	
9. Виробіток, т/особу	$\text{Виробіток} = \frac{\text{кількість виробленої продукції}}{\text{середньооблікова кількість працівників}}$