

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
КРИВОРІЗЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
КАФЕДРА МЕНЕДЖМЕНТУ І АДМІНІСТРУВАННЯ

ПОЯСНЮВАЛЬНА ЗАПИСКА

до кваліфікаційної роботи

магістра

(ступінь вищої освіти)

зі спеціальності 073 Менеджмент

«Менеджмент організацій і бізнес-адміністрування»

(освітньо-професійна програма)

на тему: «Удосконалення системи управління трудовим потенціалом гірничо-збагачувального підприємства»

Виконала:

студентка 2-го курсу,

групи МОБ-23м

_____ /

(підпис)

Зіміна В.С. /

Керівник

_____ /

(підпис)

Варава Л.М. /

Нормоконтролер

_____ /

(підпис)

Варава Л.М. /

Завідувач кафедри

_____ /

(підпис)

Варава Л.М. /

Кривий Ріг

2024 р.

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
КРИВОРІЗЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет економіки
та управління бізнесом

Кафедра менеджменту
і адміністрування

Спеціальність: 073 «Менеджмент»

Освітньо-професійна програма:
«Менеджмент організацій і бізнес-адміністрування»

ЗАТВЕРДЖУЮ:
Завідувач кафедри МіА
проф., доктор екон. наук
Варава Л.М.

« _____ » _____ 2024 р.

ЗАВДАННЯ
на магістерську кваліфікаційну роботу

Зіміної Валерії Сергіївни
(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема роботи «Удосконалення системи управління трудовим потенціалом гірничо-збагачувального підприємства»

керівник роботи Варава Лариса Миколаївна, д. е. н., проф.,
(прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання)

затвержені наказом вищого навчального закладу від «11» липня 2024 року № 639 с

2. Строк подання студентом роботи 05.12.2024 р.

3. Вихідні дані до роботи: наукова та навчально-методична література, інформація про історію та розвиток підприємства ПРАТ «ІНГЗК», планові і фактичні показники економічної діяльності підприємства; структура управління; господарські зв'язки; статистична, фінансова та управлінська звітність; накази, розпорядження; посадові інструкції та положення про роботу відділів; а також методичні посібники, літературні джерела (книги, брошури, статті), нормативні документи, виконані наукові дослідження.

4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити): розглянути теоретико-методичні основи управління трудовим потенціалом підприємства, проаналізувати техніко-економічні показники виробничо-господарської діяльності ПРАТ «ІНГЗК», проаналізувати проблеми у системі управління трудовим потенціалом базового підприємства, обґрунтувати заходи щодо вдосконалення системи управління трудовим потенціалом підприємства, розробити економіко-математичну модель оптимізації управління трудовими ресурсами.

5. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень): Різновиди потенціалу підприємства, Динаміка виробництва основного виду продукції ПРАТ «Інгулецький ГЗК» за 2019-2023 рр., Основні показники діяльності ПРАТ «ІНГЗК», Аналіз показників результативності (ефективності) потенціалу, Характеристика та динаміка структури трудового потенціалу ПРАТ «ІНГЗК», SWOT-аналіз управління трудовим потенціалом, Розрахунок прогнозного рівня продуктивності праці під впливом факторів у 2024 р. на ПРАТ «ІНГЗК».

6. Консультанти розділів роботи

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв
Розділ 1	Зав. каф. МіА Варава Л.М.	12.07.2024	23.10.2024
Розділ 2	Зав. каф. МіА Варава Л.М.	12.07.2024	20.11.2024
Розділ 3	Зав. каф. МіА Варава Л.М.	12.07.2024	05.12.2024
Нормоконтроль	Зав. каф. МіА Варава Л.М.	12.07.2024	13.12.2024

7. Дата видачі завдання 12.07.2024

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів магістерської кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1	Співбесіда зі студентом за тематикою роботи, видача переліку рекомендованої нормативної, інструктивної бази та учбової літератури	10.07.2024 – 11.07.2024	
2	Збір матеріалів до магістерської кваліфікаційної роботи	12.07.2024 – 10.09.2024	
3	Групування та аналіз зібраного матеріалу, уточнення завдань кваліфікаційної магістерської роботи	11.09.2024 – 24.09.2024	
4	Підготовка I розділу кваліфікаційної магістерської роботи та подання його консультанту	25.09.2024 – 23.10.2024	
5	Підготовка II розділу кваліфікаційної магістерської роботи та подання його консультанту	24.10.2024 – 20.11.2024	
6	Підготовка III розділу кваліфікаційної магістерської роботи та подання його керівнику	21.11.2024 – 02.12.2024	
7	Підготовка вступної частини	03.12.2024 – 04.12.2024	
8	Перевірка роботи керівником, перевірка роботи на плагіат та доопрацювання роботи	05.12.2024 – 06.12.2024	
9	Отримання відгуку керівника та рецензії	12.12.2024	
10	Попередній захист роботи	16.12.2024	
11	Захист роботи у ЕК	17.12.2024	

Студент

(підпис)

Зіміна В.С.

(прізвище та ініціали)

Керівник роботи

(підпис)

Варава Л.М.

(прізвище та ініціали)

РЕФЕРАТ

на магістерську кваліфікаційну роботу студентки спеціальності 073 Менеджмент, освітньо-професійної програми «Менеджмент організації і бізнес-адміністрування». Зіміна В.С. «Удосконалення системи управління трудовим потенціалом гірничо-збагачувального підприємства». – КНУ, 2024 р.

Магістерську кваліфікаційну роботу виконано на 64 сторінках, містить 16 таблиць, 11 рисунків. При підготовці роботи використано 38 літературних джерел.

Мета магістерської кваліфікаційної роботи:

аналіз особливостей системи управління трудовим потенціалом в умовах гірничо-збагачувального підприємства та обґрунтування на цій основі заходів щодо її вдосконалення.

Завдання дослідження:

розкрити поняття та сутність трудового потенціалу підприємства, розглянути методичні підходи та методи оцінювання управління трудовим потенціалом підприємства, проаналізувати техніко-економічні показники виробничо-господарської діяльності підприємства, розглянути організаційну структуру та систему управління трудовим потенціалом на підприємстві, зробити аналіз проблем у системі управління трудовим потенціалом, обґрунтувати заходи щодо вдосконалення системи управління трудовим потенціалом на підприємстві, розробити економіко-математичну модель оптимізації управління трудовими ресурсами гірничо-збагачувального підприємства.

Об'єкт дослідження:

система управління трудовим потенціалом ПРАТ «Інгулецький ГЗК»

Предмет дослідження:

теоретичні основи та сукупність науково-методичних підходів до управління трудовим потенціалом, що базуються на сучасних управлінських теоріях, заходи щодо вдосконалення системи управління трудовим потенціалом на підприємстві.

Одержаний економічний ефект (ефективність):

річний економічний ефект від запровадження ефективних навчальних програм, тренінгів та семінарів становить 87 000 грн.

Ключові слова:

трудоий потенціал, продуктивність праці, управління, ефективність, організаційна структура

ЗМІСТ

ВСТУП.....	6
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ ТРУДОВИМ ПОТЕНЦІАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА	9
1.1. Поняття та сутність трудового потенціалу підприємства	9
1.2. Методичні підходи до управління трудовим потенціалом підприємства	14
1.3. Методи оцінювання системи управління трудовим потенціалом	18
РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ ВИРОБНИЧО-ГОСПОДАРСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПРАТ «ІНГУЛЕЦЬКИЙ ГЗК» ТА ОСОБЛИВОСТІ УПРАВЛІННЯ ТРУДОВИМ ПОТЕНЦІАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА	24
2.1. Загальна характеристика та аналіз техніко-економічних показників виробничо-господарської діяльності підприємства	24
2.2. Організаційна структура та система управління трудовим потенціалом на підприємстві	32
2.3. Аналіз проблем у системі управління трудовим потенціалом ПРАТ «ІНГЗК»	39
РОЗДІЛ 3 НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ТРУДОВИМ ПОТЕНЦІАЛОМ ПРАТ «ІНГУЛЕЦЬКИЙ ГЗК».....	47
3.1. Обґрунтування заходів щодо вдосконалення системи управління трудовим потенціалом на підприємстві	47
3.2. Розробка економіко-математичної моделі оптимізації управління трудовими ресурсами гірничо-збагачувального підприємства	51
ВИСНОВКИ І ПРОПОЗИЦІЇ	59
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	62
ДОДАТКИ.....	65

ВСТУП

Удосконалення системи управління трудовим потенціалом гірничо-збагачувального підприємства є актуальною темою, оскільки ефективне використання трудових ресурсів на таких підприємствах прямо впливає на результати його виробничо-господарської діяльності, їхню продуктивність та конкурентоспроможність. Гірничо-збагачувальні підприємства відіграють ключову роль у забезпеченні сировиною стратегічних галузей, таких як металургія та енергетика, а їх ефективна діяльність значною мірою залежить від якості управління трудовим потенціалом.

На даному етапі гірничо-збагачувальні підприємства зазнають значних змін у зв'язку з трансформацією ринку праці, впровадженням нових технологій та умов праці, що вимагає оновлення підходів до управління трудовим потенціалом. Питання ефективного використання трудового потенціалу стає особливо актуальним, оскільки його зниження має серйозні наслідки для добробуту населення, що призводить до негативного впливу на демографічні показники, зокрема на якість робочої сили та соціальну стабільність у суспільстві.

Проблема побудови ефективної системи управління трудовим потенціалом полягає в необхідності врахування, коригування та раціонального використання всього спектру чинників, які впливають на трудові ресурси підприємства. Це дозволяє розробляти дієві заходи для управління трудовим потенціалом, що сприяє його оптимальному розвитку та відповідності поточним і стратегічним потребам суб'єкта господарювання. Основною метою системи управління трудовим потенціалом є забезпечення вирішення як поточних, так і довгострокових завдань, що вимагає своєчасної оцінки та аналізу стану трудових ресурсів, що дозволяє ефективно керувати розвитком працівників, їхньою продуктивністю і компетенціями.

Вдосконалення управління трудовим потенціалом допоможе адаптувати систему до змін у зовнішньому середовищі, таких як технологічний прогрес, економічні виклики та нові вимоги ринку. Це робить систему управління не лише

інструментом підтримки стабільності підприємства, але й рушійною силою для його сталого розвитку та інновацій.

Ефективність використання трудового потенціалу безпосередньо впливає на життєдіяльність суспільства та відображає тенденції в розвитку виробництва і соціально-трудових відносин. Практична значущість цієї роботи полягає в розробці та впровадженні сучасних методів і підходів до управління трудовим потенціалом, що сприятимуть підвищенню ефективності функціонування підприємства, зниженню витрат та підвищенню задоволеності працівників.

Дослідження системи управління трудовим потенціалом гірничо-збагачувального підприємства вимагає врахування специфіки галузі, таких як важкі умови праці, висока фізична та психологічна напруженість працівників, залежність від зовнішніх економічних факторів, технічна складність виробничих процесів та висока відповідальність за безпеку на робочих місцях.

Однією з головних проблем є відтік кваліфікованих кадрів та нестача молодих спеціалістів, що ставить під загрозу стабільність роботи підприємства. Метою цієї роботи є аналіз особливостей системи управління трудовим потенціалом в умовах гірничо-збагачувального підприємства та обґрунтування на цій основі інструментів і методів, які дозволять її покращити.

Предметом дослідження є теоретичні основи та сукупність науково-методичних підходів до управління трудовим потенціалом, що базуються на сучасних управлінських теоріях, які дозволяють забезпечити стратегічне управління персоналом на корпоративному рівні.

Об'єктом дослідження є система управління трудовим потенціалом ПРАТ «Інгулецький ГЗК».

У роботі використовуються як теоретичні, так і емпіричні методи дослідження. Серед них:

- аналіз і синтез наукової літератури та документів;

- економічний і статистичний аналіз показників діяльності підприємства;
- порівняльний аналіз;
- моделювання;
- економіко-математичні методи для розрахунку ефективності;
- статистичні методи для оцінки ефективності управління трудовим потенціалом;
- узагальнення – для формування висновків.

Загальна характеристика інформаційного забезпечення дослідження включає використання статистичних даних, аналітичних матеріалів гірничо-збагачувальних підприємств, нормативно-правових документів, що регулюють питання управління персоналом, що також включає використання як відкритих джерел статистичної інформації, так і внутрішніх звітів та даних досліджуваного підприємства.

У дослідженні також активно використовувалися інформаційні технології, зокрема для аналізу даних та моделювання управлінських рішень. Було застосовано стандартне програмне забезпечення для створення моделей управління трудовими ресурсами та прогнозування потреб у кадрах (наприклад, Microsoft Excel та спеціалізовані пакети статистичного аналізу).

РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ ТРУДОВИМ ПОТЕНЦІАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Поняття та сутність трудового потенціалу підприємства

Перше, що необхідно підкреслити, це те, що «потенціал» буквально означає наявність можливостей, включаючи ресурси, засоби та резерви, силу, які можна використовувати в майбутньому. У сучасних економічних дослідженнях це поняття розглядається декількома різними способами. По-перше, потенціал часто використовують як показник можливостей підприємства, що відображає його здатність розвиватися та виконувати поставлені завдання. По-друге, його можна розглядати як інструмент для визначення рівня забезпеченості ресурсами та досягнення корпоративних стратегічних цілей для здійснення ефективної діяльності в мінливому ринковому середовищі.

Потенціал підприємства можна представити як внутрішній і зовнішній. Під внутрішнім потенціалом розуміють безпосередньо контрольовані підприємством ресурси, включаючи: персонал, матеріально-технічні ресурси, інноваційний потенціал, фінансові ресурси тощо. Зовнішній потенціал відноситься до ресурсів за межами організації, які можуть бути використані для організаційного розвитку, таких як: ринкові умови, науково-технічні досягнення, економічне середовище, законодавча база, конкурентний тиск тощо, які підприємство повинно враховувати під час визначення та використання свого потенціалу.

Потенціал підприємства є багатокomпонентною структурою, що включає різні елементи, зокрема фінансові, технологічні, матеріальні, технічні, людські, інтелектуальні, інноваційні та інші ресурси. Кожен з цих елементів є невід'ємною частиною загального потенціалу підприємства, які забезпечують його стійкість та здатність до розвитку. Виходячи з цього, можна виділити різні види потенціалів у межах загального потенціалу підприємства, кожен з яких відіграє свою роль у досягненні стратегічних цілей (рис.1.1).

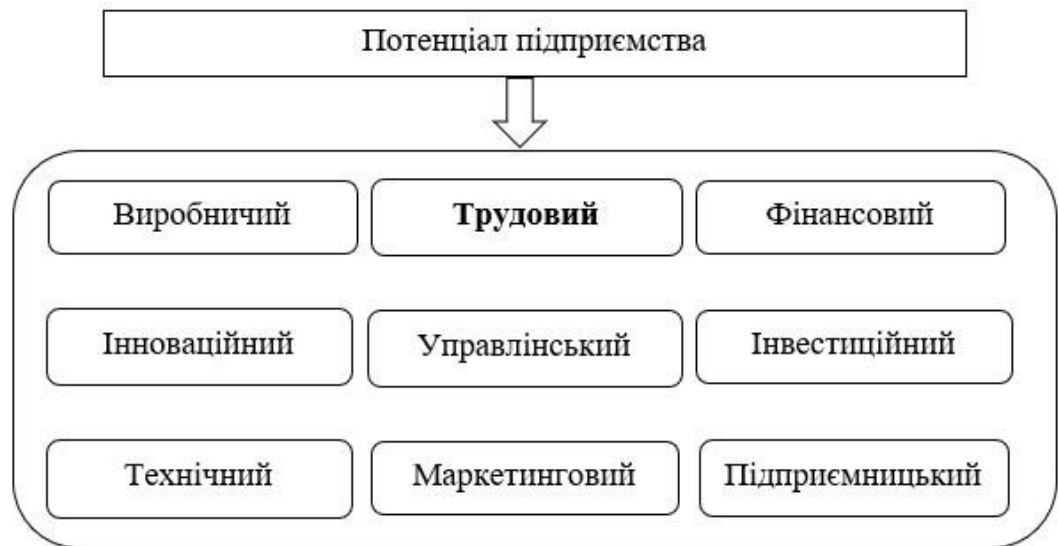


Рис.1.1. Різновиди потенціалу підприємства

Загалом, потенціал підприємства – це комплексна та багатогранна категорія, яка об'єднує різні види потенціалів, що взаємодіють і доповнюють один одного. Ключове місце серед них займає трудовий потенціал, який відображає загальну кількість та якість трудових ресурсів, а також їхню здатність забезпечувати ефективне функціонування підприємства, що робить його одним із основних факторів успіху в досягненні виробничих і стратегічних цілей.

Трудовий потенціал підприємства є одним із істотних факторів, що визначають його конкурентоспроможність, економічну стабільність та здатність до ефективного розвитку. Загалом це суспільно-економічне явище, яке охоплює всі людські ресурси підприємства, до яких можна віднести: їхні здібності, знання, навички, трудову мотивацію, професійний досвід, творчий та інноваційний потенціал і можливості розвитку.

У постіндустріальному суспільстві, де людський ресурс стає одним із основних чинників економічного розвитку, здатність ефективно використовувати трудові ресурси є вирішальним фактором довгострокового розвитку підприємства. Це пов'язано з тим, що в сучасній економіці акцент зміщується на розвиток особистості, креативності, професійних навичок та спроможності працівників до інновацій. Сучасні підходи до управління персоналом визнають, що людський фактор відіграє вирішальну роль у досягненні стратегічних цілей підприємства.

Трудовий потенціал підприємства залежить не лише від його наявних ресурсів, а й від його здатності розвиватися, оновлюватися, адаптуватися до змін зовнішнього середовища та впроваджувати інновації. Він охоплює як кількісні характеристики (чисельність, вік, освіта та кваліфікація), так і якісні показники (професійні компетенції, інноваційні здібності, лідерські якості, морально-етичні установки).

Трудовий потенціал підприємства – це комплексне відображення компетентності, знань, умінь, навичок та мотиваційної готовності його працівників до продуктивної праці. Він не є сталою величиною і постійно змінюється під впливом внутрішніх і зовнішніх факторів. Від того, наскільки ефективно компанія може розкрити та використати потенціал своїх працівників, залежить її здатність адаптуватися до змінних ринкових умов, інновацій та нових технологій. У цьому контексті важливу роль відіграє не лише професійна компетентність працівників, але й їхня психофізіологічна компетентність, рівень мотивації, соціальна активність та залученість в управлінські процеси.

Слід зазначити, що сучасні підприємства стикаються з проблемою збереження та розвитку потенціалу своїх трудових ресурсів в умовах глобальної конкуренції, швидких технологічних змін та інформаційної революції, тому управління людськими ресурсами, включаючи розвиток, мотивацію та організацію праці, стає ключовим питанням їх сталого розвитку.

З економічної точки зору, трудовий потенціал – це сукупність здібностей і можливостей працівників, які проявляються через їхню здатність до продуктивної праці. На рівні підприємства трудовий потенціал визначається як максимальна участь працівників у виробничому процесі з урахуванням їх психофізіологічних особливостей, професійної підготовки та досвіду, а також забезпечення належних організаційно-технічних умов для їх діяльності. [17]

Важливо зазначити, що трудовий потенціал підприємства – це не просто сума потенціалів окремих працівників, а відповідно до закону синергії, ефективна взаємодія між членами команди, яка має потенціал для отримання результатів, що

значно перевищують суму зусиль кожного окремого працівника. Так розкривається важливість командної роботи та розвитку взаємодії між працівниками для досягнення максимальних результатів у виробничій діяльності підприємства.

Формування трудового потенціалу підприємства залежить від низки факторів, які впливають на його якість, ефективність та здатність забезпечувати стійке функціонування й розвиток підприємства. Ці фактори можуть як стимулювати розвиток трудового потенціалу, так і обмежувати його використання, їх можна поділити на внутрішні та зовнішні. Розглянемо їх більш детально.

Внутрішні фактори:

- *Мотивація персоналу.* Ефективні системи матеріального й нематеріального стимулювання, кар'єрне зростання, можливість професійного розвитку та участь у прийнятті рішень підвищують залученість персоналу та покращують використання трудового потенціалу;
- *Рівень кваліфікації та професійної підготовки працівників.* Освітній рівень, знання та навички персоналу безпосередньо впливають на продуктивність праці та забезпечують швидке адаптування до змін у виробничому середовищі, зменшують кількість помилок і сприяють інноваційній діяльності;
- *Корпоративна культура та соціально-психологічний клімат.* Атмосфера на підприємстві, стосунки між співробітниками та керівництвом, а також рівень довіри й взаємодопомоги значною мірою впливають на ефективність роботи, позитивний соціально-психологічний клімат сприяє кращій комунікації, підвищує продуктивність праці та знижує плинність кадрів;
- *Забезпеченість матеріально-технічними ресурсами.* Сучасне обладнання, інформаційні системи та технології впливають на здатність працівників використовувати свій потенціал.

Зовнішні фактори:

- *Економічні.* Загальний економічний стан, рівень розвитку економіки, стабільність у країні та інфляція також мають значний вплив на можливості підприємства у розвитку свого трудового потенціалу. Стабільність економіки сприяє довгостроковим інвестиціям у персонал, тоді як кризи можуть обмежувати ресурси для розвитку трудового потенціалу. Підприємства, що працюють у стабільному економічному середовищі, мають більше можливостей для розвитку кадрів, підвищення заробітних плат і створення комфортних умов праці;
- *Технологічні.* Зовнішні інновації та технологічні досягнення впливають на вимоги до кваліфікації працівників і їхню здатність адаптуватися до нових технологій;
- *Демографічні.* Віковий склад населення, рівень народжуваності, міграційні процеси та структура зайнятості визначають доступність трудових ресурсів на ринку праці;
- *Законодавчі.* Трудове законодавство, норми охорони праці, соціальні гарантії та програми державної підтримки відіграють важливу роль у формуванні трудового потенціалу, зокрема, умови контрактів, заробітна плата та робочий час можуть впливати на залучення та утримання висококваліфікованих кадрів;
- *Освітня система.* Рівень розвитку національної та регіональної системи освіти, доступність професійної підготовки та вищої освіти визначають якість майбутніх кадрів, які може залучити підприємство;

Тому процес формування трудового потенціалу підприємства є складним і залежить як від внутрішніх, так і від зовнішніх факторів. Важливою складовою конкурентоспроможності, стабільності та здатності підприємства пристосовуватися до ринкових умов, що постійно змінюються, є його трудовий потенціал, який можна створити шляхом ефективного управління цими змінними.

1.2. Методичні підходи до управління трудовим потенціалом підприємства

Управління потенціалом підприємства полягає у комплексній координації дій різних підрозділів і служб для створення, реалізації та ефективного використання потенціалу з метою максимальної підтримки стратегічних напрямків розвитку компанії. Це процес, спрямований на забезпечення злагодженого функціонування всіх складових підприємства, що дозволяє вирішувати ключові проблеми розвитку, підвищувати ефективність діяльності, здійснювати організаційні зміни, а також розробляти управлінські рішення щодо оцінки і використання різних видів потенціалу.

Процес управління потенціалом є специфічною технологією управління, що передбачає як стратегічне, так і оперативне планування, аналіз результатів та прийняття відповідних рішень. Важливою умовою для ефективного управління є наявність якісної та достовірної інформаційної бази, інформація має стати основою для прийняття управлінських рішень, планування та реалізації подальших дій. З урахуванням сучасних вимог до розвитку виробництва і якості продукції або послуг, роль інформації як ресурсу стає не менш важливою, ніж фінансові, матеріальні чи кадрові ресурси.

Трудовий потенціал підприємства як об'єкт управління потребує розробки науково обґрунтованих методів для аналізу та визначення впливу об'єктивних і суб'єктивних факторів на його розвиток. Під розвитком трудового потенціалу мається на увазі постійний процес формування, розподілу та ефективного використання трудових ресурсів, який спрямований на гармонійне досягнення як стратегічних цілей підприємства, так і індивідуальних цілей працівників. У ході цього процесу відбуваються якісні зміни в структурі трудового потенціалу, які призводять до його вдосконалення та підвищення ефективності використання.

У результаті розвитку трудового потенціалу відбуваються не лише кількісні зміни, такі як збільшення чисельності або поліпшення умов праці, але й якісні зміни, що відображаються у підвищенні професійної компетентності,

вдосконаленні навичок, розвитку творчого потенціалу персоналу та адаптивності до інновацій. Це, в свою чергу, дозволяє підприємству забезпечувати гнучкість у відповідь на виклики ринку, підвищувати ефективність виробничих процесів і підтримувати конкурентоспроможність.

Важливо враховувати, що процес управління трудовим потенціалом також залежить від суб'єктивних факторів, таких як мотивація працівників, корпоративна культура, соціально-психологічний клімат у колективі, а також від здатності керівництва підприємства організовувати робочі процеси, стимулювати інновації та підвищувати продуктивність праці.

Управління трудовим потенціалом підприємства є важливим процесом, що впливає на ефективність виробничої діяльності та конкурентоспроможність підприємства на ринку. Трудовий потенціал підприємства охоплює всі ресурси, що відносяться до персоналу: кількісні (кількість працівників), якісні (рівень кваліфікації, освіти, навичок), мотиваційні (система стимулювання), соціальні та інші аспекти. Ефективне управління цими ресурсами потребує застосування різних методичних підходів, які забезпечують оптимальне використання потенціалу персоналу.

Основна мета управління трудовим потенціалом полягає в раціональному підборі працівників та забезпеченні їх роботою відповідно до їх психологічних, ділових та професійних якостей. Важливість правильного використання трудового потенціалу особливо зростає в умовах сучасного ринку, який вимагає високої гнучкості та адаптивності від персоналу. Для досягнення цієї мети застосовуються різні методичні підходи, які можна розділити на системні, управлінські, психологічні, соціальні та економічні підходи:

Системний підхід до управління трудовим потенціалом розглядає підприємство як єдину цілісну систему, де трудовий потенціал є одним із найважливіших її елементів. Цей підхід передбачає, що трудовий потенціал повинен бути взаємопов'язаним з іншими ресурсами підприємства такими як фінансові, матеріальні, технологічні, інформаційні та інші. Обов'язковим є

узгодженість стратегій управління персоналом і загальної стратегії підприємства, адже цілі та завдання в управлінні трудовим потенціалом мають відповідати загальним цілям розвитку підприємства для здійснення постійного моніторингу та оновлення трудових ресурсів, їхнього навчання та підвищення кваліфікації для адаптації до змін ринкових умов і технологій. Отже, системний підхід сприяє гармонійному розвитку підприємства та дозволяє ефективно управляти трудовими ресурсами через інтеграцію всіх процесів у межах організації.

Управлінський підхід спрямований на організацію процесу управління трудовим потенціалом шляхом ефективного набору, атестації, навчання та розвитку працівників. Основною метою цього підходу є забезпечення відповідності рівня знань і професійних навичок працівників вимогам підприємства.

Підбір кадрів (рекрутинг) – це перший етап управління кадровим потенціалом, де важливо не тільки відібрати співробітників, які відповідають вимогам посади, але й оцінити їх перспективи для подальшого розвитку.

Атестація працівників є важливим елементом контролю за якістю роботи та дотриманням виконуваних завдань. Регулярна оцінка результатів роботи допомагає своєчасно виявляти недоліки в роботі та приймати рішення щодо їх усунення.

Підвищення кваліфікації працівників є необхідною умовою ефективного використання трудового потенціалу. Стикаючись із постійним розвитком ринкового попиту, нових технологій і методів роботи, підприємства повинні постійно інвестувати в розвиток свого персоналу, він може включати в себе освітні програми, тренінги та інші заходи, спрямовані на підвищення професійної кваліфікації працівників і їхньої здатності виконувати нові завдання.

Психологічний підхід управління орієнтований на створення умов, які сприяють підтриманню здорового психологічного клімату в колективі, розвитку мотивації і самореалізації працівників. Здоровий психологічний клімат у колективі забезпечує високу взаємодію між працівниками, покращує комунікацію та сприяє підвищенню мотивації до праці. В умовах позитивної атмосфери працівники

відчувають більше задоволення від роботи, що стимулює їхню активність і бажання досягати високих результатів. Ефективне керівництво має вміти створювати середовище, де кожен працівник відчувається важливим і цінним для команди. Моральний стан працівників також відіграє важливу роль у підвищенні ефективності використання трудового потенціалу, тому забезпечення психологічного спокою працівників дозволяє зменшити рівень стресу, знизити кількість конфліктів і, як наслідок, підвищити продуктивність праці та ефективність використання робочого часу.

Соціальні підходи управління спрямовані на створення умов для ефективної соціальної взаємодії в колективі та забезпечення працівників соціально-побутовими умовами, що позитивно впливає на їхню продуктивність і рівень задоволеності роботою. Управління трудовим потенціалом неможливе без урахування потреб працівників у збереженні здорового балансу між роботою і особистим життям. Важливою складовою є запровадження гнучкого графіка роботи, можливість віддаленої праці, підтримка сімейних цінностей, що дозволяє працівникам відчувати більше задоволення від роботи та зменшує стрес.

Для підвищення лояльності працівників підприємство повинно забезпечувати соціальну підтримку, яка може включати надання додаткових пільг, програм медичного страхування, забезпечення комфортних умов праці, підтримку в разі надзвичайних ситуацій. Соціальна захищеність співробітників сприяє стабільності трудового колективу та зменшує рівень плинності кадрів.

Економічні підходи управління трудовим потенціалом спрямовані на оптимізацію використання людських ресурсів через планування праці та матеріальне стимулювання. Одним із ключових аспектів є система оплати праці, яка повинна бути справедливою та відповідати рівню кваліфікації та результатам роботи співробітників. Створення ефективної системи матеріального стимулювання допомагає мотивувати працівників до підвищення продуктивності та якості виконуваних завдань.

Важливим елементом економічних методів є прогнозування результатів праці та планування використання трудових ресурсів, що дозволяє заздалегідь оцінювати потреби підприємства у кадрах і приймати рішення щодо їх оптимального використання. Планування включає також аналіз продуктивності праці, витрат на персонал та потенційної вигоди від інвестування в розвиток трудового потенціалу. Крім того, важливим економічним механізмом є участь працівників у використанні прибутку підприємства, це може відбуватися через системи бонусів, додаткових виплат або часткової участі у прибутку, що підвищує зацікавленість працівників у досягненні спільних результатів і стимулює їх до активнішої роботи.

Методичні підходи до управління трудовим потенціалом підприємства є багатогранними та включають психологічні, соціальні, економічні та управлінські методи. Їх ефективне застосування дозволяє підприємству не тільки забезпечити високу продуктивність праці, але й створити умови для сталого розвитку та конкурентоспроможності. Кожен із методів має свою специфіку, але разом вони забезпечують комплексне управління людськими ресурсами, що є основою для досягнення стратегічних цілей підприємства.

Ключовим аспектом управління трудовим потенціалом є збалансоване поєднання інтересів підприємства і його співробітників. Підприємство отримує кваліфікованих та мотивованих працівників, здатних ефективно вирішувати виробничі завдання, а працівники, у свою чергу, мають можливість реалізувати свій професійний потенціал, отримати кар'єрний розвиток та гідну винагороду за свою працю. Це створює синергію, яка сприяє загальному успіху підприємства і розвитку його трудового потенціалу.

1.3. Методи оцінювання системи управління трудовим потенціалом

Система управління трудовими ресурсами на сучасному підприємстві виступає потужним інструментом забезпечення конкурентоспроможності та сталого розвитку, у зв'язку з цим виникає потреба у підвищенні ефективності системи управління персоналом, адаптуючи її до вимог ринкової економіки.

Управління підприємством, що функціонує в умовах ринкової конкуренції, вимагає високого рівня професіоналізму від керівництва.

Кадрова служба підприємства виконує важливу роль, реалізуючи кадрову політику та координуючи діяльність, пов'язану з управлінням трудовими ресурсами. Важливим напрямом є розширення функцій кадрової служби, зокрема у напрямі впровадження нових систем мотивації працівників, розвитку механізмів управління ринком праці, а також формування резерву кадрів для управлінського персоналу, що дозволить підвищити гнучкість підприємства у відповідь на зміни ринку.

Система управління персоналом є надзвичайно складною та динамічною структурою, яка передбачає постійне вдосконалення методів роботи з працівниками. З огляду на зростаючу конкуренцію, важливим є впровадження інноваційних підходів до управління персоналом, орієнтованих на підвищення мотивації, продуктивності та професійного розвитку працівників.

Підприємства зазвичай проводять оцінку роботи персоналу з різними цілями.

До основних причин оцінки можна віднести:

- надання премій або бонусів за досягнення;
- прийняття рішення про підвищення працівника на посаді;
- зміна функціональних обов'язків;
- оптимізація чисельності штату;
- формування кадрового резерву для майбутніх управлінських позицій;
- визначення необхідності підвищення кваліфікації або навчання працівників;
- покращення системи мотивації.

Ефективна оцінка персоналу сприяє вчасному виявленню потреб у навчанні та розвитку, створенню сприятливих умов для мотивації співробітників та підвищення їхньої продуктивності, що, своєю чергою, позитивно впливає на розвиток підприємства та економіку загалом.

Основною метою оцінки трудового потенціалу є всебічний аналіз ресурсів, можливостей та обмежень підприємства в сфері кадрової політики для забезпечення його ефективної роботи, цей аналіз дозволяє виявити тенденції у використанні трудових ресурсів, оцінити стан робочої сили, виявити проблемні зони у кадровому забезпеченні та підготувати відповідні заходи для підвищення ефективності управління трудовим потенціалом.

Основні завдання оцінки трудового потенціалу:

- визначення рівня забезпеченості підприємства трудовими ресурсами;
- аналіз продуктивності праці та ефективності використання трудових ресурсів;
- виявлення сильних і слабких сторін трудового потенціалу;
- моніторинг змін у трудовому потенціалі (наприклад, плинність кадрів, підвищення рівня кваліфікації, зміни в мотивації персоналу);
- розробка заходів для покращення управління трудовим потенціалом (створення рекомендацій і впровадження практичних заходів щодо підвищення мотивації, навчання та розвитку персоналу, поліпшення умов праці, оптимізації кадрових процесів тощо).

До основних функцій оцінки трудового потенціалу можна віднести:

- Адміністративна – полягає у забезпеченні прийняття обґрунтованих кадрових рішень, сюди відносяться прийом на роботу, розподіл посад, просування по службі, визначення розміру оплати праці та інші кадрові процеси, які мають забезпечити ефективне використання персоналу;
- Інформаційна – забезпечує надання керівництву підприємства необхідної інформації щодо трудового потенціалу, включаючи дані про професійні та особисті якості працівників, рівень їхньої продуктивності, відповідність займаним посадам та загальний стан кадрового резерву;
- Мотиваційна – спрямована на стимулювання працівників до підвищення їхньої продуктивності, розвитку професійних навичок і

компетенцій. Це може бути досягнуто через систему винагород, заохочень та визнання успіхів, що підвищує загальний рівень задоволеності працівників;

- Прогнозування – оцінка дозволяє прогнозувати можливі зміни у структурі та стані трудового потенціалу, що допомагає підприємству краще підготуватися до майбутніх викликів на ринку праці та в умовах внутрішніх змін;
- Контрольна – полягає у контролі за виконанням поставлених завдань, виявленні невідповідностей та коригуванні дій, спрямованих на покращення стану трудового потенціалу. [32]

Принципи оцінки трудового потенціалу:

- ✓ *Об'єктивність* (оцінка має ґрунтуватися на достовірних і чітких критеріях, що дозволяє уникнути суб'єктивності під час аналізу результатів);
- ✓ *Системність* (оцінка повинна охоплювати всі аспекти трудового потенціалу, включаючи рівень кваліфікації працівників, їхню мотивацію, продуктивність праці, соціально-психологічний клімат у колективі та інші фактори, що впливають на роботу персоналу);
- ✓ *Комплексність* (оцінка має враховувати взаємозв'язок між різними елементами трудового потенціалу та їхній вплив на ефективність роботи підприємства);
- ✓ *Динамічність* (трудова потенціал не є постійною величиною, тому його оцінка повинна бути регулярною для відстеження змін і тенденцій);
- ✓ *Прогнозованість* (оцінка трудового потенціалу повинна мати не лише аналітичний, але й прогнозний характер, що дозволяє планувати майбутні потреби підприємства в кадрах і розробляти стратегії для покращення трудового потенціалу)

Оцінка трудового потенціалу підприємства є важливим етапом управління персоналом, оскільки вона дозволяє визначити ефективність використання трудових ресурсів та виявити можливості для їх оптимізації. Основні методи до оцінки трудового потенціалу включають витратний, порівняльний та результативний. Нижче наведено характеристику кожного з цих методів.

1. Витратний метод зосереджений на аналізі витрат, пов'язаних із залученням та використанням трудових ресурсів, цей метод оцінює трудовий потенціал через призму фінансових витрат на персонал, включаючи заробітну плату, навчання, мотиваційні програми та інші витрати, пов'язані з управлінням персоналом.

Цей метод дає змогу отримати чітке уявлення про фінансові витрати, пов'язані з управлінням трудовим потенціалом, дозволяє виявити неефективні витрати та оптимізувати кадрові, також може використовуватися для формування бюджету на управління персоналом. Але є певні недоліки, а саме він не враховує якісні аспекти трудового потенціалу, такі як мотивація, задоволеність роботою, кваліфікація працівників, що може призвести до недооцінки важливих факторів, що впливають на ефективність використання трудових ресурсів.

Основні показники, на яких базуються витратний метод оцінки трудового потенціалу: продуктивність праці промислово-виробничого персоналу, коефіцієнт змінності робочої сили, коефіцієнт віддачі повної заробітної плати, коефіцієнт творчої активності працівників [32], формули їх розрахунку у додатку А.

2. Порівняльний метод полягає в оцінці трудового потенціалу шляхом зіставлення показників підприємства з аналогічними показниками інших підприємств у галузі. Цей підхід дозволяє виявити сильні та слабкі сторони підприємства в контексті конкурентного середовища. А також сприяє формуванню кращих практик управління трудовим потенціалом на основі успішного досвіду інших компаній, дозволяє адаптувати свої стратегії управління персоналом у відповідь на зовнішні виклики. При цьому вимагає доступу до достовірних даних про конкурентів, що може бути складно, а також може призвести до того, що

підприємство сконцентрується на змаганні з конкурентами, ігноруючи свої унікальні потреби та ресурси.

Також порівняльний метод базується на співставленні (порівнянні) трудових потенціалів окремих працівників і включає: якісні методи (метод інтерв'ю, матричний метод, метод вільних характеристик, метод ділових ігор, метод кругової оцінки), описовий метод, метод оцінки за вирішальною ситуацією; кількісні методи (метод визначеного розподілу, рейтинговий метод, ранговий метод); комбіновані методи (метод порівняння парами, метод анкетування, тестування, метод шкали спостереження за поведінкою, метод суми оцінок, метод класифікації, метод оцінки на базі моделей компетентності). [32] Характеристика перерахованих методів оцінки трудового потенціалу підприємства наведена в додатку Б.

3. Результативний метод оцінює трудовий потенціал підприємства на основі досягнення певних результатів, таких як продуктивність, якість продукції, рівень обслуговування клієнтів тощо. Цей підхід зосереджений на фактичних досягненнях працівників і підприємства в цілому та дає можливість оцінити реальний внесок працівників у досягнення цілей підприємства, дозволяє встановити чіткі критерії для оцінки ефективності роботи персоналу, сприяє мотивації працівників, оскільки результати їхньої роботи прямо впливають на оцінку. Також при оцінці стану і ефективності трудового потенціалу на підприємстві використовують показники, які зазначені у додатку В.

Вибір методу до оцінки трудового потенціалу підприємства залежить від його цілей, умов роботи та специфіки галузі. Ефективне управління трудовим потенціалом передбачає комбінування різних методів, що дозволяє отримати більш комплексну та обґрунтовану оцінку. Наприклад, витратний метод може допомогти виявити фінансові обмеження, тоді як порівняльний і результативний підходи дозволяють зосередитися на ефективності та досягненнях персоналу, що сприяє стратегічному розвитку організації. У сукупності вони дозволяють підприємствам не лише оптимізувати витрати на персонал, але й підвищити конкурентоспроможність.

РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ ВИРОБНИЧО-ГОСПОДАРСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПРАТ «ІНГУЛЕЦЬКИЙ ГЗК» ТА ОСОБЛИВОСТІ УПРАВЛІННЯ ТРУДОВИМ ПОТЕНЦІАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА

2.1. Загальна характеристика та аналіз техніко-економічних показників виробничо-господарської діяльності підприємства

Інгулецький гірничо-збагачувальний комбінат – це приватне акціонерне товариство, засноване у 1965 році, одне з найбільших в Україні підприємств гірничо-видобувної галузі, яке спеціалізується на видобуванні магнетитових залізистих кварцитів, які придатні для отримання залізородного концентрату з вмістом заліза від 63,7% до 68,5%. Інгулецький ГЗК входить до складу вертикально-інтегрованої компанії ТОВ «МЕТІНВЕСТ ХОЛДІНГ» з 2006 року.

Основна діяльність компанії спрямована на постачання залізородного концентрату для потреб народного господарства України та інших країн. Компанія прагне отримати прибуток від різних видів діяльності – виробничої, торгової, комерційної, фінансової та іншої, що дозволено законодавством України, з метою задоволення економічних та соціальних інтересів акціонерів і трудового колективу.

ПРАТ «ІНГЗК» спеціалізується на видобутку сирової залізної руди для виробництва магнетитового агломераційного концентрату, з метою забезпечення металургів України та інших держав високоякісною залізородною сировиною для подальшого використання у металургійній промисловості для виплавляння чавуну та сталі.

В структурному плані комбінат представляє об'єднання гірничотранспортного і дробильно-збагачувального комплексів, блоку допоміжних цехів і управління. Стратегічною метою комбінату залишається постійне вдосконалення виробничих процесів, підвищення ефективності та створення вигідних умов для всіх зацікавлених сторін.

ПРАТ «ІНГЗК» – це один з трьох гірничо-збагачувальних комбінатів в структурі групи Метінвест в Україні. Вищим органом Товариства є Загальні збори

акціонерів. У Товаристві діє одноосібний виконавчий орган – Генеральний директор, що здійснює керівництво його поточною діяльністю.

В підпорядкуванні генерального директора діють наступні дирекції (рис. 2.1):

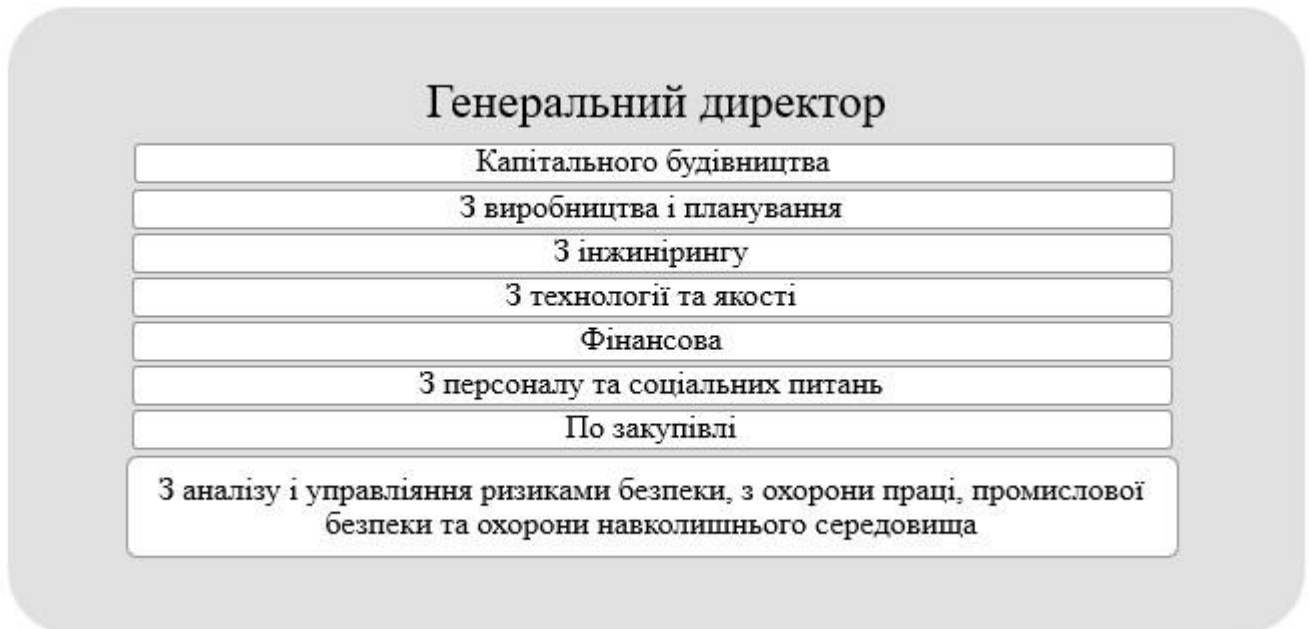


Рис. 2.1. Дирекції у підпорядкуванні генерального директора ПРАТ «ІНГЗК»

Також під керівництвом генерального директора діють:

- юридичний відділ,
- головний спеціаліст з інформаційних технологій,
- спецвідділ,
- відділ логістики
- головний спеціаліст з землеустрою тощо.

В структурному плані ПРАТ «ІНГЗК» представляє об'єднання гірничотранспортного і дробильно-збагачувального комплексів, блоку допоміжних цехів і управління.

У інфраструктуру ПРАТ «ІНГЗК» входить 15 структурних підрозділів, у тому числі 7 основних.

Ритмічну роботу ПРАТ «ІНГЗК» забезпечують допоміжні цехи (Автотранспортний цех, Цех підготовки виробництва, Цех сервісного

обслуговування, Цех мереж і підстанцій, Спеціалізована об'єктова аварійно-рятувальна служба).

Юридична адреса підприємства – 50064, Україна, Дніпропетровська обл., місто Кривий Ріг, вул. Рудна, будинок 47. [35]

Для здійснення оцінки діяльності підприємства інформаційною базою стала звітність ПРАТ «ІНГЗК» за 2019 – 2023 роки:

- форма №1 «Баланс»;
- форма №2 «Звіт про фінансові результати»;
- форма №3 «Звіт про рух грошових коштів»;
- форма №4 «Звіт про власний капітал»;
- довідкові дані бухгалтерії, планово-економічного та фінансового відділу.

Аналіз обсягів виробництва та використання виробничих потужностей

Для більш детального відображення динаміки обсягів виробництва ПРАТ «ІНГЗК» в останні роки розглянемо тенденції цього показника за період 2019–2023 років. Інформацію для аналізу подаємо в табл. 2.1, що дозволить продемонструвати зміни.

Таблиця 2.1

Динаміка виробництва основного виду продукції ПРАТ «Інгулецький ГЗК» за 2019-2023 рр.

Роки	2019	2020	2021	2022	2023
Види продукції					
Залізорудний концентрат	11,14	11,8	12,9	6,84	4,2

Для наочності, зобразимо динаміку обсягів виробництва впродовж 2019-2023 рр. на графіку (рис. 2.2):

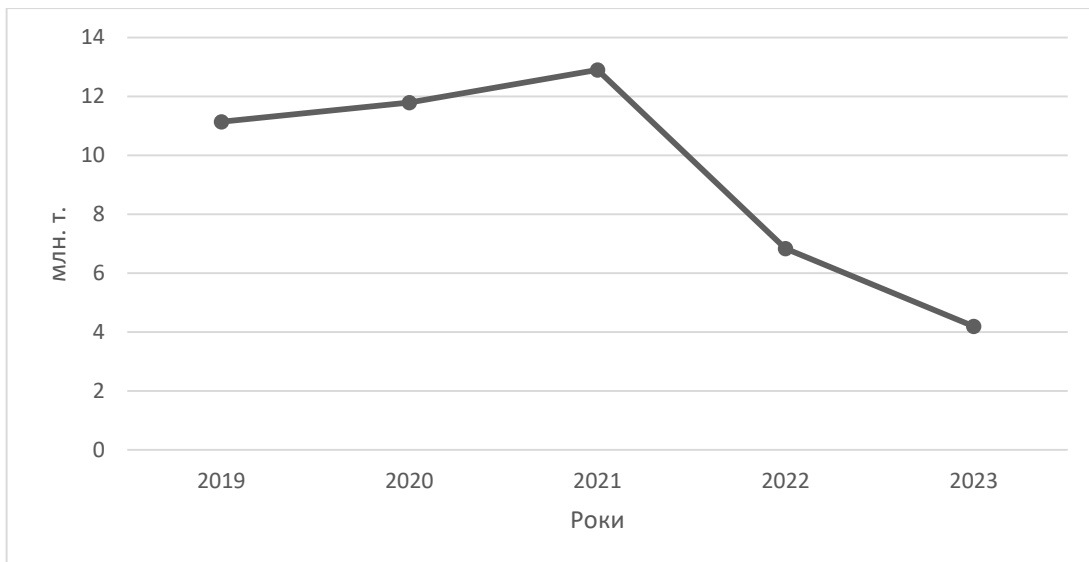


Рис. 2.2. Динаміка обсягів виробництва ПРАТ «ІНГЗК» в 2019-2023 рр.

Можемо побачити, що загальна динаміка виробництва залізородного концентрату ПРАТ «ІНГЗК» за 2019-2023 роки показує початкове зростання обсягів виробництва до 2021 року. У 2019 році було вироблено 11,14 млн. тон концентрату, а в 2020 році цей показник зріс до 11,8 млн. тон (+5,9%). У 2021 році підприємство ще збільшило обсяг до 12,9 млн. тон (+9,3%), що свідчить про ефективну роботу підприємства та високий попит на залізородний концентрат у цей період.

Проте у 2022 та 2023 роках спостерігається різке зниження виробництва, зумовлене впливом зовнішніх економічних та геополітичних чинників, які обмежили виробничі можливості комбінату, до них можна віднести: зміну в логістиці ГЗК, високу собівартість металопродукції, дефіцит енергоресурсів, суттєве скорочення попиту та обсягів споживання сировини. Така тенденція може вимагати змін у стратегічному плануванні та адаптації до нових умов ринку, щоб стабілізувати виробничі показники та зберегти конкурентоспроможність на ринку залізородної сировини.

Проаналізуємо використання фактичних виробничих потужностей по залізородному концентрату. Виробничу потужність комбінату встановлено на рівні 14,5 млн. т/рік. Отже, фактична виробнича потужність станом на 2023 рік використовується на мінімальному рівні.

Розрахуємо коефіцієнт використання виробничих потужностей ($K_{в.в.п.} = \text{обсяг вир-ва/вир. потужність} * 100\%$) за 2023 рік:

$$K_{в.в.п.} = (4,2/14,5) * 100\% = 29\%.$$

Коефіцієнт використання виробничих потужностей становить 29%. Це означає, що потужності комбінату використовуються не повністю, це може бути спричинено кількома факторами, включаючи обмеження доступу до ринку збуту, нестабільну економічну ситуацію, проблеми з логістикою та дефіцит ресурсів, таким чином до повної виробничої потужності потрібно ще 71% виробництва, але через складну політичну ситуацію в Україні, досягти цього значення вдасться поки що не в найближчий перспективі.

Для комплексного аналізу діяльності ПРАТ «ІНГЗК» за 2019-2023 рр. розглянемо основні показники, які характеризують діяльність підприємства, склавши наступну таблицю:

Таблиця 2.2

Основні показники діяльності ПРАТ «ІНГЗК»

Показники	Одиниці виміру	Роки					Зміни показника, +/-			
		2019	2020	2021	2022	2023	2020/ 2019	2021/ 2020	2022/ 2021	2023/ 2022
Виробництво продукції	млн. т.	11,14	11,8	12,9	6,84	4,2	0,66	1,1	-6,06	-2,64
Товарна продукція	млн. грн.	20100	19165	40723	12696	8474	-935	21558	-28027	-4222
Реалізація товарної продукції	млн. грн.	24407	26786	55765	33916	6710	2379	28979	-21849	-27206
Показники якості:										
Собівартість товарної продукції	млн. грн.	11593	11606	12495	8902	7713	13	889	-3593	-1189

Продовження табл.2.2

Показники	Одиниці виміру	Роки					Зміни показника, +/-			
		2019	2020	2021	2022	2023	2020/ 2019	2021/ 2020	2022/ 2021	2023/ 2022
Витрати на 1 грн. товарної продукції	коп.	58	61	31	70	91	3	-30	39	21
Чистий прибуток	млн. грн.	6077	1500	20446	-851	-167	-4577	18946	-21297	-748
Рентабельність:										
- продукції	%	173,4	165,1	326	142,7	109,9	-8	161	-183	-33,1
Основні фонди	млн. грн.	15500	16221	17909	19259	19904	721	1668	1350	645
Оборотні фонди	млн. грн.	40843	37532	37290	24192	30207	-3311	-242	-13098	6015
Фондовіддача	грн./грн.	1,297	1,182	2,274	0,66	0,43	-0,115	1,092	-1,614	-0,23
Фондомісткість	грн./грн.	0,77	0,85	0,44	1,52	2,35	0,08	-0,41	1,08	0,83
Фондоозброєність	млн. грн./чол.	3,1	3,28	3,91	4,75	6,37	0,18	0,63	0,84	1,62
Середньооблікова чисельність	чол.	5053	4951	4586	4055	3123	-102	-365	-531	-932
Продуктивність праці	млн. грн./чол.	3,97	3,87	8,87	3,13	2,71	-0,1	5	-5,74	-0,42

Отже, протягом 2019-2023 років підприємство ПРАТ «ІНГЗК» показало нестабільну динаміку. Спочатку спостерігалося поступове зростання обсягів виробництва та фінансових показників, з піком у 2021 році, коли рентабельність, прибуток та виробничі обсяги досягли найвищих значень. Проте, у 2022-2023 роках ситуація різко змінилася – підприємство зазнало значного спаду у виробництві, доходах та рентабельності, що призвело до збитків.

Зниження ефективності використання основних фондів та витрат на одиницю продукції, поряд із падінням продуктивності праці, вказує на внутрішні та зовнішні проблеми, зокрема нестабільність економічного середовища та обмежений доступ

до ринків збуту. Для покращення показників компанії необхідно оптимізувати витрати, підвищити ефективність використання ресурсів та адаптуватися до нових ринкових умов, щоб стабілізувати діяльність, зберегти конкурентоспроможність та розвиток на ринку.

Ефективне використання потенціалу підприємства залежить від комплексного аналізу різних показників, які охоплюють економічні, фінансові, виробничі та соціальні аспекти діяльності. Система показників ефективності дозволяє не лише оцінити поточний стан підприємства, але й визначити його здатність до адаптації, фінансової стійкості та потенціалу розвитку підприємства в нових умовах функціонування.

Загалом економічний аналіз дозволяє отримати об'єктивні та надійні результати, що, у свою чергу, сприятиме розробці ефективних стратегій управління потенціалом підприємства, підвищенню його ефективності та забезпеченню довгострокового розвитку.

Використавши дані з форми №1 «Баланс» та форми №2 «Звіт про фінансові результати» розрахуємо показники результативності (ефективності) базового підприємства, для отримання комплексних результатів про його потенціал.

Таблиця 2.3

Аналіз показників результативності (ефективності) потенціалу ПРАТ «ІНГЗК»

Показники/ Роки	2019	2020	2021	2022	2023
Рентабельність активів, %	0,1119	0,0295	0,3873	-0,0228	-0,0040
Рентабельність власного капіталу, %	0,3060	0,0993	0,7966	-0,0445	-0,0088
Фондовіддача, частка од.	1,2968	1,1815	2,2739	0,6592	0,4257
Рентабельність виробничих засобів, %	...	0,1052	1,5789	0,0000	0,0000
Рентабельність оборотних активів, %	0,1119	0,0295	0,3873	0,0000	0,0000
Продуктивність праці, млн. грн./чол.	3,9778	3,8709	8,8799	3,1309	2,7134
Рентабельність витрат на управління, %	0,7452	0,1897	1,4256	-0,1566	-0,0518
Рентабельність управління операційною діяльністю, %	0,4191	0,1034	1,4114	-0,0587	-0,0115

Для наочності зобразимо одержані показники на діаграмі (рис.2.3)

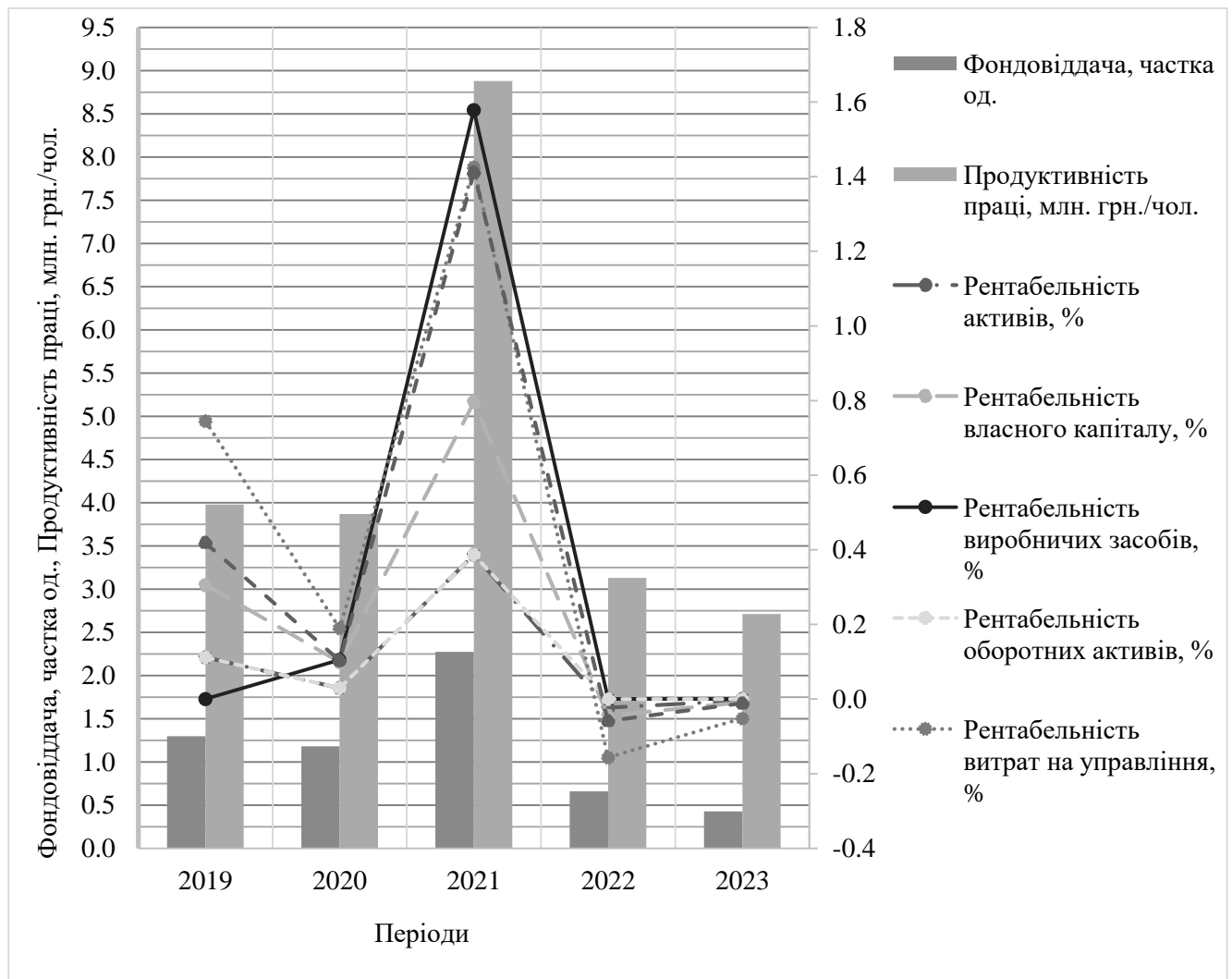


Рис. 2.3. Показники ефективності потенціалу ПРАТ «ІНГЗК»

Аналіз показників результативності (ефективності) потенціалу підприємства за 2019-2023 роки вказує на значні коливання у фінансовій ефективності. Рентабельність активів мала позитивну динаміку в період з 2019 по 2021 роки, досягнувши максимуму в 0,3873 у 2021 році. Однак у 2022 та 2023 роках вона стала від'ємною, що свідчить про зниження прибутковості активів. Подібну тенденцію спостерігаємо і в рентабельності власного капіталу, яка в 2021 році досягла 0,7966, а потім знизилася до негативних значень у 2022 та 2023 роках, що може вказувати на зменшення ефективності використання власного капіталу.

Фондовіддача також демонструє схожу динаміку: у 2021 році вона різко зросла до 2,2739, після чого зменшилася до 0,4257 у 2023 році. Це вказує на падіння

продуктивності використання основних фондів. Рентабельність виробничих засобів та оборотних активів у 2022–2023 роках була на нульовому рівні, що може свідчити про відсутність прибутковості від їхнього використання.

Продуктивність праці, яка в 2021 році досягла 8,8799 млн. грн. на одного працівника, також значно знизилася в наступні роки до 2,7134 млн. грн. у 2023 році, що є результатом скорочення обсягів виробництва. Рентабельність витрат на управління та операційну діяльність повторює цю загальну тенденцію, зростаючи до максимуму в 2021 році, але стаючи від'ємною у 2022–2023 роках, що свідчить про збитковість управлінських витрат і зниження ефективності операційної діяльності.

Загалом, у 2021 році підприємство досягло найвищих показників рентабельності та ефективності, але згодом почало відчувати серйозний спад у всіх ключових аспектах діяльності, що це може бути наслідком як зовнішніх факторів, так і внутрішніх проблем у діяльності, які призвели до зниження прибутковості та продуктивності. Оскільки більшість показників показали тенденцію до зниження, то існує необхідність у перегляді та оптимізації управлінських процесів і витрат.

2.2. Організаційна структура та система управління трудовим потенціалом на підприємстві

На сьогодні одним із важливих напрямів розвитку сучасних гірничо-збагачувальних підприємств є розробка системою управління ефективною кадровою політики, яка сприяє оптимізації використання трудового потенціалу. Успішна реалізація цієї політики є ключовою передумовою для зміцнення позицій підприємства на вітчизняному та міжнародному ринках залізорудної сировини, підвищення ефективності виробничих процесів та забезпечення стабільного зростання обсягів продукції.

Кадрова політика ПРАТ «ІНГЗК» охоплює підбір, навчання та професійний розвиток кваліфікованих фахівців, адаптованих до специфіки гірничого виробництва та вимог сучасних стандартів. Крім того, її завданням є формування мотиваційної системи, що стимулює співробітників до досягнення високих

результатів, сприяє підвищенню їхньої залученості та забезпечує конкурентоспроможність продукції підприємства. Така політика також включає заходи для покращення умов праці та підвищення рівня безпеки на робочих місцях, що є особливо актуальним для гірничо-збагачувальної галузі, яка стикається з численними виробничими ризиками.

Комплексний розвиток трудового потенціалу охоплює численні аспекти, зокрема, схематично відображені на рис. 2.4.:



Рис. 2.4. Аспекти розвитку трудового потенціалу підприємства

Ретельно збалансований трудовий потенціал слугує одним із ключових ресурсів підприємства, надаючи йому можливість адаптуватися до динамічних змін ринку та забезпечувати стійкий розвиток. Саме завдяки ефективній системі управління кадрами підприємство може отримати конкурентні переваги, підвищити свою продуктивність і зберегти стабільність в умовах зростаючої конкуренції.

Організаційна структура управління ПРАТ «Інгулецький гірничо-збагачувальний комбінат» побудована для ефективного управління виробничими процесами та забезпечення високої продуктивності. Вона має ієрархічний характер

і охоплює різні рівні управління, включаючи адміністративний, виробничий та допоміжний. Структура спрямована на забезпечення скоординованої роботи всіх підрозділів і безперебійний виробничий процес.

Розглянемо організаційну структуру ПРАТ «ІНГЗК» [35], яка зображена на рис. 2.5.

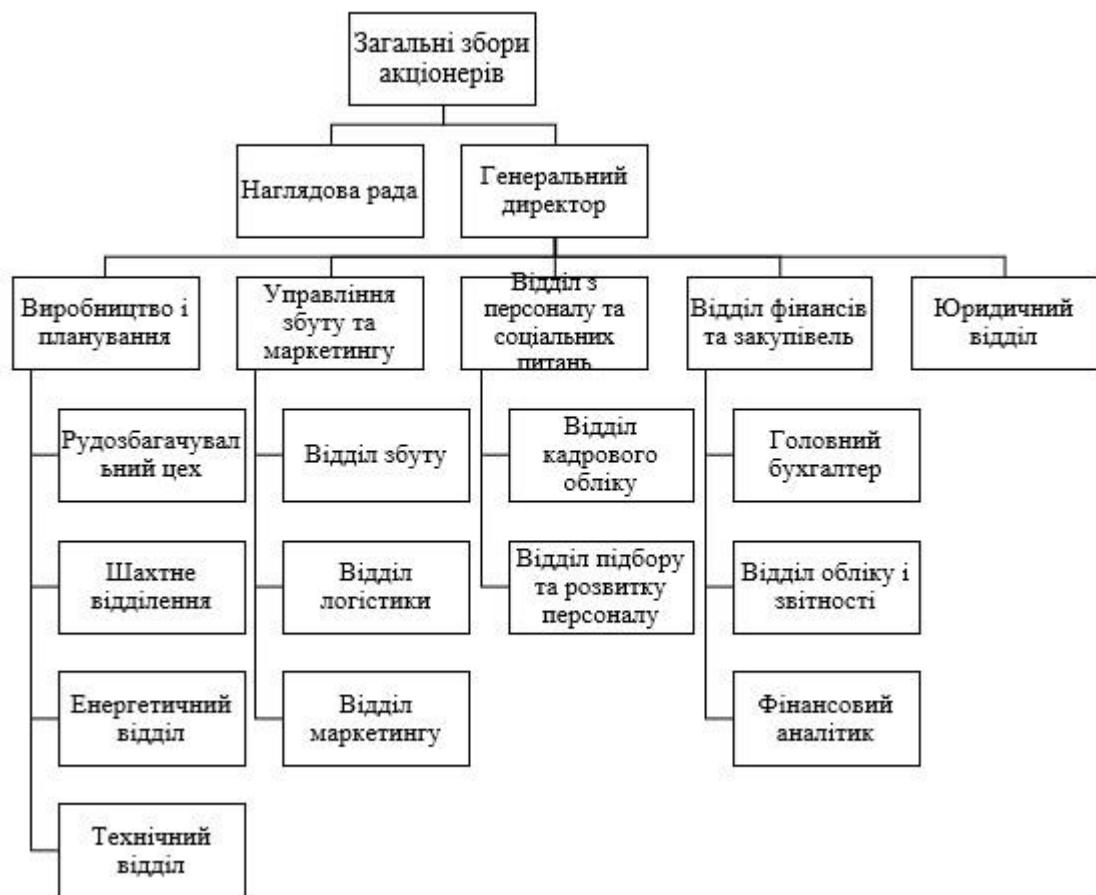


Рис. 2.5. Організаційна структура ПРАТ «ІНГЗК»

Основні структурні підрозділи комбінату:

- Кар'єр;
- Цех технологічного автотранспорту;
- Залізничний цех;
- Дробильна фабрика;
- Дві збагачувальні фабрики;
- Цех магнітно-флотаційного збагачення.

Допоміжний комплекс, що представлений у структурному плані:

- Цех технічного водопостачання і шламового господарства;
- Відділ технічного контролю;
- Автотранспортний цех;
- Центральна комплексна лабораторія;
- Цех технологічної диспетчеризації;
- Цех автоматизації технологічних процесів;
- Цех мереж і підстанцій;
- Цех підготовки виробництва;
- Спеціалізована об'єктова аварійно-рятувальна служба;
- Управління безпеки.

Загальні збори акціонерів є вищим керівним органом на підприємстві, де акціонери беруть участь у прийнятті стратегічно важливих рішень. Основні обов'язки Загальних зборів акціонерів включають:

- затвердження стратегії підприємства;
- прийняття рішень про реорганізацію чи ліквідацію компанії;
- затвердження річних звітів і фінансових результатів;
- розподіл прибутку та виплата дивідендів;
- призначення та відкликання членів Наглядової ради та Генерального директора.

Наглядова рада виконує функції з нагляду за діяльністю компанії та забезпечує контроль за роботою Генерального директора й інших органів управління. Основні функції Наглядової ради включають:

- визначення стратегії розвитку товариства;
- забезпечення ефективного контролю за фінансово-господарською діяльністю;
- забезпечення реалізації та захисту прав акціонерів;
- врегулювання корпоративних конфліктів;

- забезпечення ефективної діяльності Генерального директора товариства.

Генеральний директор є виконавчим органом підприємства, відповідальним за оперативне управління та забезпечення його щоденної діяльності. Його обов'язки включають:

- ✓ оперативне управління діяльністю компанії;
- ✓ розробка та реалізація виробничих планів;
- ✓ керівництво персоналом;
- ✓ надання ключових техніко-економічних показників ефективності роботи підприємства;
- ✓ взаємодія з державними органами та іншими зацікавленими сторонами;
- ✓ забезпечення дотримання правил техніки безпеки та охорони праці;
- ✓ реалізація фінансової, інвестиційної, інноваційної, технічної та цінової політики підприємства.

Система управління трудовим потенціалом представлена на підприємстві відділом з персоналу та соціальних питань. Цей відділ ПРАТ «ІНГЗК» відіграє ключову роль в управлінні людськими ресурсами, забезпечуючи ефективну організацію трудових процесів і розвиток персоналу.

До основних функцій кадрової служби належать підбір, адаптація, навчання, розвиток персоналу, управління трудовими відносинами та мотивація працівників.

Кадрова політика підприємства спрямована на залучення кваліфікованих фахівців, створення умов для професійного зростання, забезпечення соціальних гарантій та підтримку корпоративної культури. Основні принципи кадрової політики включають прозорість у прийнятті рішень, підтримку талантів, стимулювання професійного розвитку та підтримку інновацій.

В компанії регулярно проводиться обов'язкове навчання працівників принципам поваги і правил захисту прав людини на робочому місці. Також

запроваджено базову підготовку кадрів для управління персоналом, для надання можливості співробітникам постійно підвищувати ефективність своєї роботи.

Для підтримки та розвитку кваліфікації персоналу ПРАТ «ІНГЗК» активно інвестує в навчання та підвищення кваліфікації. Регулярні тренінги, курси та внутрішні програми розвитку забезпечують персонал новими знаннями та навичками, що відповідають сучасним вимогам ринку і потребам компанії, що, в свою чергу, допомагає підтримувати високу кваліфікацію працівників та їхню готовність до нових викликів.

ПРАТ «ІНГЗК» застосовує стратегічний підхід до управління трудовим потенціалом, спрямований на залучення кваліфікованих кадрів, підвищення професійного рівня працівників та створення умов праці, що сприяють довгостроковій конкурентоспроможності та стабільності підприємства.

Підприємство здійснює постійний моніторинг ринку праці, прагнучи підтримувати конкурентоспроможний рівень оплати праці та привабливі умови для залучення, утримання і розвитку талановитих спеціалістів. Велика увага приділяється кар'єрному та професійному зростанню співробітників, що стимулює їх інвестувати свій досвід і знання в успішну діяльність підприємства. Завдяки цьому команда працює над тим, щоб задовольнити потреби суспільства в якісній залізородній сировині, сприяючи економічному зростанню підприємства, підвищенню його конкурентоспроможності на ринку та загальному розвитку держави.

Система управління персоналом ПРАТ «ІНГЗК» базується на таких ключових принципах:

- 1) вагомість кадрів – працівники розглядаються як найцінніший ресурс, без якого неможливо досягти стабільних результатів;
- 2) системність дій передбачає врахування всіх компонентів управління персоналом, що забезпечує цілісність і гармонію в управлінській діяльності;

- 3) обґрунтованість підходу забезпечує, що будь-яке управлінське рішення приймається з урахуванням його внеску у загальну ефективність підприємства;
- 4) оцінка персоналу на підприємстві здійснюється об'єктивно, за єдиними стандартами, що сприяє формуванню довіри серед працівників і дає змогу підприємству отримати надійні дані для прийняття кадрових рішень;
- 5) система винагороди побудована з урахуванням кваліфікації працівника та його особистої залученості в досягненні стратегічних цілей підприємства, що дозволяє ефективно мотивувати персонал на досягнення високих результатів;
- 6) підприємство також підтримує постійний розвиток своїх працівників, сприяючи їхньому професійному та особистісному зростанню, адже саме від цього залежить довгостроковий успіх компанії;
- 7) водночас діяльність усіх підрозділів орієнтована на конкретний результат, що дозволяє забезпечити високу ефективність і прозорість у досягненні цілей.

Таким чином, управління трудовим потенціалом на ПРАТ «ІНГЗК» орієнтоване на створення високоефективної організації, здатної швидко реагувати на ринкові зміни та забезпечувати стабільність і успішний розвиток у довгостроковій перспективі.

Система управління трудовим потенціалом є важливим елементом, яка не бере безпосередньої участі в основних виробничих процесах підприємства, але забезпечує їх стабільне та ефективне функціонування. Її основне завдання полягає не лише в управлінні персоналом з урахуванням стратегічних цілей підприємства, але й у дотриманні вимог трудового законодавства, а також у забезпеченні реалізації соціальних програм, що сприяють підтримці здорових трудових відносин. Окрім того, ефективна система управління трудовим потенціалом має на меті оптимізацію кадрових процесів, підвищення рівня мотивації та розвитку

працівників, що сприяє загальному покращенню результативності діяльності підприємства.

Отже, організаційна структура ПРАТ «ІНГЗК» побудована таким чином, щоб забезпечити оптимальне функціонування всіх ключових виробничих підрозділів, зокрема кар'єрів, збагачувальних фабрик, ремонтних цехів та адміністративних підрозділів, що, в свою чергу, дозволяє комбінату досягати високих показників продуктивності та стабільного зростання обсягів виробництва.

Система управління трудовим потенціалом на підприємстві орієнтована на створення умов для професійного розвитку працівників, підвищення їхньої кваліфікації та мотивації. Це включає заходи з підготовки персоналу, системи стимулювання та заохочення, а також побудову сприятливого психологічного клімату в колективі.

Ця система може бути представлена у вигляді структури, що охоплює основні етапи та елементи управління персоналом, інтегровані в загальну систему виробничих та управлінських процесів підприємства. Така структура орієнтована на залучення, розвиток, мотивацію та утримання працівників, а також на забезпечення їхнього ефективного використання в процесі виробництва:

- планування трудових ресурсів;
- підбір та адаптація персоналу;
- навчання та розвиток;
- мотивація та стимулювання працівників;
- оцінка та контроль продуктивності;
- забезпечення охорони праці та безпеки;
- розвиток корпоративної культури.

2.3. Аналіз проблем у системі управління трудовим потенціалом ПРАТ «ІНГЗК»

Оцінка ефективності трудового потенціалу підприємства є важливим показником його успішності та конкурентоспроможності. Вона відображає не лише

отримані результати, але й обсяг ресурсів, залучених для їх досягнення. Ефективність трудового потенціалу можна визначити як співвідношення між досягнутими цілями та витраченими на них ресурсами. На підприємстві цей показник проявляється у вигляді балансу між економічними та соціальними результатами, отриманими завдяки праці персоналу.

Оскільки для оцінки та аналізу ефективності використання трудових ресурсів вагоме значення мають показники рентабельності праці, доцільно скласти наступну таблицю:

Таблиця 2.4

Ефективність використання трудових ресурсів за 2019-2023 рр.

Показник	2019	2020	2021	2022	2023	Відхилення 2023 року від			
						2019	2020	2021	2022
Чистий дохід від реалізації продукції, млн. грн.	20100	19165	40723	12696	8474	-11626	-10691	-32249	-4222
Собівартість реалізованої продукції, млн. грн.	11593	11606	12495	8902	7713	-3880	-3893	-4782	-1189
Прибуток, млн. грн.	6077	1500	20446	-851	-167	-6244	-1667	-20613	-252
Середньооблікова чисельність працівників, чол.	5053	4951	4586	4055	3123	-1930	-1828	-1463	-932
Фонд оплати праці, млн. грн.	1177	1220	1243	817	712	-465	-508	-531	-105
Рентабельність основної діяльності, %	52,4	13	163,6	-9,6	-2,2	-54,6	-15,2	-165,8	7,4
Рентабельність використання персоналу, %	120,3	30,3	445,8	-21	-5,3	-125,6	-35,6	-451,1	15,7
Рентабельність фонду оплати праці, %	516,3	123	1644,9	-104,2	-23,5	-539,8	-146,5	-1668,4	80,7

Отже, з даної таблиці ми можемо побачити, що у 2023 році чистий дохід від реалізації продукції зменшився на 42 249 млн. грн. порівняно з 2021 роком (найбільше відхилення), що свідчить про значне зниження доходів. Порівняно з

2020 роком спостерігається зниження на 10 691 млн. грн., а з 2019 роком – на 11 626 млн. грн.

Собівартість знизилася на 1 189 млн. грн. у 2023 році порівняно з 2022, що є позитивним фактором. В 2023 році спостерігається значне падіння прибутку порівняно з попередніми роками, зменшившись на 252 млн. грн. порівняно з 2022 роком, що свідчить про серйозні фінансові проблеми підприємства.

Чисельність працівників зменшилася на 932 особи в 2023 році порівняно з 2022 роком. Порівняно з 2019 роком кількість працівників зменшилася на 1 930 осіб, що вказує на значне скорочення персоналу, ймовірно, внаслідок зменшення виробничої активності. Фонд оплати праці у 2023 році зменшився на 105 млн. грн. порівняно з 2022 роком, що також відображає зниження обсягів трудових ресурсів і відповідно витрат на оплату праці.

Рентабельність основної діяльності у 2023 році знизилася на 165,8% порівняно з 2021 роком, переходячи у негативну зону (-2,2%), що вказує на великі фінансові труднощі підприємства, але в той же час порівняно з 2022 роком показник збільшився на 7,4%. Зниження рентабельності використання персоналу, свідчить про падіння ефективності трудових ресурсів та про невиправдані витрати на персонал при значному зменшенні доходів. Також є нерентабельність витрат на фонд оплати праці в умовах значних фінансових втрат.

Загалом, зменшення доходів, прибутку, чисельності працівників і фонду оплати праці вказує на зниження ефективності використання трудових ресурсів на підприємстві у 2023 році. Незважаючи на деяке зниження собівартості, підприємство не змогло досягти значного зростання рентабельності та не вдалося компенсувати зниження доходів і скорочення персоналу. Саме тому існує необхідність впровадження заходів щодо вдосконалення системи управління трудовим потенціалом на підприємстві.

Проаналізуємо абсолютні показники системи трудового потенціалу, використовуючи загальну структуру персоналу по категоріях зайнятих у

виробничому та управлінському процесі за період 2019-2023 років, дані представимо у вигляді табл. 2.5.

Таблиця 2.5

Характеристика та динаміка структури трудового потенціалу ПРАТ «ІНГЗК» за категоріями зайнятих за 2019-2023 рр.

Категорія зайнятих	2019	2020	2021	2022	2023
	кількість осіб	кількість осіб	кількість осіб	кількість осіб	кількість осіб
Керівники	656	643	596	527	406
Спеціалісти	456	446	413	366	281
Робітники	3 941	3 862	3 577	3 162	2 436
Разом	5 053	4 951	4 586	4 055	3 123

Для наочності зобразимо на діаграмі динаміку трудового потенціалу підприємства (рис. 2.6).

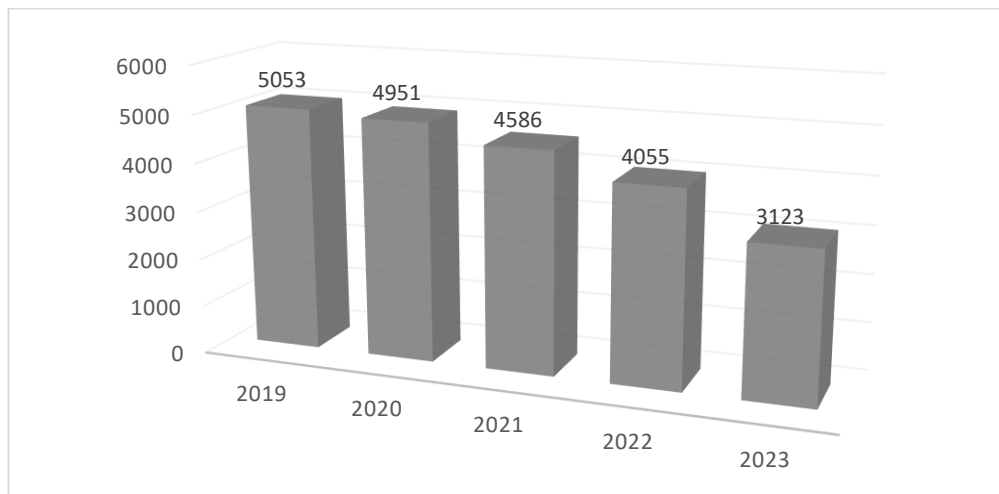


Рис. 2.6. Динаміка чисельності працівників ПРАТ «ІНГЗК» у 2019-2023 рр.

Отже, спостерігається загальна тенденція на зменшення чисельності працівників в останні роки, з 5 053 у 2019 році до 3 123 у 2023 році. Це можна пояснити таким фактором, як воєнний час в Україні, через що, відбувається загальна мобілізація, і відповідно з'являється дефіцит кваліфікованого персоналу, оскільки не всі працівники миттєво можуть замінити колег на робочому місці.

Також на скорочення персоналу вплинуло зростання цін на енергоресурси та сировину, ускладненість логістичних шляхів, та вимушені простой виробництва. З чого можемо зробити висновок, що існує необхідність в удосконаленні системи управління трудовим потенціалом підприємства.

Персонал ПРАТ «ІНГЗК» поділяється на кілька основних категорій: керівники, спеціалісти, виробничий персонал. Основна частина працівників складається з робітників, зайнятих безпосередньо на виробництві (шахтарі, електрики, механіки), що становлять близько 70% від загальної чисельності. Інші 30% – це управлінський персонал, включаючи керівників різних рівнів, інженерно-технічних працівників і допоміжний персонал.

Структура персоналу також характеризується розподілом за віком, статтю та категоріями. Загальна кількість співробітників у 2023 році складає 3 123 чоловіка, розглянемо розподіл працівників, що наведено на рис. 2.7.

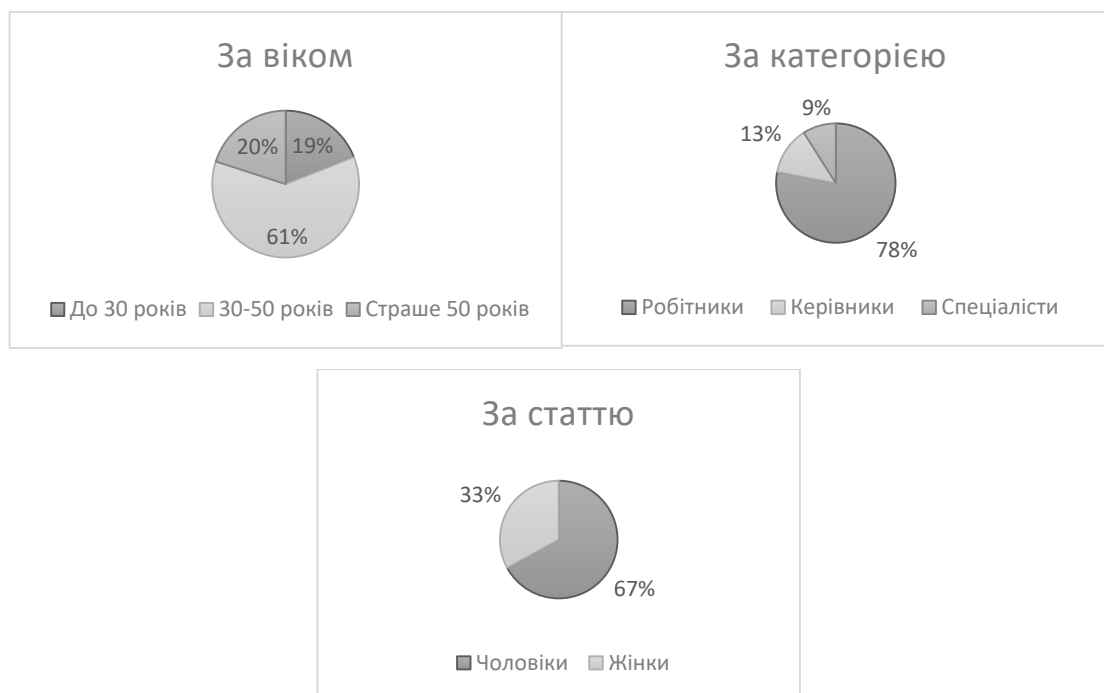


Рис. 2.7. Розподіл працівників ПРАТ «ІНГЗК» за категоріями

Основна частина працівників (61%) знаходиться у віковій категорії 30-50 років. Це вказує на те, що більшість працівників – у найпродуктивнішому віці, що є позитивним фактором для стабільності підприємства, оскільки ці працівники мають досвід і достатню енергію для виконання виробничих завдань. Молодші 30

років – 19% працівників, в цю категорію можна включити нових працівників, які тільки починають свою кар'єру, але їх наявність є важливою для довгострокового розвитку та передачі досвіду від старших працівників. Працівники старші 50 років складають 20 %, що свідчить про наявність співробітників з великим досвідом, але водночас може вказувати на потребу у плануванні заміни кадрів у майбутньому.

Робітники складають 78%, а це основна частина персоналу, що зайнята безпосередньо у виробничих процесах, що є характерним для гірничо-збагачувального комбінату. Спеціалісти – 13%, які виконують важливі функції підтримки виробничих процесів (наприклад, технічне обслуговування, контроль якості, логістика). Керівники 9%, вони займаються управлінням виробничими підрозділами та загальним управлінням підприємством, такий відсоток керівників вказує на раціональну структуру управління, де більшість працівників займається безпосереднім виробництвом.

Більшість працівників підприємства – чоловіки (67%), що є типовим для важкої промисловості, особливо в гірничо-видобувній галузі. Жінки складають 33% персоналу, що вказує на наявність представниць жіночої статі, переважно на адміністративних, інженерних, технічних або керівних посадах.

Проаналізовані дані вказують на достатньо добре збалансований трудовий потенціал ПРАТ «ІНГЗК», де основний акцент робиться на досвідчених робітниках, що працюють у виробничих підрозділах для підтримки інженерно-технічних процесів. Але в той же час існує необхідність в перегляді системи мотивації працівників для підвищення їх ефективності та задоволення, адже на підприємстві є тенденція значного скорочення персоналу, що призводить до збільшення вимог щодо результативності діяльності кожного співробітника задля забезпечення виконання планових показників та в цілому підвищення продуктивності праці та розвитку трудового потенціалу.

Ще одним важливим інструментом для аналізу системи управління трудовим потенціалом є SWOT-аналіз, який дозволяє нам виявити сильні та слабкі сторони підприємства, а також можливості та погрози, в цьому контексті визначити

пріоритетні напрями удосконалення управлінських рішень щодо трудового потенціалу.

Для цілісного розуміння системи управління трудовим потенціалом ПРАТ «ІНГЗК» побудуємо SWOT-матрицю і представимо у вигляді табл. 2.6

Таблиця 2.6

SWOT-аналіз управління трудовим потенціалом ПРАТ «ІНГЗК»

Зовнішні фактори	О – Можливості	Т – Загрози
	1) Розвиток системи навчання персоналу; 2) Розвиток корпоративної культури; 3) Впровадження нових технологій у виробничий процес	1) Старіння кадрів; 2) Скорочення працівників через війну; 3) Погіршення якості освіти
Внутрішні фактори		
S – Сильні сторони	SO – стратегії	ST – стратегії
1) Наявність висококваліфікованого персоналу; 2) Повний соціальний пакет; 3) Функціонування навчальних центрів з підготовки кадрів	1. Зміцнення кваліфікаційного рівня персоналу через нові технології; 2. Цифровізація процесу управління трудовими ресурсами	1. Запровадження системи передачі досвіду молодим фахівцям; 2. Розширення програм з навчання
W – Слабкі сторони	WO – стратегії	WT – стратегії
1. Недостатня мотивація персоналу; 2. Низька залученість молодих кадрів; 3. Обмежені можливості кар'єрного росту	1. Посилення мотиваційних програми; 2. Створення кадрового резерву	1. Впровадження програм співпраці з університетами; 2. Розширення внутрішньої комунікації

Отже, згідно побудованої матриці можна виділити декілька стратегічних напрямків для вдосконалення управління трудовим потенціалом:

- ✓ Зменшення часу на рутинні операції, зменшення помилок та підвищення продуктивності відділу з персоналу шляхом підвищення кваліфікації працівників через використання нових технологій та впровадження цифрових систем для управління трудовими ресурсами;
- ✓ Підвищення гнучкості підприємства та мінімізація втрати експертних знань через створення програм наставництва та передачі досвіду молодим спеціалістам, а також розширення програм внутрішнього навчання для підтримки кадрового резерву;
- ✓ Впровадження нематеріальних стимулів, такі як система визнання досягнень працівників через корпоративні нагороди, сертифікати, публічні відзначення, що сприяє формуванню позитивного іміджу працівника і його мотивації, щоб компенсувати недоліки матеріальних виплат та зменшити негативний вплив на моральний дух працівників через економічну нестабільність. Створення кадрового резерву для стабілізації виробничих процесів та швидкого заміщення ключових посад;
- ✓ Співпраця з університетами допоможе омолодити колектив і залучити перспективних спеціалістів. Впровадження регулярних зустрічей керівництва з працівниками для обговорення ініціатив і можливостей розвитку, сприятиме формуванню прозорості в роботі та довіри серед персоналу.

РОЗДІЛ 3 НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ТРУДОВИМ ПОТЕНЦІАЛОМ ПРАТ «ІНГУЛЕЦЬКИЙ ГЗК»

3.1. Обґрунтування заходів щодо вдосконалення системи управління трудовим потенціалом на підприємстві

На здійснення ефективного управління та використання трудового потенціалу на підприємстві мають вплив різноманітні чинники. Щоб більш детально і точно оцінити їх вплив та визначити ключові аспекти, які потребують удосконалення доцільно використати метод кореляційно-регресійного аналізу, що дозволить сформулювати рекомендації для підвищення ефективності його використання. Цей метод дозволяє не лише проаналізувати статистичні дані, а й виявити математичну залежність між окремими показниками, які впливають на ефективність використання трудового потенціалу.

Припустимо, що між економічним показником y і факторами x_1, x_2, x_3 існує лінійна залежність [27] :

$$y = a_0 + a_1x_1 + a_2x_2 + a_3x_3 \quad (3.1)$$

де a_0 – вільний член рівняння регресії;

a_i – параметри моделі, які потрібно оцінити;

За вихідну змінну було обрано:

y – річну продуктивність праці на підприємстві, млн. грн.;

За вхідні змінні було обрано показники:

x_1 – обсяг виробленої продукції, млн. грн.;

x_2 – фонд оплати праці, млн. грн.;

x_3 – середня чисельність працівників, чол.

Вхідні дані для проведення кореляційно-регресивного аналізу представлено у таблиці 3.1

Таблиця 3.1

Основні показники використання трудових ресурсів підприємства за 2019-2023 рр.

Показники	Рік				
	2019	2020	2021	2022	2023
Продуктивність праці, млн. грн.	3,97	3,87	8,87	3,13	2,71
Обсяг виробленої продукції, млн. грн.	20 100	19 165	40 723	12 696	8 474
Фонд оплати праці, млн. грн.	1 177	1 220	1 243	817	712
Середня чисельність працівників, чол.	5 053	4 951	4 586	4 055	3 123

Для визначення ключових факторів, що впливають на продуктивність праці підприємства, проведемо кореляційний аналіз окремих фінансових показників його діяльності, щоб оцінити ступінь взаємозв'язку між обраними показниками. Для виконання цього аналізу використаємо інструмент «Аналіз даних/Кореляція» в програмі MS Excel, результати представимо у вигляді таблиці 3.2

Таблиця 3.2

Результати кореляційного аналізу продуктивності праці

Показник	Продуктивність праці	Обсяг виробленої продукції	Фонд оплати праці	Середня чисельність працівників
Продуктивність праці	1			
Обсяг виробленої продукції	0,983145	1		
Фонд оплати праці	0,640113	0,765176	1	
Середня чисельність працівників	0,365142	0,528396	0,911946	1

Коефіцієнт кореляції набуває значень у діапазоні від -1 до 1. Чим ближче абсолютне значення коефіцієнта до 1, тим сильніший зв'язок між двома змінними і навпаки, чим ближче значення до нуля, тим слабший зв'язок між змінними.

Для оцінки ступеня тісноти зв'язку між досліджуваними показниками використовуємо шкалу Чеддока [38]. Детальна характеристика шкали наведена у табл. 3.3, а результати оцінки коефіцієнтів кореляції подано у табл. 3.4

Таблиця 3.3

Шкала Чеддока

Значення коефіцієнта кореляції	Оцінка зв'язку
0,1-0,3	Слабкий
0,3-0,5	Помітний
0,5-0,7	Помірний
0,7-0,9	Високий
0,9-1	Дуже високий

Таблиця 3.4

Результат оцінки коефіцієнтів кореляції продуктивності праці з показниками

Показник	Обсяг виробленої продукції	Фонд оплати праці	Середня чисельність працівників
Продуктивність праці	Дуже високий	Помірний	Помітний

Отже, аналіз коефіцієнтів кореляції показав, що основними факторами, які впливають на продуктивність праці підприємства є обсяг виробленої продукції (дуже високий зв'язок) та фонд оплати праці (помірний зв'язок), при цьому середня чисельність працівників має лише помітний вплив.

Для визначення форми зв'язку між досліджуваними показниками треба провести регресійний аналіз, який дозволяє оцінити залежність між незалежними змінними та результуючим показником. Оскільки між продуктивністю праці та середньою кількістю працівників зв'язок помітний, то його аналізувати не будемо. Для реалізації цього аналізу використаємо MS Excel інструмент «Аналіз даних/Регресія». Результати представимо у таблицях 3.5-3.7

Таблиця 3.5

Регресійна статистика

Множинний R	0,998461827
R-квадрат	0,996926021
Нормований R-квадрат	0,993852041
Стандартна помилка	0,195453797
Спостереження	5

Коефіцієнт $R^2 \approx 0,997$ вказує на те, що зміна результативного показника на 99,7% спричинена зміною незалежних змінних.

Таблиця 3.6

	df	SS	MS	F	Значимість F
Регресія	2	24,77879563	12,38939781	324,3112218	0,003073979
Залишок	2	0,076404373	0,038202187		
Всього	4	24,8552			

Оскільки значення F значно менше 0,05, то модель є статистично значущою, тобто незалежні змінні суттєво впливають на залежну змінну.

Таблиця 3.7

	Коефіцієнти	Стандартна помилка	t-статистика	P-значення	Нижні 95%	Верхні 95%
Продуктивність праці	2,465555813	0,475101733	5,189532354	0,03518365	0,421358046	4,50975358
Обсяг виробленої продукції	0,000239063	1,2231E-05	19,54568334	0,002607337	0,000186437	0,000291688
Фонд оплати праці	-0,002700884	0,000607778	-4,443869733	0,047090021	-0,00531594	-8,58285E-05

Оскільки для усіх показників P-значення менше 0,5, то ці показники впливають на залежну змінну. Коефіцієнт для обсягу виробленої продукції означає, що при збільшенні його на одиницю результативний показник (продуктивність праці) змінюється на 0,000239063 (за умови, що інші змінні залишаються постійними). Коефіцієнт для фонду оплати праці означає, що при збільшенні його на одиницю результативний показник зменшується на 0,002700884.

Можна зробити висновок, що збільшення фонду оплати праці без відповідного підвищення ефективності праці призводить до зниження продуктивності, тому необхідно переглянути систему оплати праці, запровадивши гнучкі моделі мотивації, які враховують продуктивність працівників (наприклад, премії за перевиконання плану), також важливо зосередитись на нематеріальних мотиваційних заходах: кар'єрному розвитку, покращенні умов праці, професійному навчанню.

Також одним з способів підвищення продуктивності праці персоналу є можливість запровадження програм навчання та підвищення кваліфікації з використанням нових технологій. Тобто розробка навчальних програм з використанням досвіду передових фахівців, з можливістю проводити це навчання у дистанційному форматі для адміністративних посад, та навчальні курси для спеціалістів, які тільки розпочнуть свій кар'єрний шлях.

Ще можна реалізувати деякі заходи, які сприятимуть підвищенню ефективності використання трудових ресурсів, покращенню мотивації працівників та забезпеченню їх професійного зростання. Пропонуються наступні заходи: впровадження інструментів психологічного тестування та оцінки компетенцій для точнішого підбору кандидатів; проведення регулярної оцінки ефективності навчальних програм та впливу на продуктивність працівників; впровадження програм наставництва, що сприяють передачі знань та досвіду новим працівниками; введення індивідуальних премій та бонусів за досягнення конкретних результатів, які пов'язані з виконанням планових показників, досягненням виробничих результатів або виконанням індивідуальних завдань.

3.2. Розробка економіко-математичної моделі оптимізації управління трудовими ресурсами гірничо-збагачувального підприємства

Інвестиції в розвиток трудових ресурсів є стратегічно важливим напрямом для ПРАТ «Інгулецький ГЗК», оскільки вони безпосередньо впливають на підвищення ефективності виробничих процесів і конкурентоспроможності підприємства. Проте цей процес супроводжується певними ризиками, тому керівництву доцільно здійснювати прогнозування впливу таких вкладень на ключові показники діяльності, зокрема на рівень продуктивності праці і загальної результативності.

Пропонуємо побудувати прогнозну модель на 2024 рік для визначення впливу обсягу інвестицій у навчання та розвиток і коштів виділених на соціальні заходи для працівників на рівень продуктивності праці. Статистичні дані для побудови моделі представимо у вигляді таблиці 3.8

Дані для побудови прогнозової моделі під впливом факторів у 2024 р. на ПРАТ
«ІНГЗК»

Показники	2020	2021	2022	2023
Продуктивність праці, тис. грн.	3 870,9	8 879,9	3 130,9	2 713,4
Інвестиції у навчання та розвиток, тис. грн.	3 218	5 212	2 445	1 638
Розмір виплати на соціальні заходи, тис. грн.	261 371	268 194	176 828	148 044

Для побудови прогнозової регресійної моделі використано формулу (3.1):

де a_0 , a_1 – розрахункові регресійні коефіцієнти;

За вихідну змінну було обрано:

y – прогнозний рівень продуктивність праці на підприємстві, тис. грн.;

За вхідні змінні було обрано показники: x_1 – інвестиції у навчання та розвиток, тис. грн.; x_2 – розмір виплати на соціальні заходи, тис. грн.

Для побудови прогнозової моделі використаємо інструмент «Аналіз даних/Кореляція» в програмі MS Excel (рис. 3.1)

	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J
		Продуктивність праці, тис. грн.	Інвестицій у навчання та розвиток, тис. грн.	Розмір виплати на соціальні заходи, тис. грн.						
1										
2	2020	3870,9	3 218	261 371						
3	2021	8879,9	5 212	268 194						
4	2022	3130,9	2 445	176 828						
5	2023	2713,4	1 638	148 044						
6	2024									
7										
8		SUMMARY OUTPUT								
9										
10		Regression Statistics								
11		Multiple R	0,989043403							
12		R Square	0,978206853							
13		Adjusted R Square	0,93462056							
14		Standard Error	731,5580053							
15		Observations	4							
16										
17		ANOVA								
18			df	SS	MS	F	Significance F			
19		Regression	2	24021952,07	12010976,04	22,4429926	0,14762502			
20		Residual	1	535177,1151	535177,1151					
21		Total	3	24557129,19						
22										
23			Coefficients	Standard Error	t Stat	P-value	Lower 95%	Upper 95%	Lower 95,0%	Upper 95,0%
24		Intercept	1295,163091	1776,079758	0,729225748	0,5988834	-21272,06994	23862,39612	-21272,06994	23862,39612
25		Інвестиції у навчання та розвиток, тис. грн.	2,531547151	0,557627419	4,539854146	0,138024995	-4,553781004	9,616875306	-4,553781004	9,616875306
26		Розмір виплати на соціальні заходи, тис. грн.	-0,021374077	0,01416126	-1,509334399	0,372513482	-0,201309943	0,15856179	-0,201309943	0,15856179
27										

Рис. 3.1. Результати регресійної моделі визначення рівня продуктивності праці ПРАТ «ІНГЗК» у 2024 р.

Коефіцієнт $R^2 \approx 0,9782$ свідчить про те, що модель пояснює 97,82% варіації залежної змінної (продуктивності праці) через дві незалежні змінні (інвестиції у навчання та розвиток, розмір виплат на соціальні заходи), що вказує на високу якість моделі. Значення 1295,16 – це прогнозоване значення продуктивності праці за відсутності інвестицій у навчання та соціальних виплат.

Коефіцієнт для змінної «Інвестиції у навчання та розвиток» = 2,5315. Показує, що збільшення інвестицій у навчання на 1 тис. грн. підвищує продуктивність праці на 2,5315 тис. грн., що вказує на сильний позитивний вплив.

Коефіцієнт для змінної «Розмір виплат на соціальні заходи» = - 0,0213. Негативне значення свідчить, що збільшення витрат на соціальні виплати знижує продуктивність праці, проте це значення є дуже малим і статистично незначущим.

На основі отриманих розрахункових даних зробимо підстановку числових параметрів у прогнозу модель для оцінки рівня продуктивності праці у ПРАТ «ІНГЗК» у 2024 році:

$$y = 1295,16 + 2,53X_1 - 0,02X_2 \quad (3.2)$$

Для визначення числових значень факторних показників – обсягу інвестицій у навчання та розвиток і коштів на соціальні заходи, використаємо графічний спосіб побудови трендового рівняння для кожного фактору та виведемо формулу прогнозу на діаграму (рис. 3.2).

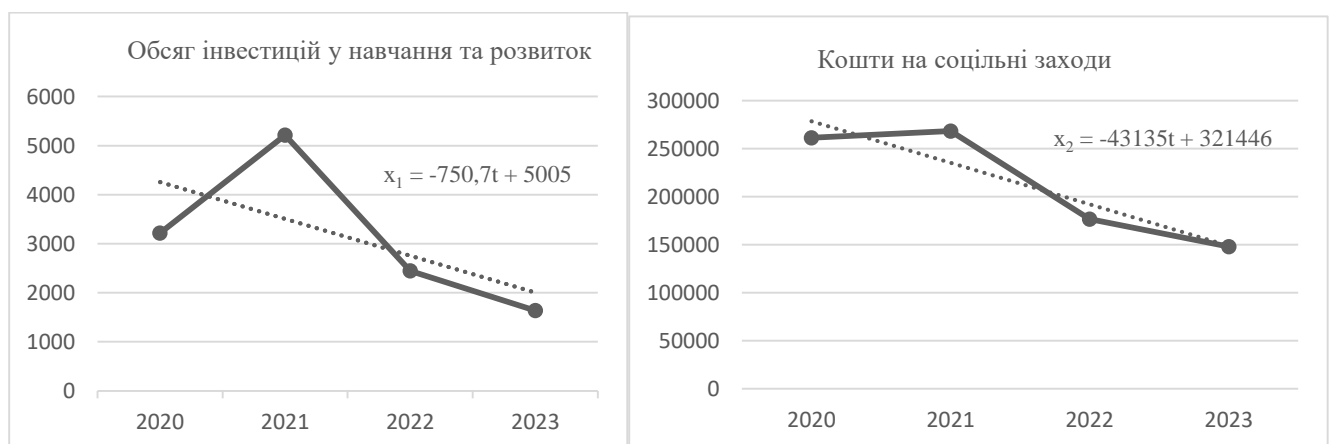


Рис. 3.2. Прогнозні рівняння для факторних показників

Розрахуємо прогнозний рівень продуктивності праці на ПРАТ «ІНГЗК» у 2024 р., результат представимо у вигляді табл. 3.9

Таблиця 3.9

Розрахунок прогнозного рівня продуктивності праці під впливом факторів у 2024 р. на ПРАТ «ІНГЗК»

Роки	Продуктивність праці, тис. грн.	Обсяг інвестицій у навчання і розвиток	Кошти на соціальні заходи
2020	3 870,9	3 218	261 371
2021	8 879,9	5 212	268 194
2022	3 130,9	2 445	176 828
2023	2 713,4	1 638	148 044
Формула прогнозу	$1\,295,16 + 2,53 * 1\,251,5 - 0,02 * 105\,771$	$-750,7 * 5 + 5\,005$	$-43\,135 * 5 + 321\,446$
2024 (прогноз)	2 346,035	1 251,5	105 771

Отже, прогнозований рівень продуктивності праці у 2024 році на ПРАТ «ІНГЗК» становить 2 346,035 тис. грн./чол., тобто відбудеться незначне зниження порівняно з 2023 роком на 367,365 тис. грн., проте підприємству варто продовжувати забезпечувати інвестиції у навчання та розвиток трудових ресурсів, адже людський капітал це основа діяльності компанії, і тому необхідно включати цей пріоритетний напрямок у стратегію розвитку підприємства, особливо в сьогоденних умовах, коли кожен спеціаліст важливий і цінний.

У процесі дослідження стану управління ПРАТ «ІНГЗК» виявлено проблеми, які потребують вирішення для забезпечення стабільного розвитку підприємства, підвищення продуктивності праці та ефективності використання трудового потенціалу. Одним із перспективних заходів, спрямованих на покращення цих напрямків, є розробка навчальних програм із залученням досвіду передових фахівців для передачі знань та досвіду новим працівникам, шляхом підвищення рівня їх адаптації та удосконалення професійного навчання.

В останні роки на підприємстві спостерігається тенденція до скорочення чисельності працівників (рис. 3.3). Це зумовлено таким зовнішнім фактором як

військові дії в Україні та відповідно ризики в зоні розташування підприємства, які змусили людей залишати свої робочі місця, також сюди можна віднести ускладнення з постачанням сировини, обладнанням та реалізацією продукції, що призвело до зниження обсягів виробництва і відповідно вимушене скорочення трудових ресурсів.

До внутрішніх факторів впливу можна віднести низький рівень мотивації працівників щодо підвищення власного професійного рівня, недоліки системи мотивації, зокрема недостатня прозорість та ефективність механізмів просування по службі, що знижує зацікавленість у професійному навчанні, а також обмеженість ресурсів та можливостей для організації навчання, включаючи відсутність доступу до сучасних навчальних платформ або кваліфікованих спеціалістів.

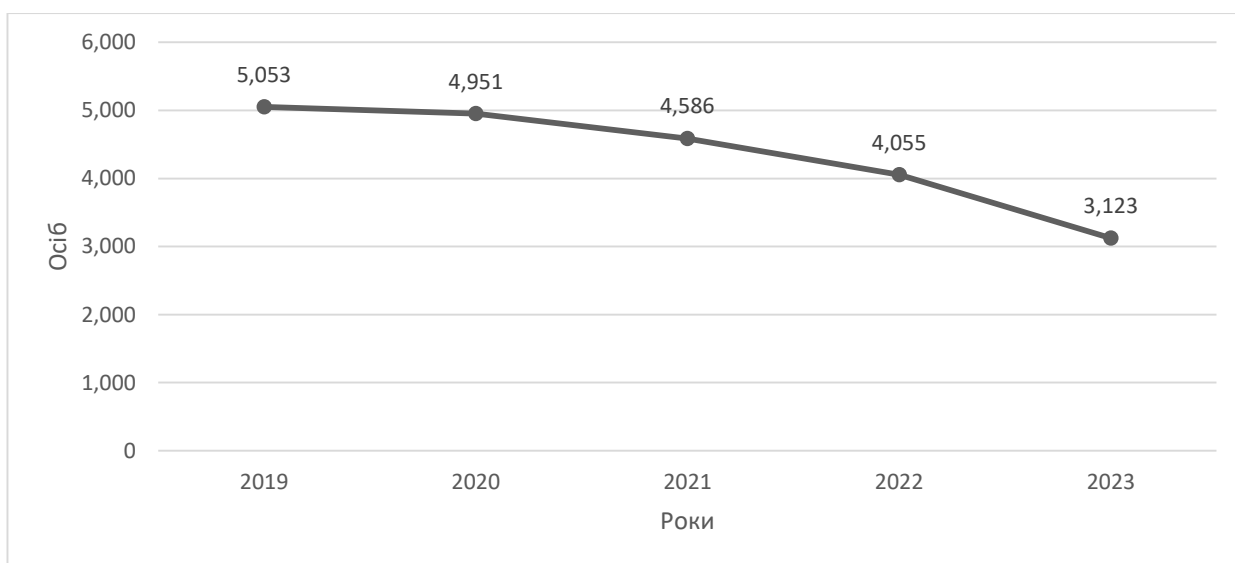


Рис. 3.3. Динаміка кількості працівників ПРАТ «ІНГЗК»

Таким чином, важливим кроком для оптимізації управління трудовими ресурсами є запровадження ефективних навчальних програм, тренінгів та семінарів, що сприятимуть підвищенню продуктивності праці та професійного зростання співробітників. Впровадження цих заходів сприятиме досягненню стратегічних цілей у сфері управління трудовим потенціалом.

Можна виділити декілька переваг впровадження такого заходу:

- ✓ Забезпечення швидкої адаптації нових працівників в робочий процес;
- ✓ Зростання професійної компетенції персоналу, що сприяє збільшенню продуктивності праці;
- ✓ Економія часу та ресурсів через використання дистанційного навчання;
- ✓ Можливість стандартизації підходів до навчання завдяки залученню фахівців;
- ✓ Можливість професійного зростання підвищує задоволеність працівників, сприяє зменшенню плинності кадрів та їхньому закріпленню на підприємстві.

Можемо виділити такі основні етапи розробки системи організації навчання персоналу:

- 1) Оцінка потреб у навчанні працівників з різних відділів підприємства;
- 2) Розробка навчальних програм, які враховують специфіку галузі;
- 3) Визначення оптимальних методів навчання, у вигляді семінарів, тренінгів, онлайн-курсів, наставництва тощо;
- 4) Співпраця з зовнішніми постачальниками навчальних послуг для забезпечення широкого спектру можливостей для навчання, а також використання досвіду визначних працівників безпосередньо на підприємстві;
- 5) Організація внутрішнього навчання для передачі знань;
- 6) Моніторинг, аналіз та оцінка результатів навчання для визначення його впливу на результативні показники діяльності.

Отже, основна мета пропонованого заходу полягає у збільшенні продуктивності праці через підвищення кваліфікації працівників (в тому числі нових), шляхом запровадження ефективних навчальних програм, тренінгів та семінарів.

Вхідні дані для розрахунку наведені у табл. 3.10.

Дані для розрахунку заходу впровадження навчальних програм

Чисельність нових працівників, яких планується навчити за рік	$Ч_{н.п.} = 100$ осіб
Витрати на розробку програми одного курсу	$V_{розр.} = 50\ 000$ грн.
Тривалість одного навчального курсу:	$T = 10$ годин
Середня погодинна ставка викладача	$C_{год.} = 500$ грн.
Очікуване підвищення продуктивності після навчання	$ПП_{підв.} = 15\%$ від поточної продуктивності;
Середній дохід від одного працівника до навчання	$D_{поч.} = 2\ 713$ тис. грн./ рік;
Додаткові витрати на створення платформи для дистанційного навчання	$V_{платф.} = 30\ 000$ грн. щорічно

Сумарні витрати на реалізацію заходу $V_{зах.} = 50\ 000 + 30\ 000 + (100 \times 10 \times 500) = 580\ 000$ грн.

Очікуваний річний приріст доходу від підвищення продуктивності:

$$D = 100 \times 2\ 713\ 000 \times 0,15 = 40\ 695 \text{ тис. грн.}$$

Розрахуємо річний економічний ефект від пропонованого заходу ($E_{р.ек.} = E_n \times \Delta K$, де E_n – показник нормативної економічної ефективності, ΔK – капітальні витрати):

$$E_{р.ек.} = 0,15 \times 580\ 000 = 87\ 000 \text{ грн.}$$

Розрахунок економічної доцільності заходу показав, що впровадження навчальних програм для нових працівників є ефективним рішенням, спрямованим на підвищення продуктивності праці. Оскільки загальні (капітальні) витрати на реалізацію заходу склали 580 000 грн., що включає розробку навчальних програм, створення дистанційної платформи та оплату роботи викладачів, а річний економічний ефект від реалізації за нормативним показником становить 87 000 грн. і підтверджує його доцільність. Також основним показником є очікуваний річний приріст доходу завдяки підвищенню продуктивності праці, який становить 40 695

тис. грн., що значно перевищує витрати, тому у підприємства є можливість їх покрити, враховуючи майбутнє збільшення доходів.

Таким чином, впровадивши ефективні навчальні програми, тренінги та семінари підприємство збільшить продуктивність праці, через підвищення кваліфікації працівників, а також зможе знизити витрати на помилки через недостатню підготовку нових співробітників, зменшити простої та підвищити якість виконання робіт. В результаті використання навчальних програм для підприємства мають відбутися позитивні зміни, які відобразяться на ефективності його діяльності в тому числі через продуктивність праці та розмірі доходу від основного виду діяльності, але також потрібно буде ретельно стежити за рівнем засвоєння наданої інформації.

ВИСНОВКИ І ПРОПОЗИЦІЇ

В ході виконання магістерської кваліфікаційної роботи було систематизовано, закріплено та розширено знання з сучасного менеджменту, також розвинуто навички самостійної роботи та оволодіння технологіями економічних досліджень при вирішенні наукових завдань щодо вдосконалення процесів управління в організаціях корпоративного типу.

У першому розділі було досліджено сутність та охарактеризовано поняття трудового потенціалу підприємства, методики управління трудовим потенціалом підприємства та методи оцінювання системи управління трудовим потенціалом. За результатами дослідження визначено, що трудовий потенціал підприємства є одним із істотних факторів, що визначають його конкурентоспроможність, економічну стабільність та здатність до ефективного розвитку. Загалом це суспільно-економічне явище, яке охоплює всі людські ресурси підприємства, до яких можна віднести: їхні здібності, знання, навички, трудову мотивацію, професійний досвід, творчий та інноваційний потенціал і можливості розвитку.

Основна мета управління трудовим потенціалом полягає в раціональному підборі працівників та забезпеченні їх роботою відповідно до їх психологічних, ділових та професійних якостей. Важливість правильного використання трудового потенціалу особливо зростає в умовах сучасного ринку, який вимагає високої гнучкості та адаптивності від персоналу.

Оцінка трудового потенціалу підприємства є важливим етапом управління персоналом, оскільки вона дозволяє визначити ефективність використання трудових ресурсів та виявити можливості для їх оптимізації. Основні методи до оцінки трудового потенціалу включають витратний, порівняльний та результативний.

У другому розділі роботи надано загальну характеристику господарської діяльності ПРАТ «ІНГЗК» та проаналізовано техніко-економічні показники, також детально розглянуті організаційна структура та система управління трудовим потенціалом на підприємстві, зроблений аналіз основних проблем у цій системі.

З аналізу виробничо-господарської діяльності визначили, що протягом 2019-2023 років підприємство ПРАТ «ІНГЗК» показало нестабільну динаміку. Спочатку спостерігалось поступове зростання обсягів виробництва та фінансових показників, з піком у 2021 році, коли рентабельність, прибуток та виробничі обсяги досягли найвищих значень. Проте, у 2022-2023 роках ситуація різко змінилася – підприємство зазнало значного спаду у виробництві, доходах та рентабельності, що призвело до збитків.

Організаційна структура управління ПРАТ «Інгулецький гірничо-збагачувальний комбінат» побудована для ефективного управління виробничими процесами та забезпечення високої продуктивності. Вона має ієрархічний характер і охоплює різні рівні управління, включаючи адміністративний, виробничий та допоміжний. Структура спрямована на забезпечення скоординованої роботи всіх підрозділів і безперебійний виробничий процес. Система управління трудовим потенціалом представлена на підприємстві відділом з персоналу та соціальних питань.

Кадрова політика ПРАТ «ІНГЗК» охоплює підбір, навчання та професійний розвиток кваліфікованих фахівців, адаптованих до специфіки гірничого виробництва та вимог сучасних стандартів. Крім того, її завданням є формування мотиваційної системи, що стимулює співробітників до досягнення високих результатів, сприяє підвищенню їхньої залученості та забезпечує конкурентоспроможність продукції підприємства.

Проведений аналіз структури персоналу вказує на достатньо добре збалансований трудовий потенціал ПРАТ «ІНГЗК», де основний акцент робиться на досвідчених робітниках, що працюють у виробничих підрозділах для підтримки інженерно-технічних процесів. Але в той же час існує необхідність в перегляді системи навчання для підвищення їх ефективності, адже на підприємстві є тенденція значного скорочення персоналу.

У третьому розділі за допомогою використання методу кореляційно-регресійного аналізу окремих фінансових показників діяльності підприємства було

оцінено ступінь взаємозв'язку між обраними показниками, які впливають на продуктивність праці підприємства – обсяг виробленої продукції (дуже високий зв'язок) та фонд оплати праці (помірний зв'язок), середня чисельність працівників (помітний вплив), що дозволило нам сформулювати рекомендації для підвищення продуктивності праці.

Одним з способів підвищення продуктивності праці персоналу є можливість запровадження програм навчання та підвищення кваліфікації з використанням нових технологій. Тобто розробка навчальних програм з використанням досвіду передових фахівців, з можливістю проводити це навчання у дистанційному форматі для адміністративних посад, та навчальні курси для спеціалістів, які тільки розпочнуть свій кар'єрний шлях.

Було побудовано прогнозу модель на 2024 рік для визначення впливу обсягу інвестицій у навчання та розвиток і коштів виділених на соціальні заходи для працівників на рівень продуктивності праці, яка у 2024 році буде становити 2 346,035 тис. грн./чол., тобто відбудеться незначне зниження порівняно з 2023 роком на 367,365 тис. грн., проте підприємству варто продовжувати забезпечувати інвестиції у навчання та розвиток трудових ресурсів, адже людський капітал це основа діяльності компанії, і тому необхідно включати цей пріоритетний напрямок у стратегію розвитку підприємства.

Тому для оптимізації управління трудовими ресурсами пропонується запровадження ефективних навчальних програм, тренінгів та семінарів, що сприятимуть підвищенню продуктивності праці та професійного зростання співробітників. Розрахунок економічної доцільності заходу показав, що впровадження навчальних програм для нових працівників є ефективним рішенням, спрямованим на підвищення продуктивності праці. Оскільки загальні (капітальні) витрати на реалізацію заходу склали 580 000 грн., що включає розробку навчальних програм, створення дистанційної платформи та оплату роботи викладачів, а річний економічний ефект від реалізації за нормативним показником становить 87 000 грн. і підтверджує його доцільність.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Балабанова Л. В., Сардак О. В. Управління персоналом. Підручник. К.: Центр учбової літератури, 2011. 468 с.
2. Білоцерківський О. Б., Ширяєва Н. В., Замула О. О. Економіко-математичне моделювання : Текст лекцій. Х.: НТУ «ХП», 2010. 108 с.
3. Бондаренко Н. В. Формування сучасних систем управління персоналом підприємства. *Комунальне господарство міст*. 2013. № 111. С. 267-272.
4. Дибленко В.І., Шевченко О.О., Ракова С.О. Сучасні підходи щодо оцінювання трудового потенціалу підприємства. *Вісник КНУТД*. 2012. № 6. С. 277–281.
5. Дяків О. П., Островерхов В. М. Управління персоналом : навч. Посіб. Вид. 2-ге, переробл. і доповн. Тернопіль : ТНЕУ, 2018. 288 с.
6. Економіко-математичне моделювання: Навчальний посібник / За ред. О. Т. Іващука. Тернопіль: ТНЕУ «Економічна думка», 2008. 704 с.
7. Економіко-математичні методи та моделі / Воропай Н.Л., та ін.; за ред. В. М. Мацкул. Одеса: ОНЕУ, 2018. 404 с.
8. Єсінова Н.І. Економіка праці та соціально-трудові відносини : навч.-метод. посіб. Х. : ХДУХТ, 2017. 189 с.
9. Загрева В. Управління персоналом у системі менеджменту організацій. *Науковий вісник Педагогічні науки*. 2015. № 1. С. 86-90
10. Зайченко О. І., Кузнецова В. І. Управління людськими ресурсами: навч. посіб.; за наук. ред. О. І. Зайченко. Івано Франківськ, «Лілея НВ», 2015. 232 с.
11. Зборовська О.М., Галан О.Є. Функціонально-вартісний аналіз трудового потенціалу підприємства. *Економіка та управління підприємствами. Проблеми економіки*. 2014. № 1. С. 199–203.
12. Ковтун Є.І. Аналіз системи управління персоналом підприємства та розробка заходів щодо її удосконалення. *Молодий вчений*. 2016. № 6. С. 46–50.
13. Крушельницька О. Управління персоналом: Навчальний посібник/ О. Крушельницька, Д. Мельничук. – 2 е вид., перероб. й доп. К.: Кондор, 2005. 304 с.

14. Кузнєцова Т.В., Красовська Ю.В., Полевська О.М. Управління потенціалом підприємства: Навч. посіб. Рівне : НУВГП, 2017. 196 с.
15. Лещинський О.Л., Рязанцева В.В., Юнькова О.О. Економетрія: Навч. посіб. для студ. вищ. навч. закл. Вид. 2-ге, стереотип. К.: ДП «Вид. дім «Персонал», 2008. 208 с.
16. Лозова О. В., Демченко В. О. Система управління персоналом як важлива складова ефективного функціонування підприємства в ринкових умовах господарювання. *Український журнал прикладної економіки*. 2018. Том 2. № 4. С. 7- 45.
17. Мацука В.М. Управління потенціалом та діагностика діяльності підприємств. Маріуполь: МДУ, 2018. 104 с.
18. Миронова Л. Г. Сучасні методи оцінювання персоналу підприємства. Проблеми матеріальної культури. *Економічні науки*. 2011. №214. С. 46-50.
19. Мішенін Є.В., Дутченко О.М., Семененко Т. О. Оцінка потенціалу підприємства: конспект лекцій. Суми : Сумський державний університет, 2017. 113 с.
20. Новікова М.М., Мажник Л.О. Технологія управління персоналом: теоретичні та методичні аспекти: монографія. Х.: ХНАМГ, 2012. 215 с.
21. Позднякова Л. О., Гриценко Н. В. Управління трудовим потенціалом: Конспект лекцій. Харків: УкрДУЗТ, 2019. Ч. 1. 72 с.
22. Правдюк Н.Л., Покинйчереда В.В. Трудові ресурси: обліково-аналітичне забезпечення управління підприємством: Монографія. – Вінниця: ПП «ТД «Едельвейс і К», 2016. 246 с.
23. Продіус, О. І., Лобінцева В.В. Шляхи підвищення ефективності управління персоналом на підприємстві. *Економіка: реалії часу*. Одеса, 2020. № 4 (50). С. 57–65.
24. Пушкар З. М. Кадровий менеджмент : навч. посіб. Тернопіль : Осадца Ю.В., 2017. 210 с.
25. Савченко В. Управління розвитком персоналу: Навч. Посіб. К.: КНЕУ, 2002. 351 с.

- 26.Сафарова Р. В. Вплив зовнішніх та внутрішніх факторів на управління персоналом промислового підприємства. *Theoretical and Practical Aspects of Economics and Intellectual Property* 2014. № 1 (10)
- 27.Серебренников В.М., Квітка Т.В., Копайгора О.К. Економіко-математичні методи та моделі: економетрика. Розділ «Кореляційно- регресійний аналіз» : навч.-метод. посіб. Кривий Ріг: ДонНУЕТ, 2019. 103 с.
- 28.Сучасні проблеми управління підприємствами: теорія та практика – матеріали міжнар. наук.-практ. конф., 3-4 березня 2020 року. Харків: ФОП Панов А.М., 2020. 442 с.
- 29.Тонюк М.О. Удосконалення процесу управління персоналом підприємства. *Економіка і управління*. 2017. №4. С. 61–65
- 30.Управління людськими ресурсами: філософські засади : навч. посібник для ВНЗ / Воронкова В. Г., Беліченко А. Г., Попов О. М. та ін.; ред. В. Г. Воронкова. ЗДІА. К. : Професіонал, 2006. 567 с.
- 31.Федонін О.С., Рєпіна І.М., Олексюк О.І. Потенціал підприємства: формування та оцінка. К. : КНЕУ, 2004. 316 с.
- 32.Харун О.А. аналіз сучасних методичних підходів до оцінки трудового потенціалу підприємства. *Глобальні та національні проблеми економіки*. Вип. 12. 2016. С. 354–358
- 33.Череп А. В., Дашко М.І. Методичні підходи до оцінки ефективності використання трудового потенціалу підприємств. 2012. URL: http://www.agrosvit.info/pdf/15_2012/12.pdf.
- 34.Чернелевський Л.М. Економічний аналіз на підприємствах промисловості і торгівлі: Підручник. К.: «Пектораль», 2003. 312 с.
- 35.Інгулецький гірничо-збагачувальний комбінат. Веб-сайт. URL: <https://ingok.metinvestholding.com/ua>
- 36.Метінвест. Веб-сайт. URL: <https://metinvestholding.com/ua>
- 37.Веб-сайт. URL: <https://gmk.center/>
- 38.Веб-сайт. URL: <https://studfile.net/preview/9472982/page:6/>

ДОДАТКИ

Додаток А

1. *Продуктивність праці промислово-виробничого персоналу (ППпвп):*

$$ППпвп = \frac{ЧВ - МВ - ВЕ - АМ}{ЧП}, \quad (5.2)$$

де $ЧВ$ – чиста виручка від реалізації;

$МВ$ – матеріальні витрати, пов'язані з виробництвом та реалізацією певного обсягу продукції;

$ВЕ$ – вартість енергоносіїв спожитих у процесі виробництва та реалізації продукції;

$АМ$ – сума амортизаційних відрахувань на повне відновлення основних фондів підприємства;

$ЧП$ – середньоспискова чисельність промислово-виробничого персоналу.

2. *Коефіцієнт змінності робочої сили ($K_{зр}$):*

$$K_{зр} = \frac{\Phi_{д}}{Д_{н}}, \quad (5.3)$$

де $\Phi_{д}$ – кількість людино-днів, фактично відпрацьованих працівниками у всіх змінах (чи за планом) протягом аналізованого періоду;

$Д_{н}$ – кількість людино-днів, відпрацьованих у найбільш завантажену зміну протягом аналізованого періоду.

3. *Коефіцієнт змінності роботи робочого місця ($K_{зм}$):*

$$K_{зм} = \frac{БВ \times [1 + Ч_{м} \times (1 - Ч_{л}) - Ч_{л}] - ЛВ}{Т \times \Phi_{ч} \times \Pi_{год} \times Ч_{р}}, \quad (5.4)$$

де $БВ$ – балансова вартість обладнання, розміщеного на робочому місці;

$Ч_{м}$ – частка витрат на модернізацію обладнання, встановленого на робочому місці, за весь строк служби у його загальній балансовій вартості; $Ч_{л}$ – частка амортизаційних відрахувань на реновацію обладнання;

$ЛВ$ – ліквідаційна вартість обладнання робочого місця;

$Т$ – тривалість амортизаційного терміну;

$\Phi_{ч}$ – середньодобовий ефективний фонд часу роботи обладнання;

$\Pi_{год}$ – продуктивність робочого місця у розрахунку на одну годину, виробів;

$Ч_{р}$ – частка прибутку, яка спрямовується на розвиток підприємства;

4. *Коефіцієнт віддачі повної заробітної плати ($K_{взп}$):*

$$K_{взп} = \frac{ЧВ}{\Phi_{зп} + \Phi_{мс}}, \quad (5.5)$$

де $ЧВ$ – чиста виручка від реалізації, тис. грн.;

$\Phi_{зп}$ – фонд заробітної плати промислово-виробничого персоналу, тис. грн.; $\Phi_{мс}$ – фонд матеріального стимулювання персоналу підприємства, тис. грн.

5. *Коефіцієнт творчої активності працівників ($K_{та}$):*

$$K_{та} = \frac{\Pi(Ек)}{B_A}, \quad (5.6)$$

де $\Pi(Ек)$ – чистий прибуток (економія витрат) отриманий від використання винаходів і раціоналізаторських пропозицій протягом аналізованого періоду, тис. грн.;

B_A – витрати пов'язані з розробкою, апробацією та впровадженням винаходів і раціоналізаторських пропозицій протягом аналізованого періоду, тис. грн.

Методи оцінювання трудового потенціалу окремих працівників		
Групи методів	Назва методу	Характеристика
Якісні	Метод інтерв'ю	Трудовий потенціал працівника визначають на основі його усних відповідей на запитання компетентних експертів-оцінювачів, які виносять суб'єктивні судження щодо коректності чи некоректності відповідей на вузькоспеціалізовані запитання.
	Метод вільних характеристик	Трудовий потенціал працівника оцінюють на основі найяскравіших здобутків та найгірших помилок у роботі людини.
	Метод ділових ігор	Трудовий потенціал працівника визначають на основі спостережень та результатів його участі в імітаційних іграх, змодельованих під конкретне підприємство.
	Матричний метод	Трудовий потенціал працівника визначають на основі кількісного значення інтегрального рейтингового показника трудового потенціалу підприємства.
	Метод «360 градусів»	Трудовий потенціал працівника оцінюють на основі суджень його професійно-трудового оточення.
	Описовий метод	Оцінювач самостійно визначає й описує позитивні та негативні характеристики працівника, які зумовлюють розмір його трудового потенціалу підприємства.
	Метод оцінювання за вирішальною ситуацією	Трудовий потенціал працівника визначають на основі його поведінки чи вирішення основних виробничо-господарських ситуацій, змодельованих чи ініційованих оцінювачем у рамках конкретної організації.
Кількісні	Рейтинговий метод	Трудовий потенціал працівника визначають на підставі оцінювання його істотних трудових якостей за оцінковими шкалами, які розробляє оцінювач за певними критеріями.
	Ранговий метод	Метод не враховує зміни ступеня впливу показників зі зменшенням їх важливості і може привести до помилок під час оцінки трудового потенціалу.
	Метод визначеного розподілу	Трудовий потенціал працівника встановлюється експертом-оцінювачем у рамках допустимих інтервалів, які в сукупності формують фіксований розподіл усіх оцінок.
Комбіновані	Метод анкетування	Трудовий потенціал працівника оцінюють на основі заповнених ним самим анкет, розроблених оцінювачем, де фіксуються всі істотні позитивні і негативні характеристики.
	Метод порівняння парами	Трудовий потенціал окремого працівника визначають через багатетапне зіставлення продуктивності, освітньо-культурних та ін. його характеристик з аналогічними параметрами інших працівників підприємства, які виконують схожі роботи.
	Тестування	Трудовий потенціал працівника визначають за результатами вирішення психологічних, фізіологічних та кваліфікаційно-освітніх завдань.
	Метод суми оцінок	Трудовий потенціал працівника визначають на основі розрахунку загального інтегрального показника як суми його фактичних значень, виражених в абсолютних або відносних величинах.
	Метод класифікації	Трудовий потенціал окремого працівника визначається на основі ранжування всіх працюючих на підприємстві за визначеним критерієм, а також вибору трудової характеристики найкращого з них як еталонне значення.
	Метод шкали спостереження за поведінкою	Загалом, метод базується на постулатах попередніх даних, але фіксуються небажані характеристики, а відсутність негативних дій, специфічної поведінки, стресових навантажень.
	Метод оцінки на базі моделей компетентності	Трудовий потенціал працівника визначається за допомогою формалізованих моделей компетентності, які становлять систему оцінювання інтелектуальних, професійних та інших характеристик, істотних у рамках конкретної організації.

Додаток В

Показники	Формули для розрахунку	Умовні позначення
1. Показники стану трудового потенціалу		
1.1. Середньооблікова чисельність	$Ч_{ср} = Ч_{поч} + \frac{Ч_{пр} * Двідпр}{Дк} - \frac{Ч_{в} * (Дк - Двідпр)}{Дк}$	<p>Чпоч – чисельність робітників на початок періоду, осіб; Чпр – чисельність прийнятих робітників, осіб; Двідпр – кількість відпрацьованих днів, днів; Дк – кількість календарних днів, днів; Чв – чисельність робітників у звітному періоді, осіб; Чвиб – кількість вибувших працівників, осіб; Чсп-середня чисельність персоналу за період; Чмин – чисельність робітників у минулому році, осіб; Чк – чисельність робітників на кінець періоду, осіб; Чзвіл – чисельність звільнених робітників, осіб; Кпр – коефіцієнт приросту; Квиб – коефіцієнт вибуття; Чоп – чисельність основного персоналу, осіб; Чдопп – чисельність допоміжного персоналу, осіб; Ормк, Ормпоч – кількість робочих місць на кінець та на початок періоду відповідно; Чмин – чисельність робітників у минулому році, осіб; Тзв, Тмин – товарообіг у звітному і минулому періоді відповідно, тис. грн.</p>
1.2. Коефіцієнт плинності кадрів	$K_{пл} = Ч_{виб} / Ч_{сп}$ $K_{пл} = (Ч_{пр} + Ч_{виб}) / Ч_{поч}$	
1.3. Коефіцієнт обороту по прийому	$K_{пр} = Ч_{пр} / Ч_{к}$	
1.4. Коефіцієнт обороту по вибуттю	$K_{в} = Ч_{виб} / Ч_{к}$	
1.5. Коефіцієнт загального обороту	$K_{заг} = K_{пр} + K_{виб}$	
1.6. Коефіцієнт постійності кадрів	$K_{пос} = Ч_{к} / Ч_{сп}$	
1.7. Коефіцієнт співвідношення основного і допоміжного персоналу	$K_{осн-доп} = Ч_{осн} / Ч_{доп}$	
1.8. Коефіцієнт співвідношення висококваліфікованих і кваліфікованих працівників	$K_{квал} = Ч_{оснкв} / Ч_{спкв}$	
1.9. Зміна робочих місць	$\Delta QPM = QPM_{к} - QPM_{поч}$	
1.10. Коефіцієнт еластичності робітників в залежності від товарообігу	$K_{ел} = \frac{(Ч_{зв} - Ч_{мин}) / Ч_{мин}}{(Т_{зв} - Т_{мин}) / Т_{мин}}$	
2. Показники ефективності використання трудового потенціалу		
2.1. Продуктивність праці	$ПП = Т / Ч_{сп}$	<p>Т – товарообіг підприємства, тис. грн.; ПП – продуктивність праці, тис. грн./осіб; ΔПП – темп зміни продуктивності праці, %; ΔТМ – темп зміни трудомісткості праці, %.</p>
2.2. Трудомісткість товарів	$ТМ = 1 / ПП$	
2.3. Індекс продуктивності праці	$I_{пп} = (100 \pm \Delta ПП) / 100$	
2.4. Індекс трудомісткості продукції	$I_{тм} = (100 \pm \Delta ТМ) / 100$	
2.5. Приріст продуктивності праці за рахунок впливу економічної чисельності	$\Delta ПП = (\Delta Ч * 100) / (Ч_б - \Delta Ч)$	

Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід)
Фінансові результати

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За аналогічний період попереднього року, тис. грн
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	8 474 300.00	12 696 756.00
Чисті зароблені страхові премії	2010		0.00
Премії підписані, валова сума	2011		0.00
Премії, передані у перестраховання	2012		0.00
Зміна резерву незароблених премій, валова сума	2013		0.00
Зміна частки перестраховиків у резерві незароблених премій	2014		0.00
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	7 713 821.00	8 902 175.00
Чисті понесені збитки за страховими виплатами	2070		0.00
Валовий прибуток	2090	760 479.00	3 794 581.00
Дохід (витрати) від зміни у резервах довгострокових зобов'язань	2105		0.00
Дохід (витрати) від зміни інших страхових резервів	2110		0.00
Зміна інших страхових резервів, валова сума	2111		0.00
Зміна частки перестраховиків в інших страхових резервах	2112		0.00
Інші операційні доходи	2120	2 161 771.00	3 602 453.00
Дохід від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2121		0.00
Дохід від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2122		0.00
Дохід від використання коштів, звільнених від оподаткування	2123		0.00
Адміністративні витрати	2130	177 303.00	179 009.00
Витрати на збут	2150	1 593 917.00	1 601 983.00
Інші операційні витрати	2180	741 403.00	2 836 498.00
Витрат від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2181		0.00
Витрат від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2182		0.00
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток	2190	409 627.00	2 779 544.00
Дохід від участі в капіталі	2200		0.00
Інші фінансові доходи	2220	19 383.00	5 605.00
Інші доходи	2240	15 080.00	6 400.00
Дохід від благодійної допомоги	2241		0.00
Фінансові витрати	2250	634 767.00	3 799 456.00
Втрати від участі в капіталі	2255		0.00
Інші витрати	2270	6 876.00	30 061.00
Прибуток (збиток) від впливу інфляції на монетарні статті	2275		0.00

Продовження додатку Г

збиток	2355	167 236.00	851 259.00
--------	------	------------	------------

Сукупний дохід

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За аналогічний період попереднього року, тис. грн
Дооцінка (уцінка) необоротних активів	2400	-7 275.00	2 402.00
Дооцінка (уцінка) фінансових інструментів	2405		0.00
Накопичені курсові різниці	2410		0.00
Частка іншого сукупного доходу асоційованих та спільних підприємств	2415		0.00
Інший сукупний дохід	2445	13 893.00	860 373.00
Інший сукупний дохід до оподаткування	2450	6 618.00	862 775.00
Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом	2455	1 191.00	155 300.00
Інший сукупний дохід після оподаткування	2460	5 427.00	707 475.00
Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)	2465	-161 809.00	-143 784.00

Елементи операційних витрат

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За аналогічний період попереднього року, тис. грн
Матеріальні затрати	2500	3 176 930.00	3 704 154.00
Витрати на оплату праці	2505	712 382.00	817 940.00
Відрахування на соціальні заходи	2510	148 044.00	176 828.00
Амортизація	2515	2 633 070.00	3 373 445.00
Інші операційні витрати	2520	4 720 405.00	9 066 154.00
Разом	2550	11 390 831.00	17 138 521.00

Розрахунок показників прибутковості акцій

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, грн	За аналогічний період попереднього року, грн
Середньорічна кількість простих акцій	2600	2 759 625 600.00	2 759 625 600.00
Скоригована середньорічна кількість простих акцій	2605	2 759 625 600.00	2 759 625 600.00
Чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2610	-0.06	-0.31
Скоригований чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2615	-0.06	-0.31

Звіт про рух грошових коштів (за прямим методом)

Рух коштів у результаті операційної діяльності

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, грн	За аналогічний період попереднього року, грн
Надходження від: Реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	3000	6 710 830.00	33 916 752.00

**Звіт про рух грошових коштів (за прямим методом)
Рух коштів у результаті операційної діяльності**

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, грн	За аналогічний період попереднього року, грн
Надходження від: Реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	3000	6 710 830.00	33 916 752.00
Повернення податків і зборів	3005	321 034.00	169 653.00
у тому числі податку на додану вартість	3006	321 034.00	153 351.00
Цільового фінансування	3010	20.00	13.00
Надходження від отримання субсидій, дотацій	3011		0.00
Надходження авансів від покупців і замовників	3015	28 764.00	315 813.00
Надходження від повернення авансів	3020	12 288.00	1 762 343.00
Надходження від відсотків за залишками коштів на поточних рахунках	3025	16 029.00	5 605.00
Надходження від боржників неустойки (штрафів, пені)	3035	1 059.00	1 701.00
Надходження від операційної оренди	3040		0.00
Надходження від отримання роялті, авторських винагород	3045		0.00
Надходження від страхових премій	3050		0.00
Надходження фінансових установ від повернення позик	3055		0.00
Інші надходження	3095	1 955 902.00	5 280 653.00
Витрачання на оплату: Товарів (робіт, послуг)	3100	3 892 485.00	10 391 472.00
Праці	3105	569 413.00	669 793.00
Відрачувань на соціальні заходи	3110	148 862.00	182 248.00
Зобов'язань з податків і зборів	3115	560 680.00	1 598 859.00
Витрачання на оплату зобов'язань з податку на прибуток	3116		508 926.00
Витрачання на оплату зобов'язань з податку на додану вартість	3117		0.00
Витрачання на оплату зобов'язань з інших податків і зборів	3118	560 680.00	1 089 933.00
Витрачання на оплату авансів	3135	2 030 183.00	1 813 284.00
Витрачання на оплату повернення авансів	3140	300 113.00	313.00
Витрачання на оплату цільових внесків	3145		0.00
Витрачання на оплату зобов'язань за страховими контрактами	3150		0.00
Витрачання фінансових установ на надання позик	3155		0.00
Інші витрачання	3190	1 215 533.00	8 143 970.00
Чистий рух коштів від операційної діяльності	3195	328 657.00	18 652 594.00

Рух коштів у результаті інвестиційної діяльності

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, грн	За аналогічний період попереднього року, грн
-------------	-----------	------------------------	--

Продовження додатку Д

необоротних активів	3205	14 840.00	88.00
Надходження від отриманих: відсотків	3215		0.00
дивідендів	3220		0.00
Надходження від деривативів	3225		0.00
Надходження від погашення позик	3230		0.00
Надходження від вибуття дочірнього підприємства та іншої господарської одиниці	3235		0.00
Інші надходження	3250		0.00
Витрачання на придбання: фінансових інвестицій	3255		0.00
необоротних активів	3260	339 656.00	871 438.00
Виплати за деривативами	3270		0.00
Витрачання на надання позик	3275		0.00
Витрачання на придбання дочірнього підприємства та іншої господарської одиниці	3280		0.00
Інші платежі	3290		0.00
Чистий рух коштів від інвестиційної діяльності	3295	-324 680.00	-871 350.00

Рух коштів у результаті фінансової діяльності

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, грн	За аналогічний період попереднього року, грн
Надходження від: Власного капіталу	3300		0.00
Отримання позик	3305	369 913.00	0.00
Надходження від продажу частки в дочірньому підприємстві	3310		0.00
Інші надходження	3340		0.00
Витрачання на: Викуп власних акцій	3345		0.00
Погашення позик	3350	148 651.00	17 862 379.00
Сплату дивідендів	3355		0.00
Витрачання на сплату відсотків	3360		0.00
Витрачання на сплату заборгованості з фінансової оренди	3365	2 487.00	4 000.00
Витрачання на придбання частки в дочірньому підприємстві	3370		0.00
Витрачання на виплати неконтрольованим часткам у дочірніх підприємствах	3375		0.00
Інші платежі	3390		0.00
Чистий рух коштів від фінансової діяльності	3395	218 775.00	-17 866 379.00
Чистий рух грошових коштів за звітний період	3400	222 752.00	-85 135.00
Залишок коштів на початок року	3405	31 374.00	78 320.00
Вплив зміни валютних курсів на залишок коштів	3410	10 335.00	38 189.00
Залишок коштів на кінець року	3415	264 461.00	31 374.00