

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 підприємства з видобутку залізної руди підземним способом

Виконав(ла):

студент(ка) II курсу,  
групи МОБ-23м

\_\_\_\_\_ / Герасимов Ю.А. /  
(підпис)

Керівник

\_\_\_\_\_ / Афанасьєв Є.В. /  
(підпис)

Нормоконтролер

\_\_\_\_\_ / Варава Л.М. /  
(підпис)

Завідувач кафедри

\_\_\_\_\_ / Варава Л.М. /  
(підпис)

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

Герасимову Юрію Аділійовичу

1. Тема роботи: Удосконалення системи управління трудовим потенціалом підприємства з видобутку залізної руди підземним способом  
керівник роботи: докт. екон. наук, професор Афанасьєв Є.В.,  
затверджені наказом закладу вищої освіти від "11" липня 2024 року № 639с
2. Строк подання студентом роботи 05.12.2024
3. Вихідні дані до роботи: навчальна та наукова література з управління фінансовою стійкістю підприємств, фінансова звітність Приватного акціонерного товариства «Північний гірничо-збагачувальний комбінат».
4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити)
  1. Теоретичні засади управління трудовим потенціалом підприємства.
  2. Система управління трудовим потенціалом Акціонерного товариства «Криворізький залізорудний комбінат».
  3. Удосконалення системи управління трудовим потенціалом Акціонерного товариства «Криворізький залізорудний комбінат».
5. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень):
  1. Вплив системи управління кар'єрою на трудовий потенціал підприємства.
  2. Система управління трудовим потенціалом підприємства.
  3. Основні економічні показники АТ «КЗРК».
  4. Оцінка структури персоналу АТ «КЗРК».
  5. Принципи стратегічного управління ресурсами підприємства.
  6. Проектна структура працівників АТ «КЗРК».

## 6. Консультанти розділів роботи

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв
Розділ 1	проф. Афанасьєв Є.В.	<u>12.07.2024</u>	23.10.2024
Розділ 2	проф. Афанасьєв Є.В.	<u>12.07.2024</u>	20.11.2024
Розділ 3	проф. Афанасьєв Є.В.	<u>12.07.2024</u>	05.12.2024
Нормоконтроль	Зав. каф. МіА Варава Л.М.	<u>12.07.2024</u>	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 кваліфікаційної магістерської 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 – 19.12.2024	

Студент

\_\_\_\_\_ Герасимов Ю.А.  
 (підпис) (прізвище та ініціали)

Керівник роботи

\_\_\_\_\_ Афанасьєв Є.В.  
 (підпис) (прізвище та ініціали)

## РЕФЕРАТ

*на магістерську кваліфікаційну роботу студента спеціальності*

*073 Менеджмент*

*Герасимов Ю.А. «Удосконалення системи управління трудовим потенціалом підприємства з видобутку залізної руди підземним способом». – КНУ, 2024 р.*

Магістерську кваліфікаційну роботу виконано на 65 сторінках, містить 18 таблиць, 16 рисунків. При підготовці роботи використано 36 літературних джерела.

Мета магістерської кваліфікаційної роботи: вивчення теоретичних та практичних аспектів системи управління трудовим потенціалом підприємства з видобутку залізної руди підземним способом та розробка рекомендацій щодо її удосконалення.

Завдання дослідження:

- дослідити сутність, значення, зміст та структуру категорії «трудовий потенціал підприємства»;
- визначити методичні основи оцінки трудового потенціалу підприємства;
- проаналізувати принципи, функції та завдання системи управління трудовим потенціалом підприємства.

Об'єкт дослідження: Акціонерного товариство «Криворізький залізорудний комбінат».

Предмет дослідження: теоретичні основи та методичні підходи до управління трудовим потенціалом підприємства з видобутку залізної руди підземним способом в сучасних умовах здійснення господарської діяльності.

Ключові слова: ТРУДОВИЙ ПОТЕНЦІАЛ, ПІДПРИЄМСТВО, УПРАВЛІННЯ, ПЕРСОНАЛ, ПРОДУКТИВНІСТЬ ПРАЦІ, ВИТРАТИ, ЕФЕКТИВНІСТЬ, ПРИБУТОК, ДОХІД, МОТИВАЦІЯ.

## ЗМІСТ

ВСТУП.	7.
РОЗДІЛ 1.	
ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ ТРУДОВИМ ПОТЕНЦІАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА.	10.
1.1. Визначення сутності, змісту та структури категорії «трудоий потенціал підприємства».	10.
1.2. Методичні основи оцінки трудового потенціалу підприємства.	16.
1.3. Сутність, функції та завдання системи управління трудовим потенціалом підприємства.	24.
РОЗДІЛ 2.	
СИСТЕМА УПРАВЛІННЯ ТРУДОВИМ ПОТЕНЦІАЛОМ АКЦІОНЕРНОГО ТОВАРИСТВА «КРИВОРІЗЬКИЙ ЗАЛІЗОРУДНИЙ КОМБІНАТ»	28.
2.1 Загальна організаційно-економічна характеристика Акціонерного товариства «Криворізький залізорудний комбінат».	28.
2.2 Оцінка трудового потенціалу Акціонерного товариства «Криворізький залізорудний комбінат».	34.
2.3. Система управління трудовим потенціалом Акціонерного товариства «Криворізький залізорудний комбінат».	41.
РОЗДІЛ 3.	
УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ТРУДОВИМ ПОТЕНЦІАЛОМ АКЦІОНЕРНОГО ТОВАРИСТВА «КРИВОРІЗЬКИЙ ЗАЛІЗОРУДНИЙ КОМБІНАТ».	46.
3.1. Напрями підвищення ефективності системи управління трудовим	

потенціалом на підприємствах з видобутку залізної руди підземним способом. 46.

3.2. Розробка рекомендації щодо удосконалення системи управління трудовим потенціалом Акціонерного товариства «Криворізький залізорудний комбінат». 54.

ВИСНОВКИ 60.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ 62

ДОДАТКИ

## ВСТУП

Головною метою функціонування будь-якого суб'єкта підприємницької діяльності є досягнення ефективного та стабільного розвитку й отримання прибутку. Жодного з цього неможливо на сьогоднішній день досягнути без якісної та грамотної концепції управління трудовими ресурсами та трудовим потенціалом підприємства. При всій сучасній автоматизації та інформатизації виробничих та управлінських процесів значення та вага своєчасних дій персоналу залишається занадто високими. Програми розвитку та управління персоналом на сьогодні виходять на перший план через нехватку та суттєвий дефіцит фахівців необхідних професій. На перший рівень за необхідністю виходить конкурентна боротьба вже не серед претендентів на роботу за робоче місце, а серед роботодавців за грамотного, освіченого та досвідченого працівника. Крім сукупності класичних факторів такої конкурентної боротьби на сьогодні перед українськими виробниками постають фактори військової агресії, загрози життю, негаразди в соціальній сфері тощо. Все це поглиблює гостроту питань з залучення та утримання вже залучених фахівців на робочих місцях.

В той же час серед великої кількості бажаючих працювати дуже мала питома вага фахівців, які б максимально повністю відповідали би сучасним потребам ринку. А тому актуальними знову стають питання підвищення кваліфікації, перенавчання та стажування персоналу. Вікова, статева тощо структури персоналу також зазнали суттєвих змін за роки військової агресії в Україні. Підприємства, особливо промислові, а ще більш підприємства з видобутку залізної руди підземним способом дуже гостро відчувають проблему нехватки чоловіків на деяких кадрових позиціях. Крім негативного впливу ряду факторів, серед яких порушення раніше створених логістичних маршрутів, втрата певних ринків або зниження рівня присутності на них, ще додаються для підприємств ГМК кадрові проблеми, вирішити які моментально практично неможливо.

Саме комплексне розуміння означених питань, а також досвід професійної діяльності на підприємстві з видобутку залізної руди підземним способом й обумовило вибір теми магістерської кваліфікаційної роботи.

Дослідженню та вивченню теоретико-методичних засад управління трудовим потенціалом підприємства присвячені праці таких авторів: В. Горбоконт, А. Загородній, А. Предеїн, О. Добикіна, О. Коренков, Н. Міценко, О. Мельник, О. Сущенко та інші. Непрямо, але також певні аспекти піднятої у роботі теми висвітлювали такі корифеї економічної науки, як: А. Сміт, Д. Рікардо, М. Портер, К. Макконнелл, С. Брю, Д. Кэмпбел тощо. Однак не дивлячись на таку широку палітру вчених, певні аспекти управління трудовим потенціалом саме підприємств з видобутку руди підземним способом залишились не достатньо дослідженими та мало розкритими, а тому потребують відповідного вивчення.

Головною метою магістерської роботи є вивчення теоретичних та практичних аспектів системи управління трудовим потенціалом підприємства з видобутку залізної руди підземним способом та розробка рекомендацій щодо її удосконалення.

Відповідно до поставленої мети в роботі вирішені наступні завдання:

- досліджено сутність, значення, зміст та структуру категорії «трудова потенція підприємства»;
- визначено методичні основи оцінки трудового потенціалу підприємства;
- проаналізовано принципи, функції та завдання системи управління трудовим потенціалом підприємства;
- надано загальну організаційно-економічну характеристику Акціонерного товариства «Криворізький залізорудний комбінат»;
- проведено оцінку трудового потенціалу Акціонерного товариства «Криворізький залізорудний комбінат»;



- вивчено напрями підвищення ефективності системи управління трудовим потенціалом на підприємствах з видобутку залізної руди підземним способом.
- розроблено рекомендації щодо удосконалення системи управління трудовим потенціалом Акціонерного товариства «Криворізький залізорудний комбінат».

Об'єктом дослідження виступає Акціонерне товариство «Криворізький залізорудний комбінат».

Предмет дослідження: теоретичні основи та методичні підходи до управління трудовим потенціалом підприємства з видобутку залізної руди підземним способом в сучасних умовах здійснення господарської діяльності.

В роботі використані результати власних наукових досліджень автора, які були оприлюднені на II Всеукраїнській науково-практичній конференції «Фінанси, економіка та інновації: сучасні проблеми оцінки й управління», що відбулася на базі Криворізького національного університету у 2024 р.

В роботі використовувалися різноманітні методи економічних розрахунків, які найбільш підходили до обраної теми дослідження. Джерелом теоретичної інформації були відповідні підручники та наукові праці вчених, дані для розрахунків та аналізу бралися з фінансової звітності Акціонерного товариства «Криворізький залізорудний комбінат».

Магістерська кваліфікаційна робота викладена на 65 сторінках, складається із вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел у кількості 36, має 18 таблиць, 16 рисунків, 7 додатків.

## РОЗДІЛ 1

### ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ ТРУДОВИМ ПОТЕНЦІАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Визначення сутності, змісту та структури категорії «трудоий потенціал підприємства».

В епоху глобальних та локальних трансформацій економіки та ринків серед всіх факторів успішного впровадження підприємницької діяльності одну з лідируючих позицій займає трудовий потенціал підприємств, що не в останню чергу обумовлено дефіцитом та обмеженістю в сьогднішніх умовах здійснення господарської діяльності трудових ресурсів. Досягнення необхідного рівня прибутковості діяльності суб'єктів господарювання на сьогднішній день є практично неможливим без ефективного використання їх трудового потенціалу, що в свою чергу вимагає впровадження заходів щодо управління ним.

Дослідженню сутності економічної категорії «трудоий потенціал» та вивченню його ролі на підприємствах різних сфер діяльності та форм власності присвячено багато наукових праць як науковців, так і практиків України й світу.

Вагомий внесок у розвиток та становлення економічної науки в розрізі конкуренції зробили такі відомі вчені, як А. Сміт, Д. Рікардо, М. Портер, К.Р. Макконнелл, С.Л. Брю, А.П. Градов, Д. Кэмпбел, Р.А. Фатхутдінов та ін.

Однак сучасний світ та економіка є досить динамічними та характеризуються постійними змінами та трансформаціями, а тому існуючі підходи до визначення, сутності та змісту категорії «трудоий потенціал», також його ролі на підприємстві вимагають відповідного уточнення та удосконалення з урахування сучасних тенденцій економічного розвитку світу.

Вивчення основ та теоретичних засад трудового потенціалу на

сьогоднішній день є однією з головних передумов ефективної діяльності підприємства через раціональне та ефективне використання його ресурсів. Однак, на жаль, на сьогоднішній день в українській та світовій науці існує певна плутанина зі складовими трудового потенціалу та його чітким визначенням. Все це робить практично неможливим побудову моделі системи управління трудовим потенціалом підприємства, що в свою чергу призводить до зниження ефективності його функціонування як на зараз, так і в майбутньому.

Кризові явища в економіці світу зараз доводять необхідність вирішення питання раціонального й ефективного використання ресурсів та їх ресурсного потенціалу для кожного суб'єкта підприємницької діяльності. Однак на сьогодні відсутні чіткі та виважені підходи до визначення сутності трудового потенціалу з урахуванням сучасних умов ведення господарської діяльності.

На сьогоднішній день є популярним та поширеним термін «трудова потенція підприємства», тому що саме кадри забезпечують успішний розвиток будь-якого суб'єкта підприємницької діяльності.

Вивченню та дослідженню проблематики формування та використання трудового потенціалу підприємства приділяли значну увагу в своїх наукових працях українські та іноземні науковці, як В. Горбоконь, А. Загородній, А. Предеїн, О. Добикіна, О. Коренков, Н. Міценко, О. Мельник, О. Сущенко та інші. Однак більшість аспектів трудового потенціалу підприємства все ж залишаються не розкритими, а тому потребують подальшої розробки.

Існуючі наукові розробки з напрямку трудового потенціалу підприємства на сьогоднішній день є розрізненими та іноді досить суперечливими. В той же час ці автори під економічним потенціалом підприємства розуміють «властивість підприємства забезпечувати власне довготривале функціонування і досягнення стратегічних цілей на основі використання наявних ресурсів» [28, с. 12]. Знову ж іде мова про використання ресурсів.

Добикіна О.І. розуміє під потенціалом «сукупність ресурсів (трудових, матеріальних, технічних, фінансових, інноваційних), навичок і можливостей

керівників, фахівців та інших категорій виробничого персоналу для виконання робіт (послуг), одержання максимального доходу або прибутку і забезпечення функціонування й розвитку підприємства» [28, с. 6].

Добикіна О.К. стверджує, що виробничий потенціал взаємопов'язаний з економічним потенціалом [28, с. 8].

Отже, ми бачимо, що на сьогоднішній день є різнонаправлені підходи до визначення та трактування термінів потенціал та виробничий потенціал. Відсутність єдиного підходу не дозволяє надати чітке визначення трудового потенціалу підприємства.

Таким чином, за основу приймаємо, що ресурси – це запаси, цінності, можливості та їх джерела, що є в наявності на підприємстві та можуть бути залученими (мобілізованими) за потреби з наступним ефективним та раціональним використанням [25].

Отже, наведемо підходи щодо визначення таких понять, як «кадри підприємства» та «трудоий потенціал підприємства».

Кадри – це основний (штатний) склад кваліфікованих працівників.

Категорія «трудоий потенціал» не ідентична за сутністю категорії «кадри». Трудоий потенціал суб'єкта господарювання залежить від потенціалу кадрів даного підприємства, але не є їхньою сумою.

Сутність трудового потенціалу підприємства в цілому відбиває якісну й частково кількісну характеристики трудового потенціалу кожного окремого працівника підприємства.

Як відзначає Грачов М. В., трудоий потенціал – «це сукупність здатностей працівників суб'єкта господарської діяльності, які необхідні для того, щоб вибирати, виконувати й координувати дії, які забезпечують підприємству стратегічні переваги на профільних ринках» [35, с. 22].

До поняття «трудоий потенціал» відносяться не лише кадри, але й певний рівень сукупних їх можливостей для досягнення заданих цілей.

Потенціал (або сила) означає можливості, може навіть і сховані, які можуть бути використані для рішення завдань або досягнення певної мети. А

трудо́вий потенці́ал підприє́мства являє собою вміння й навички працівників, які можуть бути використані для певних цілей. До цих цілей згідно відповідних обставин можна віднести підвищення ефективності діяльності або досягнення певного соціального ефекту.

Окремо необхідно розглядати питання кар'єри як кожного окремого працівника, так і в цілому колективу. Цілком обґрунтованим є враховувати вплив місця розташування працівника в структурі організації, як носія індивідуального трудового потенціалу, а також аналізувати задоволеність працівників кар'єрою й вплив цього показника на рівень кадрового потенціалу підприємства в цілому (рис.1.1).

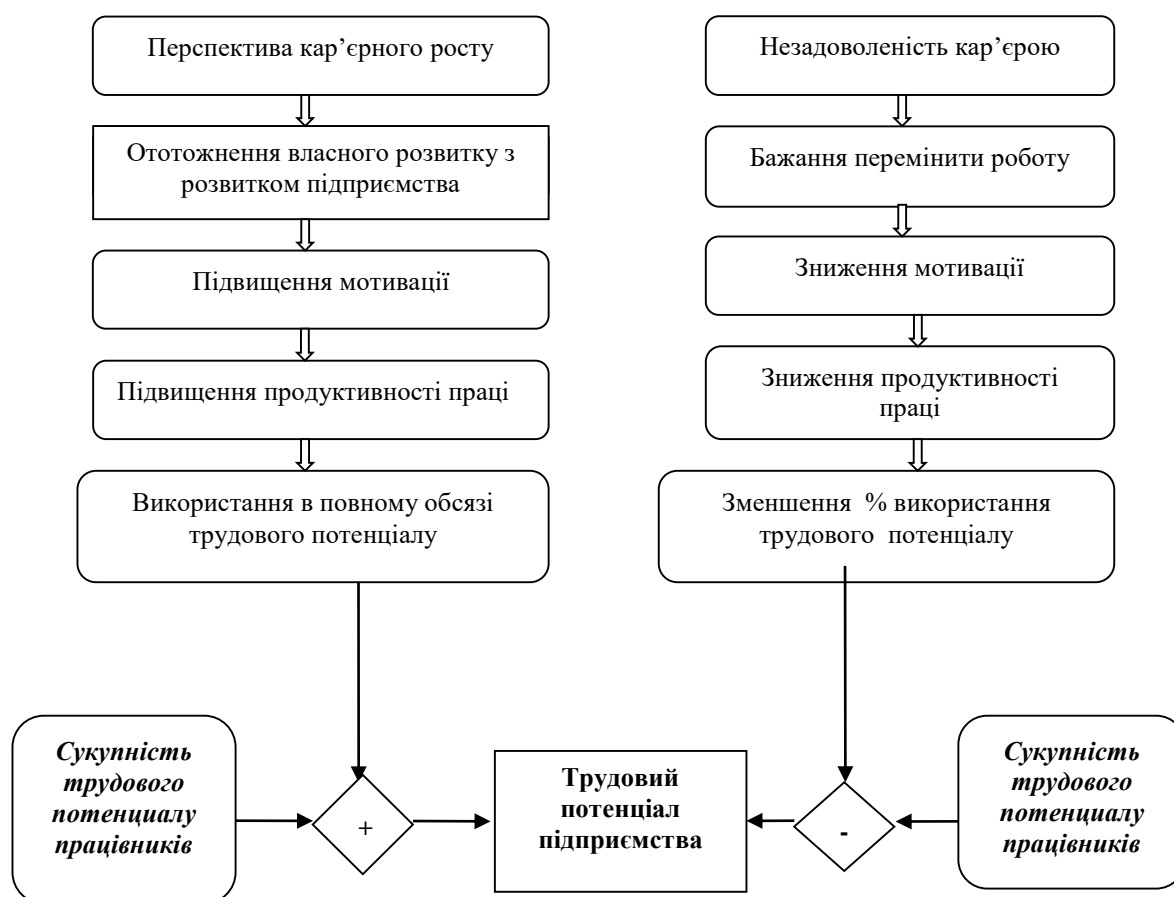


Рисунок 1.1 – Механізм впливу системи управління кар'єрою на трудовий потенціал підприємства

І вже тут на перше місце виходять питання мотивації персоналу підприємства. Як і з попередніми визначеннями термінів, в розумінні мотивації як предмету наукового дослідження не склалося єдності поглядів

стосовно його сутності, ролі у регуляції поведінки людини, відношення до інших понять. Підсумовуючи існуючі підходи до визначення, можна зауважити, що мотивація – це стимулювання окремої людини або групи людей до діяльності, яка направлена на досягнення індивідуальних та загальних цілей організації (підприємства) [8, с.40].

Вченими доведено, що поведінкою кожної людини управляють мотиви.

Понад 200 років тому англійський економіст Адам Сміт зауважив, що мотивів у людини може бути тільки два: жадоба збагачення і страх. Перший мотив був і є визначальним при формуванні ринкової економіки. А страх використовувався та використовується й зараз при побудові диктатурних економік.

Систематичне вивчення мотивації з психологічної точки зору не дозволяє визначити точно, що ж спонукає людину до праці. Однак дослідження поведінки людини в праці дає деякі загальні пояснення мотивації і дозволяє створити прагматичні моделі мотивації співробітника на робочому місці.

Існують два підходи щодо теорій мотивації. Змістовні теорії базуються на вивченні потреб людини. Головним та найбільш відомим тут є Абрахам Маслоу зі своєю теорією та пірамідою (рис. 1.2).



Рисунок – 1.2. Піраміда потреб за А. Маслоу [32, с.119]

Удосконалений підхід до потреб на рівні піраміди Маслоу з врахуванням сучасних обставин життя більшості людей, дозволяє розділити мотиви діяльності людина на результати, отримані на робочому та неробочому рівні, або на кореляцію дій з задоволеннями, отриманими на робочому і неробочому рівнях (рис. 1.3).



Рисунок 1.3 – Удосконалений підхід до ієрархії потреб за Маслоу

Отже, А. Маслоу виділив п'ять основних типів мотивувальних потреб (у порядку зростання):

1. Фізіологічні потреби.
2. Потреби в безпеці.
3. Потреби у приналежності.
4. Потреби в самоповазі.
5. Потреби в самовираженні.

Таким чином, роль оцінки, аналізу та управління трудовим потенціалом на підприємстві важко переоцінити [13]. Аналіз останніх статистичних даних щодо стану економіки України показує не досить втішні результати, що на перший погляд не є позитивними практично для всіх галузей економіки. Щодо сировинної частини економіки, то на сьогодні Україна вийшла з топ-10 найбільших світових виробників сталі, вітчизняні металургійні заводи виробили значно менше сталі, ніж у відповідних періодах минулих років.

Ситуація на ринку залізорудної сировини України також є не досить позитивною. Причиною цього є в першу чергу нестабільність сировинних цін, коливання цін на нафту в подальшій перспективі може призвести до суттєвого зниження цін на всю сировину і в тому числі на залізну руду. Тому виникає проблема можливого зниження доходів цілої галузі, вирішити яку шляхом підвищення цін в найближчі роки не вдасться. Дана проблема може бути частково або повністю вирішена шляхом збільшення обсягів добичі та переробки ЗРС (хоча тут є зрозумілі ринкові обмеження) та зниження собівартості виробництва. Саме для цього й необхідний аналіз трудового потенціалу.

В більшості суб'єктів господарювання ресурси є обмеженими, тому ефективне та раціональне їх використання є необхідною умовою їх виживання та подальшого розвитку. В умовах фінансової кризи, що практично вже охопила весь світ, фінансові ресурси стають обмеженими. З дефіцитом якісних трудових ресурсів економіка України стикнулася вже давно – декілька останніх років цей дефіцит відображається на діяльності підприємств.

Трудовий потенціал підприємства є досить складною категорією, що здійснює суттєвий вплив на ефективність господарювання.

## 1.2. Методичні основи оцінки трудового потенціалу підприємства

Для управління та покращенням будь-якого процесу господарської діяльності підприємства необхідно цей процес якимсь чином вимірювати та оцінювати. Причому, оцінювання бажано проводити, використовуючи певну базу для порівняння, тобто застосовувати відповідні критеріальні показники та критерії. Трудовий потенціал в цьому сенсі не є виключенням, а тому потребує вимірювання та оцінки.

Безумовно, оцінка трудового потенціалу колективу базується на оцінці кожного співробітника окремо. В той же час, в цілому, як би це не звучало цинічно, кожен колектив має відповідну вартість, яка складається з декількох



частин. Оцінити цю вартість на відміну від вартості, наприклад, обладнання дуже складно.

Як зазначає Базаров Т.Ю., «аналіз трудового потенціалу підприємства безпосередньо пов'язаний з мотивацією й стимулюванням трудової діяльності, плануванням ділової кар'єри співробітників, роботою з кадровим резервом, з підбором персоналу, його перепідготовкою й підвищенням кваліфікації [26, с. 57]».

Виділяють 2 групи параметрів трудового потенціалу підприємства:

- 1) соціально-демографічні компоненти (поло-вікова структура, сімейна структура, стан здоров'я тощо);
- 2) виробничі компоненти.

Досить часто виділяють у трудовому потенціалі дві його сторони: виробничо-кваліфікаційну й психологічну.

Однак для практики управління трудовим персоналом важлива його якісна та кількісна оцінка.

Однак для проведення всебічної комплексної оцінки трудового потенціалу необхідний великий обсяг інформації, збір якої є занадто складним та дорогавартісним, а тому в більшості випадків управлінці використовують спрощений підхід.

В той же час необхідно розуміти, що оцінка трудового потенціалу за декількома показниками має різновекторні результати, що не дає можливість зробити цілісний висновок про стан справ та визначати заходи щодо відповідних дій. Тобто наявність декількох показників вносить плутанину в оцінку та подальше управління трудовим потенціалом. А тому підприємства відчувають потребу у створенні та впровадженні єдиної системи, або моделі, або якогось узагальнюючого синтетичного показника, який би надав цілісне уявлення про трудовий потенціал певного суб'єкта господарської діяльності в конкретний проміжок часу.

Однак проблема полягає в тому, що такого показника або моделі на зараз

немає.

Якщо оцінювати трудовий потенціал ІТР, то тут у системі мотивації та оцінки важливим є просування працівника кар'єрними сходами, що детально наведено на рис. 1.4.

Повертаючись до оцінки трудового потенціалу кожного працівника, варто відмітити, що на сьогоднішній день вченими та практиками напрацьовано великий інструментарій для цього. Перелік існуючих методів оцінки трудового потенціалу працівника та їх короткий зміст наведено у таблиці 1.1.

Також часто використовується укрупнення сукупності методів оцінки персоналу в залежності від обставин. На рис. 1.5 наведено групування методів оцінювання персоналу підприємства.

Як видно з наведених матеріалів, оцінювання персоналу та його трудового потенціалу є складним та нешвидким процесом, при здійсненні якого часто виникають певні проблеми. Серед таких проблем варто виділити наступні:

1. Застосування для оцінки персоналу методів та показників, які не підходять даному підприємству та не враховують специфіки його операційних процесів. Через це можливо отримати дані оцінки, які спотворюють реальний стан справ, що призведе в майбутньому до невірних управлінських дій.

2. Формальність при оцінці персоналу. Дуже часто оцінка персоналу є своєрідним заходом впливу на працівників з метою тримання їх у тонусі та застосування різноманітних каральних функцій. Впровадження таких дій є небажаним, особливо по відношенню до висококваліфікованих та перспективних працівників, які, розуміючи формалізованість такої оцінки, можуть знижувати лояльність до компанії з одночасним зниженням їх мотивації.

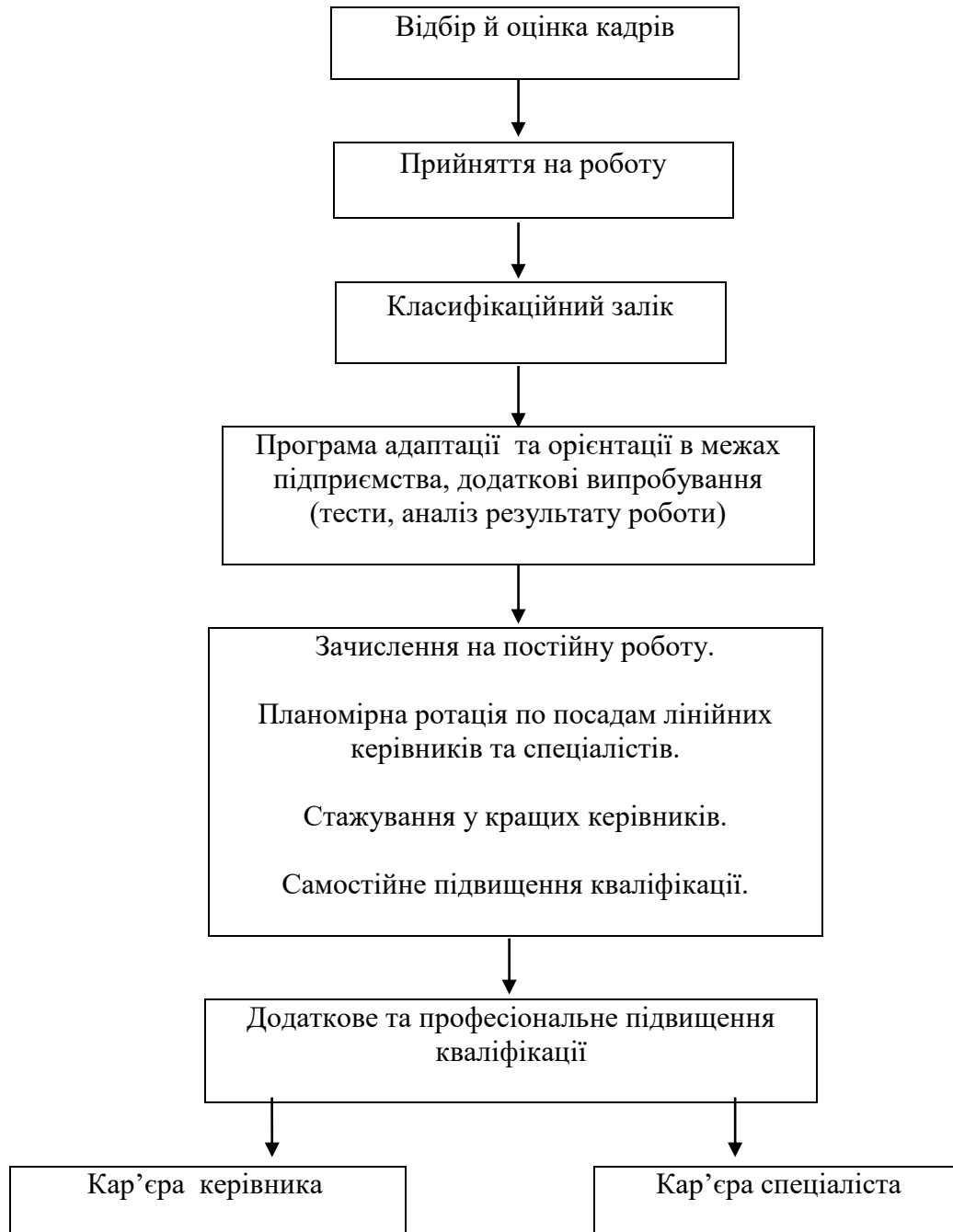


Рисунок 1.4 – Послідовність просування працівника кар'єрними сходами

Таблиця 1.1 – Методи оцінки трудового потенціалу працівника

Назва методу	Короткий опис методу
Джерелознавчий (біографічний)	Аналіз кадрових даних, аркуш по обліку кадрів, особисті заяви, документи про освіту, характеристика
Інтерв'юювання (співбесіда)	Бесіда з працівником в режимі «питання-відповідь» по заздалегідь складеній чи вільній схемі для отримання додаткових даних про людину
Анкетування (самооцінка)	Опитування працівника за допомогою спеціальної анкети для самооцінки якостей особистості та їх наступного аналізу
Соціологічне опитування	Анкетне опитування працівників різних категорій, добре знаючих людину, що оцінюється (керівники, колеги, підлегли), та побудова діаграми якостей особистості
Спостереження	Спостереження за працівником, що оцінюється, в неформальній та робочій обстановці методами моментних спостережень та фотографії робочого дня
Тестування	Визначення професійних знань та умінь, здібностей, мотивів, психології особистості за допомогою спеціальних тестів з наступним їх розшифрування за допомогою "ключів"
Експертні оцінки	Формування групи експертів, визначення сукупності якостей і отримання експертних оцінок потенціалу працівника
Критичний інцидент	Створення критичної ситуації і спостереження за поведінкою працівника в процесі її вирішення
Ділова гра	Проведення організаційної гри, аналіз знань та вмінь, ранжування їх по їх ролям («генератор ідей», «організатор», «критик», «експерт», «спостерігач» та ін.) і оцінка можливості роботи в малій групі
Аналіз конкретних ситуацій	Передача працівнику конкретної виробничої ситуації або проблеми із завданням проведення аналізу і підготовки пропозицій по її розв'язанню
Ранжування	Порівняння працівників, що оцінюються, між собою іншими методами і розташування по обраному критерію в порядку зростання або зменшення рангу
Програмований контроль	Оцінка професійних знань і вмінь, рівня інтелекту, досвіду і працездатності за допомогою контрольних питань
Екзамен (залік)	Контроль професійних знань і вмінь, передбачаючий попередню підготовку того, хто оцінюється, по певному напрямку, дисципліні або ряду проблем та виступ перед екзаменаційною комісією
Комплексна оцінка праці	Визначення сукупності оціночних показників якості, складності та результативності праці і порівняння їх з попереднім періодом або нормативом за допомогою вагових коефіцієнтів
Атестація персоналу	Комплексний метод оцінки персоналу, що використовує інші методи, для визначення атестаційною комісією відповідності кандидата вакантній посаді або посаді, що займає, і наступного аналізу відповідей для визначення потенціалу працівника

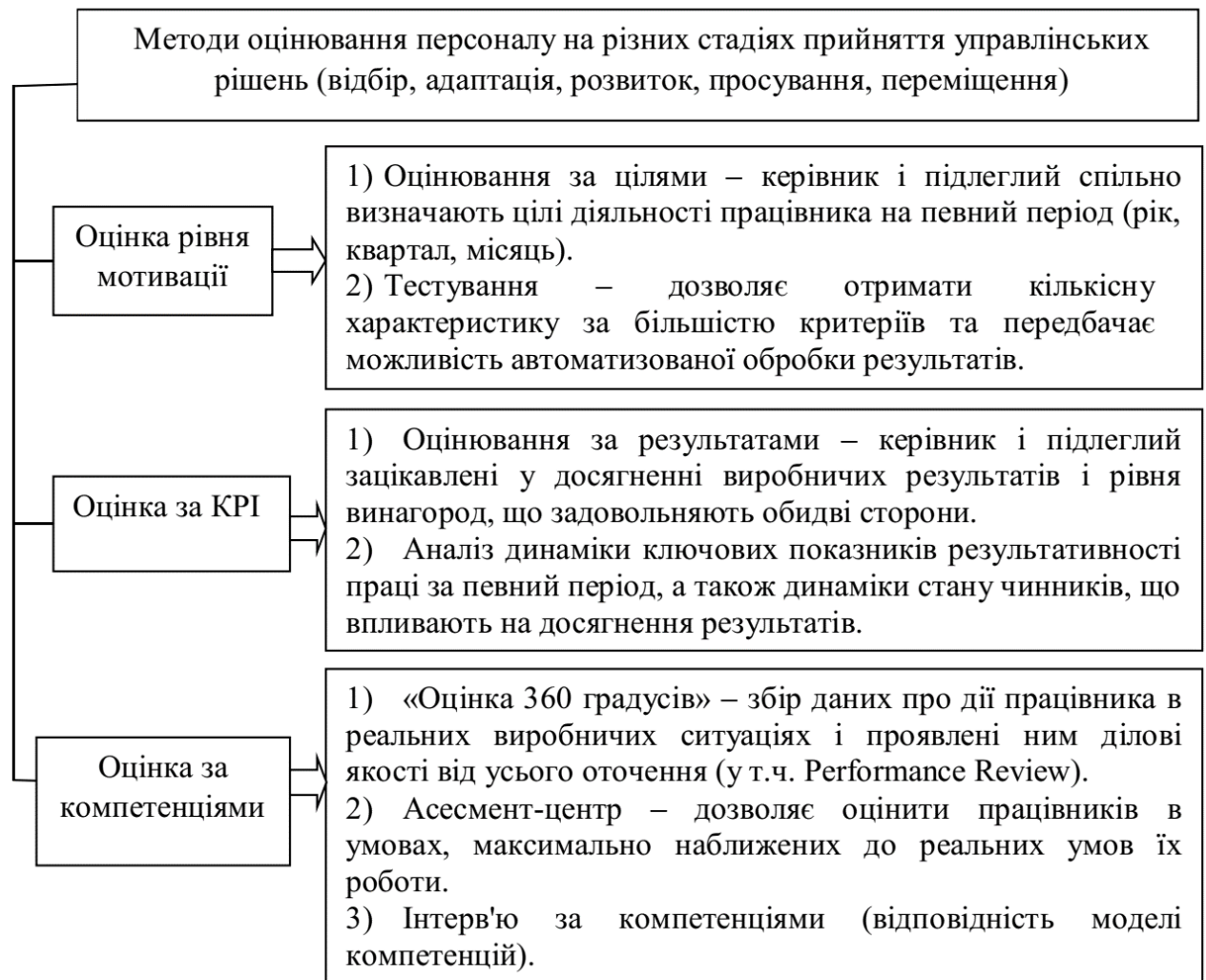


Рисунок 1.5 – Застосування комплексу методів оцінювання персоналу підприємства

3. Відсутність стандартів оцінювання, що призведе до неприйняття працівниками результатів оцінювання та виникнення конфліктних ситуацій у колективах.

Отже, при всій складності та неоднозначності проблеми оцінювання персоналу, необхідно чітко притримуватися наступних принципів:

1. Оцінювання персоналу обов'язково для кожного працівника.
2. Регулярність та системність проведення оцінки персоналу.
3. Комплексність оцінки персоналу.

4. Прозорість та зрозумілість систем оцінки.
5. Об'єктивність та неупередженість висновків.
6. Відповідність оперативним та поточним цілям діяльності підприємства.
7. Фінансова доцільність та обґрунтованість проведення оцінки персоналу.

Основні елементи системи оцінювання працівників наведено на рис. 1.6.

В Додатку А наведено перелік загальноприйнятих показників оцінки персоналу підприємства.

Наступним етапом є оцінка ефективності використання трудового потенціалу підприємства.

Таблиця 1.2 - Підходи до визначення поняття «ефективність»

Автор	Визначення
В. Петті, Ф. Кене	ефективність – результативність управління стосовно дій суб'єкта управління – уряду держави
Д. Рікардо	ефективність – економічна категорія, яка визначає співвідношення результату до визначеного виду витрат
Г. Емерсон	ефективність – основна мета управління, яка визначає зв'язок з функціональністю підприємства
С. Мочерний	ефективність – здатність приносити ефект, результативність процесу, проекту тощо, які визначаються як відношення ефекту, результату до витрат, що забезпечили цей результат
І. Павленко	ефективність – комплексна оцінка кінцевих результатів використання трудових, матеріальних, інформаційних та фінансових ресурсів підприємства у виробництві товарів та наданні послуг за певний термін

Джерело: [24].

Сама економічна категорія «ефективність» є дуже важливою як на макро-, так і на мікрорівні. Не можна стверджувати що ці рівні абсолютно не впливають один на одне. Навпаки, вони знаходяться в тісному переплетінні, по аналогії з вище відміченими зовнішніми та внутрішніми факторами впливу

на трудовий потенціал підприємства.

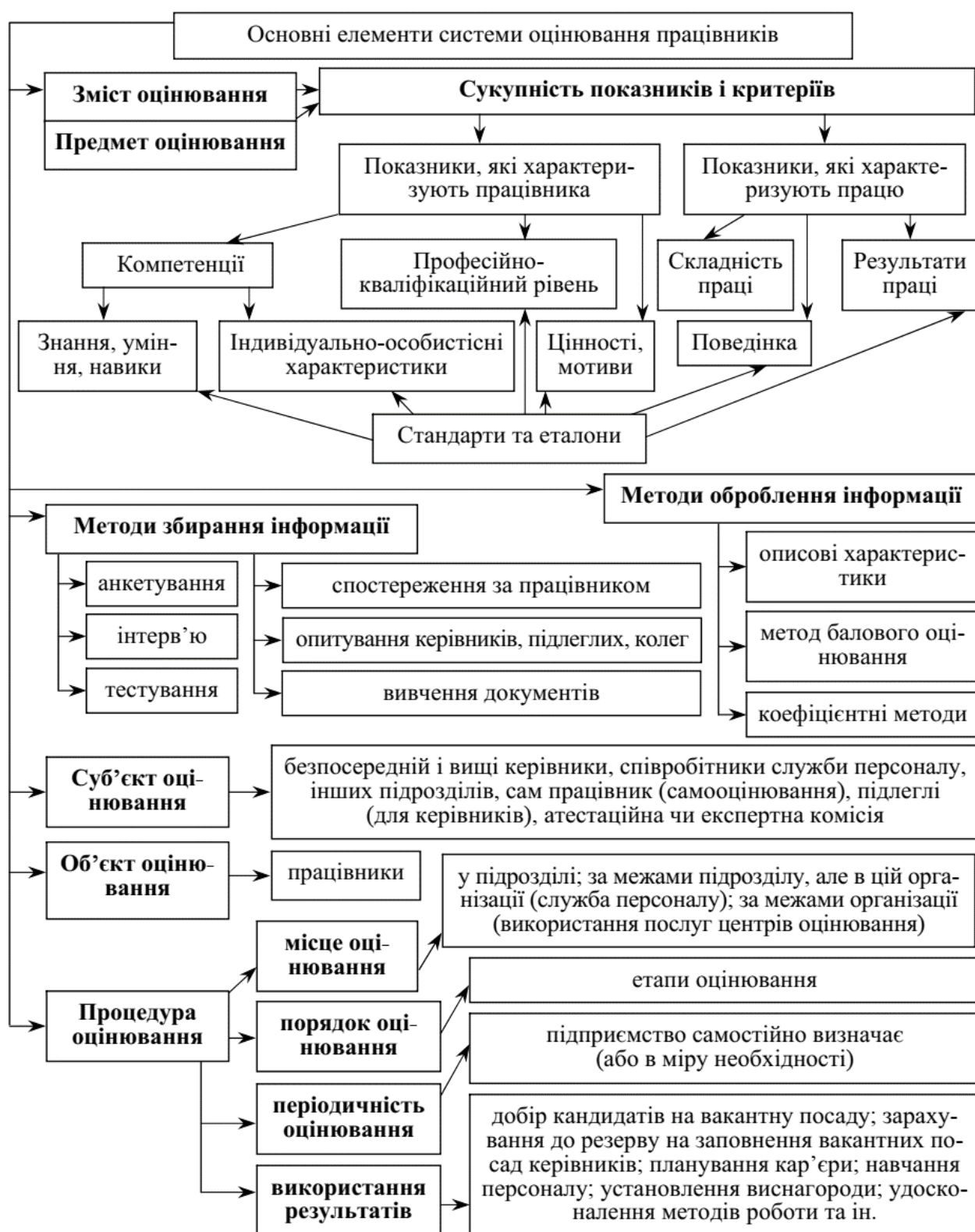


Рисунок 1.6 – Елементи системи оцінювання персоналу підприємства

Якщо досліджувати стан ефективності на макрорівні, то можна зауважити, що існує прямопропорційна залежність рівня ефективності

діяльності суб'єктів господарювання та рівня валового внутрішнього продукту. Стосовно цього показника, тобто валового внутрішнього продукту, на даний час в Україні спостерігається негативна тенденція.

### 1.3. Сутність, функції та завдання системи управління трудовим потенціалом підприємства

Завданням менеджменту будь-якого підприємства та головною метою створення й діяльності кожного суб'єкта господарювання є розвиток, успішне функціонування та отримання прибутку як в короткостроковій, так і в довгостроковій перспективі. Досягнення всього цього є практично неможливим без якісного та ґрунтовного управління трудовим потенціалом підприємства. Тобто, можна надати визначення, що управління трудовим потенціалом підприємства – це безпосередній вплив на працівників підприємства шляхом мотивації для їх ефективної діяльності, яка дозволить дійти в результаті до головних цілей підприємства.

Безумовно, виходячи з класичного підходу до визначення та вивчення терміну «управління» необхідно згадати й відповідні функції управління. Згідно загальноприйнятих концепцій до них слід віднести прогнозування, планування, організацію, мотивацію, контроль та безпосередньо виконання розпоряджень.

В той же час ряд дослідників стверджують, що більш вірним та правильним є концепція управління трудовим потенціалом підприємства, враховуючи, що трудовий потенціал є складною соціально-економічною системою. Тому при управлінні необхідно застосовувати відповідні системи математичного моделювання та інформаційних технологій. У зв'язку з цим, вітчизняні вчені [14] пропонують потужний алгоритм проведення аналізу та оцінки впливу показників рівня трудового потенціалу на результативність діяльності підприємства, а також обґрунтування їх залежності (рис. 1.7).



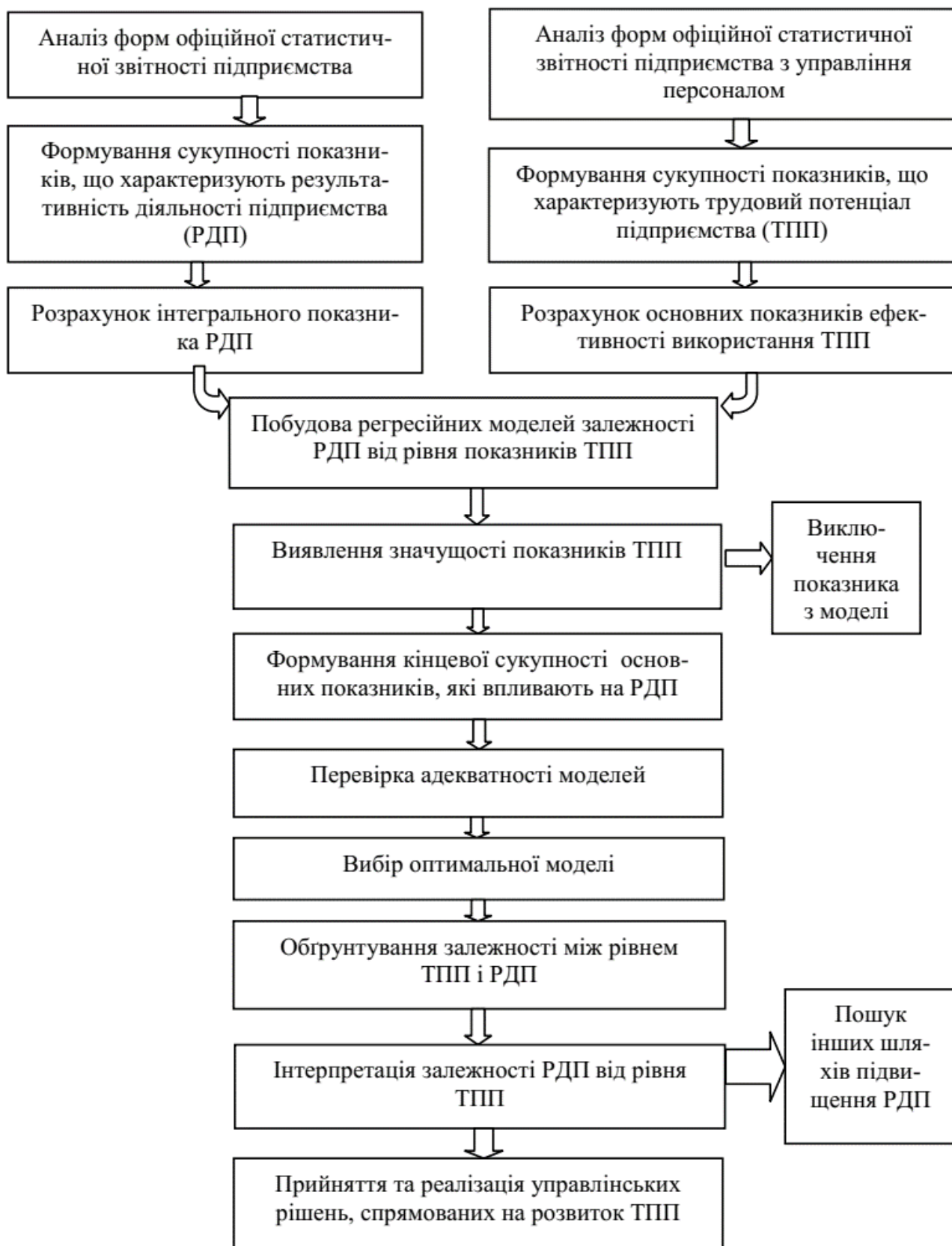


Рисунок 1.7 – Алгоритм оцінки результативності діяльності підприємства та аналізу її залежності від рівня трудового потенціалу підприємства [14].

Даний алгоритм дозволяє побудувати саме комплексну систему управління трудовим потенціалом підприємства на основі сукупності показників. Схематично безпосередньо система управління трудовим потенціалом підприємства зображена на рис. 1.8.

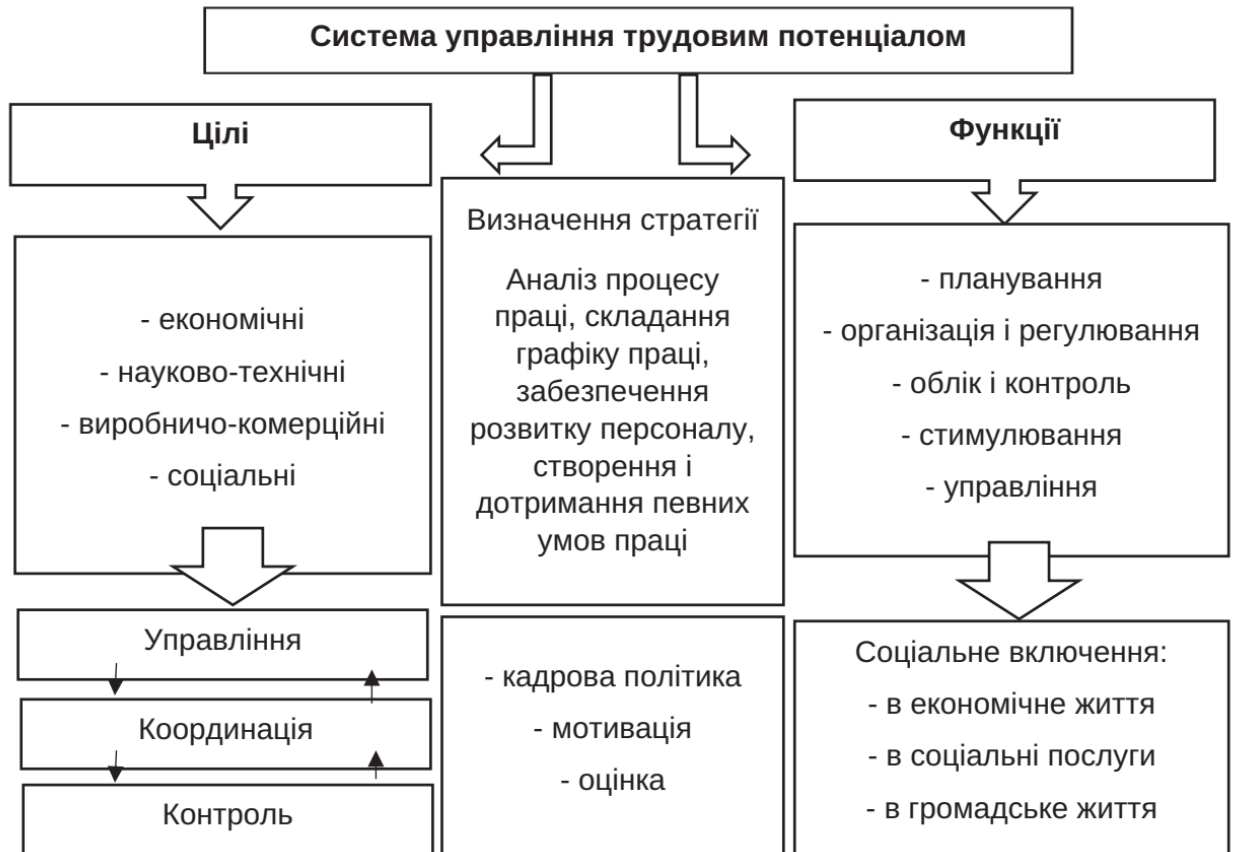


Рисунок 1.8 – Система управління трудовим потенціалом підприємства

З вище наведеної інформації на рисунку 1.8 видно, що для ефективного функціонування підприємства необхідне досягнення певних цілей, а саме: ефективна та прибуткова діяльність підприємства, його науково-технічний розвиток і найголовніше для нашого дослідження – забезпечення достатнього рівня добробуту працівників. В свою чергу це є неможливим без існування визначеної та прийнятої стратегії у системі управління трудовим потенціалом підприємства. В свою чергу дана система повинна включати в себе затверджений алгоритм комплексної оцінки результативності процесу праці робітників підприємства, забезпечення розвитку трудового потенціалу кожного працівника підприємства, дотримання конкурентних, комфортних та

привабливих умов праці, які дозволяють утримувати на підприємстві провідних працівників та залучати таких же людей зі сторони. Зрозуміло, що на всю цю систему управління трудовим потенціалом суттєво впливають фактори впливу, які наведені на рис. 1.9.

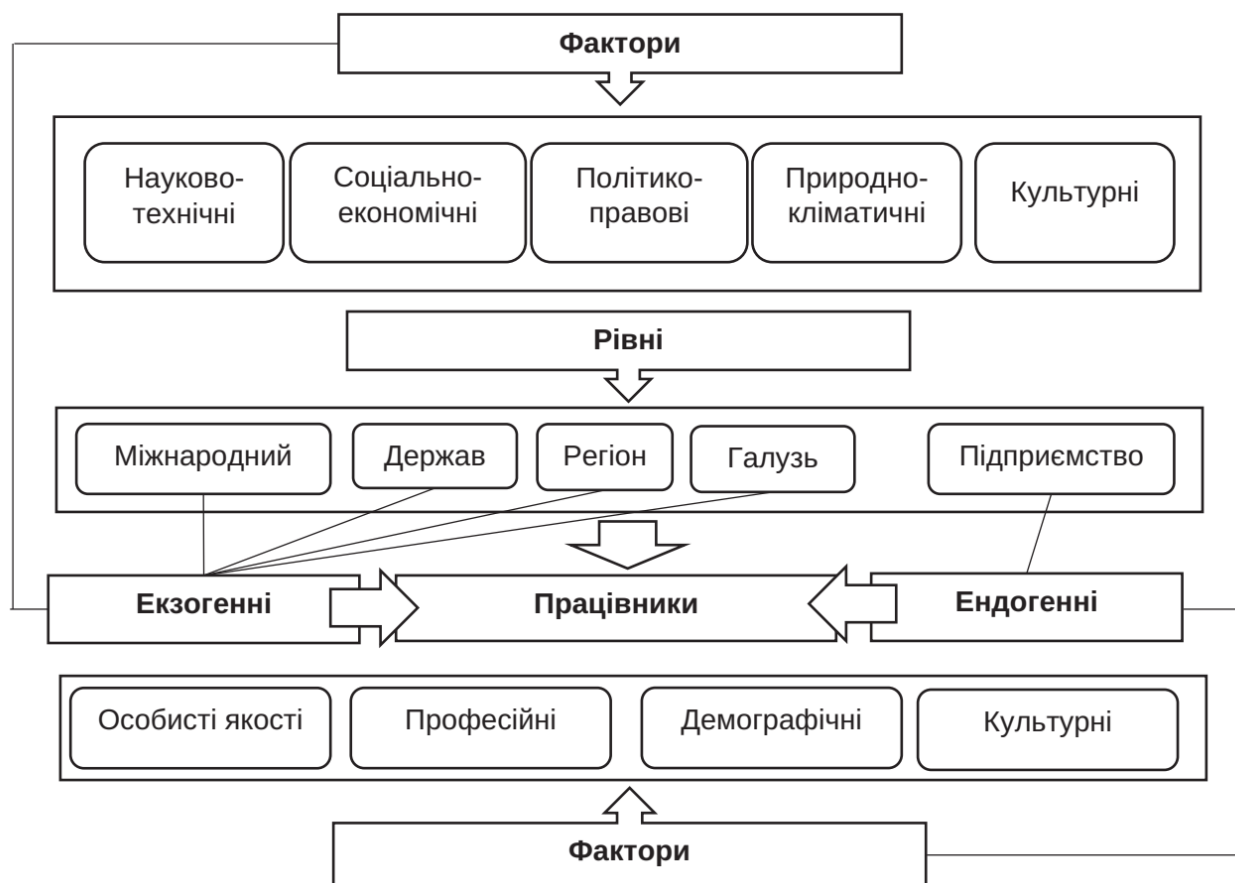


Рисунок 1.9 – Фактори впливу на управління трудовим потенціалом підприємства

Отже, з вищенаведеного матеріалу випливає, що управління трудовим потенціалом є досить ємким та вузьконаправленим економічним процесом, що стосується персоналу підприємства та ефективності його діяльності. Управління трудовим потенціалом підприємства має ряд функцій, за допомогою яких на суб'єктах господарювання будується ефективна та адекватна відповідно існуючим вимогам часу система. Завданнями такої системи є стимулювання ефективної діяльності кожного члену колективу, що у підсумку приведе до підвищення загальної ефективності діяльності підприємства.

## РОЗДІЛ 2

### СИСТЕМА УПРАВЛІННЯ ТРУДОВИМ ПОТЕНЦІАЛОМ АКЦІОНЕРНОГО ТОВАРИСТВА «КРИВОРІЗЬКИЙ ЗАЛІЗОРУДНИЙ КОМБІНАТ»

#### 2.1 Загальна організаційно-економічна характеристика Акціонерного товариства «Криворізький залізорудний комбінат»

Акціонерне товариство «Криворізький залізорудний комбінат» (скорочено АТ «КЗРК») зараз самим великим підприємством в Україні, що видобуває підземним способом, тобто у шахтах, залізну руду. Початок функціонування комбінату (раніше його називали Кривбасруда) почався ще у 80-90 роки 19 століття. Саме в той період почалося активне дослідження, вивчення та розробка корисних копалинь у районі Кривого Рогу. Спочатку видобуток руди відбувався відкритим способом, тобто у кар'єрах, а пізніше через значне заглиблення покладів залізної руди фахівці прийшли до висновку, що потрібно розпочинати видобуток руди підземним способом. Це вже був початок ХХ століття і технологічне оснащення того часу дозволяло вже створювати шахти та вести добич підземним способом.

Під час Другої світової війни, зрозуміло, що видобуток залізної руди практично припинився, однак всі технологічні засади не були зруйновані, що дозволило зразу ж після визволення Кривого Рогу розпочати видобуток. На той час всі доступні та відомі поклади залізної руди були поділені між двома об'єднаннями (трестами): «Дзержинськруд» і «Ленінруд». «Дзержинськруд» охоплювало південну частину Криворізького басейну, а «Ленінруд» відповідно – північну частину басейну. Аналізуючи діяльність цих трестів фахівці того часу прийшли до висновку, що доцільно з економічної та технологічної точки зору об'єднати їх в єдине ціле. Тому було відповідне подання до уряду УРСР, в результаті чого 24.04.1973 р. згідно відповідної трести постановою Ради Міністрів УРСР «Дзержинськруд» і «Ленінруд»

були об'єднані у промислове об'єднання [29]. На рис. 2.1 наведена схема-план Криворізького залізорудного басейну.

1 липня 1975 р. з метою оптимізації та функціонування промислове об'єднання «Кривбасруда» було перетворене у виробниче об'єднання. До складу вже виробничого об'єднання «Кривбасруда» увійшли всі рудоуправління на правах виробничих структурних одиниць [29].

На початок 1978 року згідно наказу Міністерства чорної металургії УРСР від 01.09.1977 р. до складових частин виробничого об'єднання «Кривбасруда» передано вже 10 рудоуправлінь, а через географічні особливості рудоуправління «Інгулець» ввійшло до складу Інгулецького гірничо-збагачувального комбінату. Отже на той час виробниче об'єднання «Кривбасруда» стало найбільш крупним та потужним підприємством з видобутку залізної руди підземним способом [29].

З метою подальшої оптимізації виробничого процесу та підвищення ефективності діяльності шахт у 1988 році міністерство чорної металургії СРСР видало наказ №1015 від 16.11.1987р. про те, що відбувається поділ всіх шахт на три виробничі одиниці – РУ ім. Леніна, РУ ім. XX партз'їзду, РУ ім. Дзержинського [29], до яких ввійшли рудоуправління імені: Леніна, Рози Люксембург, XX партз'їзду, Фрунзе, Дзержинського, Ілліча.

Пізніше процес удосконалення продовжувався і у жовтні 1989 року зі складу ВО «Кривбасруда» в самостійні підприємства були віділені рудоуправління ім. Кірова та XX партз'їзду. Їм було надано статус окремої юридичної особи. Всі інші рудоуправління були скасовані, а шахтам було надано статус структурних підрозділів. Таких підрозділів було 10 одиниць. В результаті всієї діяльності шахт було добито руди за 1989 рік 11 млн. 780,1 тис.т. [29].

З настанням незалежності України процес реструктуризації продовжувався і на початку травня 1992 року було організовано шахтоуправління «Октябрське» на базі шахти «Октябрської».

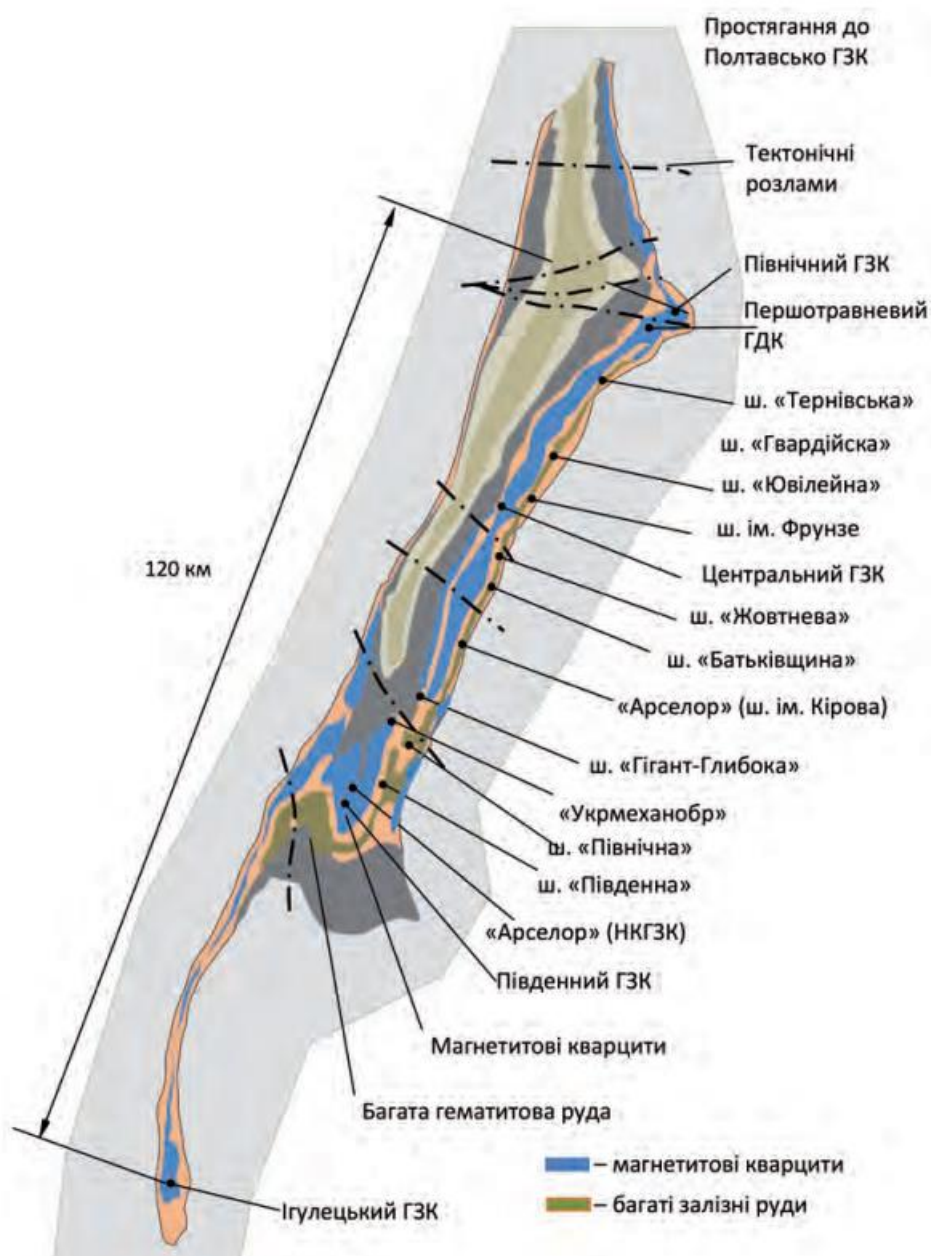


Рисунок 2.1 – Схема-план Криворізького залізорудного басейну

Пізніше, у 1995 році було об'єднано дві шахти «Першотравнева-1» і «Першотравнева-2» в шахту «Першотравнева».

На початку серпня 1995 року згідно урядового рішення була виведена шахта «Саксагань» зі складу виробничого об'єднання [29].

На початку 1996 року стало відомо, що залежі залізної руди на шахті ім. Валявка були повністю випрацьовані, тому вона була ліквідована.

У 1998 році, продовжуючи процес оптимізації, згідно до наказу

Міністерства промислової політики України від 29.07.1998 р. №263 було змінено назву підприємства і воно почало називатися Криворізький державний залізорудний комбінат (КДЗРК). Назва державне виробниче підприємство «Кривбасруда» відійшла в минуле. До складових частин нового Криворізького державного залізорудного комбінату відносились тепер шахтоуправління «Родіна» та «Октябрське», шахти ім. Леніна, ім. Орджонікідзе, «Гвардійська».

Пізніше 1 січня 1999 року шахту ім. Орджонікідзе було передано Центральному гірничо-збагачувальному комбінату шахту. Вона і по сьогоднішній день є структурним підрозділом даного ГЗК.

В ході приватизації у серпні 2001 року Криворізький державний залізорудний комбінат був перетворений у відкрите акціонерне товариство «Криворізький залізорудний комбінат» [29]. Пізніше, у 2011 році, на вимогу Закону України «Про акціонерні товариства», на базі підприємства стало публічне акціонерне товариство «Криворізький залізорудний комбінат».

Пізніше підприємство отримало форму акціонерного товариства і зараз називається Акціонерне товариство «Криворізький залізорудний комбінат». Скорочено підприємство має дві назви: АТ «КЗРК» та назву, яка ще йде з радянських часів та активно використовується на самому підприємстві – АТ «Кривбасзалізрудком». На сьогоднішній день територіально виробничі потужності АТ «КЗРК» знаходяться в Саксаганському, Покровському та Тернівському районах міста.

Товарні залізні руди АТ «КЗРК» є досить багатими за вмістом заліза (56-64%) мартитовими та гематито-мартитовими рудами з низьким вмістом шкідливих домішок.

Товарна руда комбінату реалізується як вітчизняним споживачам, так і йде на експорт переважно до споживачів з країн Східної Європи: Угорщина, Польща, Чехія, Румунія та Словаччина.

За підсумками 2021 року АТ «КЗРК» реалізувало 3 980,5 тис. тон товарної руди. На внутрішній ринок пішло 1 964,4 тис. тон, а на експорт – 2 016,1 тис. тон. Спостерігалось зниження руди в натуральних показниках сорту РА-1 на

внутрішній та зовнішні ринки і підвищення обсягів реалізації руди РА-2 та доменної руди як на експорт, так і на внутрішній ринок. Сира залізна гематитова руда не реалізовувалася.

На сьогоднішній день Криворізький залізорудний комбінат є міцним та сильним підприємством, яке підземним способом добуває залізну руду. Також комбінат систематично проводить реконструкцію та будує шахти й підземні споруди, які також задіяні у виробничому процесі.

За 2022 рік комбінат отримав чистий дохід від реалізації продукції у розмірі 6 290 171 тис. грн. при собівартості реалізованої продукції у 2 891 384 тис. грн. Чистий прибуток за результатами господарської діяльності 2022 року склав 1 117 502 тис. грн.

Обсяг виробництва на Криворізькому залізорудному комбінаті у 2022 році склав 2 888 тис.т (5 830 987 тис.грн.), обсяг реалізованої продукції 2 383,336 тис. т (6 290 171 тис. грн.), середньореалізаційні ціни, за 2022 рік – 2 639,23 грн. за 1 тону.

Основними ринками збуту продукції комбінату у 2022 році були Словаччина, Чехія, Сербія, Австрія, Польща та Україна. Основними клієнтами в 2022 році були: «U. S. Steel Kocice, s.r.o.», «Liberty Ostrava s.a.», «Trinecke zhelezarny a.s.», «HESTEEL SERBIA IRON & STEEL D.O.O. BEOGRAD», Voestalpine Stahl GmbH, «Arcelor Mittal Poland S.A.», ПРАТ «КАМЕТ-СТАЛЬ», ПАТ ЗМК «ЗАПОРІЖСТАЛЬ», АТ «Нікопольський завод феросплавів».

Безумовно, початок військових дій в Україні негативно відбився як в цілому на всій економіці країни, так і на гірничо-металургійному секторі. Згідно статистичних даних та аналітичних звітів майже на 90% скоротився попит на залізорудну продукцію за результатами 2022 року на внутрішньому ринку.

Негативним було і здорожчання перевезень залізницею (тарифи зросли майже на 70%). Через заблокованість морських портів України керівництву комбінату приходилось шукати інші логістичні шляхи для продажу продукції



за кордон. В цілому по Україні падіння обсягів промислового виробництва склало 36,9% в порівнянні з попереднім 2021 роком.

Таблиця 2.1 – Основні економічні показники Акціонерного товариства «Криворізький залізорудний комбінат»

№	Показники	Од. виміру	2020 р.	2021 р.	2022 р.
1.	Видобуток залізної руди	тн.	3 783 700	4 298 000	2 888 000
2.	% росту (зниження) до попереднього періоду	%	86,1	113,6	67,2
3.	Випуск готової продукції (залізної руди) тис.грн	тис. грн.	5 467 376	11 159 274	5 830 987
4.	% росту (зниження) до попереднього періоду	%	95,2	204,1	52,3
5.	Собівартість готової продукції (залізної руди)	тис.грн	3 649 088	5 040 626	4 525 943
6.	% росту (зниження) до попереднього періоду	%	103,5	138,1	89,8
7.	Собівартість видобутку 1 тони на експорт	грн.	1 314,16	1 652,26	2 387,72
8.	Собівартість видобутку 1 тонни Україна	грн.	908,13	1 179,96	1 600,58
9.	Витрати на 1 грн. готової продукції (залізної руди)	коп.	66,74	45,17	77,62
10.	% росту (зниження) до попереднього періоду	%	108,7	67,7	171,8
11.	Рентабельність готової продукції (залізної руди)	%	49,8	121,4	28,8
12.	Реалізація готової продукції (залізної руди)	тн.	3 967 986,033	3 980 506,191	2 383 336,415
13.	в т.ч. експорт	тн.	2 024 712,933	2 016 119,391	1 867 391,615
14.	Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	тис.грн.	6 607 075	11 158 331	6 290 171
15.	в т.ч. експорт	тис.грн.	3 932 511	6 027 605	5 329 378
16.	в т.ч. внутрішній ринок	тис.грн.	2 674 564	5 130 726	960 793
17.	Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	тис.грн.	4 467 117	5 568 999	4 825 029
18.	Рентабельність реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	%	47,9	97,2	30,4
19.	Прибуток(збиток) від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	тис.грн.	. 2 139 958	5 499 332	1 465 142

Не дивлячись на цю сукупність негативних явищ та факторів впливу, залізорудний комбінат продовжував у 2023 році свій розвиток, хоча й не такими темпами, які планувалися до війни. Так, відбувалось введення в експлуатацію нового горизонту 1430 м шахти «Козацька», продовжувалися роботи по покращенню методів переробки некондиційної фракції низькоякісної руди, обладнувалися установки сухої магнітної сепарації тощо.

## 2.2 Оцінка трудового потенціалу Акціонерного товариства «Криворізький залізорудний комбінат»

Питання оцінки трудового потенціалу підприємства дуже складне та комплексне. При його оцінці необхідно враховувати сукупність внутрішніх та зовнішніх факторів, які як з позитивного, так і з негативного боку спливають на сьогоднішній стан трудового потенціалу та на його стан в майбутньому.

Згідно звітних даних Криворізького залізорудного комбінату, середньооблікова чисельність штатних працівників підприємства на початок 2023 року становила 5 544 осіб та 4 позаштатних працівника, які працювали за сумісництвом.

Фонд оплати праці за 2022 рік склав 1 593 969,9 тис. грн. Порівнюючи відповідні дані попереднього 2021 року можна зауважити, що ця сума на 107 189,1 тис. грн. або на 6,7% менше, причиною чого стало в першу чергу зміна режиму роботи на комбінату у зв'язку із введенням військового стану. Також з листопада по грудень 2022 року у зв'язку з виробничими особливостями діяльності комбінату було змінено режим роботи, що також призвело до зменшення кількості відроблених людино-годин та економії фонду заробітної плати.

На комбінату постійно та системно впроваджується кадрова політика, яка складається з наступних складових:

1. Формування кадрового резерву підприємства. Даний напрямок реалізовано з двох сторін: пошук людей зі сторони, тобто ті, які не працюють

на комбінату, та підвищення кваліфікації, стажування, навчання працівників підприємства й підготовка їх до необхідних професій.

Пошук нових співробітників відбувається шляхом розміщення реклами та оповіщення населення через ЗМІ про наявні вакансії на комбінаті. Бажаючі працювати на підприємстві подають свої резюме до відділу кадрів, після чого запрошуються на співбесіду до відповідної комісії, до складу якої входять HR директор, керівники служби (відділу) кадрів, організації праці та мотивації персоналу та інші фахівці за потребою.

Крім того, з метою залучення молодих фахівців до роботи на комбінаті, керівництво КЗРК вже більше 20 років плідно взаємодіє з профільними вищими та середніми закладами освіти міста та регіону. Проводяться постійні різноманітні заходи з популяризації професії гірника та залучення молоді до комбінату. Також на комбінаті є власний учбово-курсний центр, який готує та перенавчає працівників професіям гірництва на коротко- та середньострокових курсах. Учбово-консультаційний центр КЗРК має право проводити таке навчання та перенавчання за більш ніж 200 спеціальностями, що дозволяє готувати та адаптовувати людей до роботи на КЗРК.

Також з метою рекламування та популяризації роботи на комбінаті більше 20 років як вже впроваджена програма промислового туризму. Так всі бажаючі можуть відвідувати підземні та наземні об'єкти комбінату, знайомитися з виробничим обладнанням та процесом. У 2021 році відвідало комбінат 286 людей в 16 екскурсіях. Через військові дії у 2022 році такі екскурсії не проводилися.

На посади керівників та спеціалістів комбінату переважно направляються люди, які вже мають стаж роботи на КЗРК. Для цього вони проходять відповідні стажування та навчання. За період з 2016 по 2022 рік таке навчання й стажування пройшли 304 працівника, які були потім влаштовані на вільні місця, тобто вони отримали підвищення.

З метою оцінки професійного рівня на комбінаті систематично (мінімум 1 раз на 3 роки) проводиться кадровою комісією атестація персоналу, яка

виявляє відповідність працівників займаній посаді. Також під час таких атестацій виявляються працівники комбінату, кадровий резерв яких вище, ніж займаєма посада. Таких людей заносять до кадрового резерву і у випадку появи вільних вакансій згідно їх освіти, досвіду та навичкам роботи направляють на нову посаду. Так, за 2022 рік таким чином було призначено 7 осіб на посаду начальника дільниці, 5 осіб на посаду заступника начальника дільниці та 8 осіб на посади технічних керівників шахт.

Військові обставини внесли свій негативний вплив на рівень кадрового потенціалу підприємства. Так через військові дії у 2022 році спостерігався значний відтік працівників комбінату. Велика кількість персоналу, в першу чергу жінок, виїхало за кордон, через що було втрачено велику кількість надбань комбінату у сфері персоналу. Також частину персоналу було залучено до Збройних Сил України, через що в сукупності середньооблікова чисельність персоналу на комбінаті скоротилася на 8% в порівнянні з 2021 роком. 717 працівників комбінату, що були задіяні в основному виробництві, через мобілізацію та виїзд за кордон у 2022 році залишили тимчасово або постійно робочі місця, що негативно відобразилося на рівні трудового потенціалу КЗРК. Слід зауважити, що працівники, які призвані на військову службу, мають право на збереження робочих місць та всі гарантії, що задекларовані державою та передбачені чинним законодавством. Більшість працівників КЗРК продовжують виконувати трудові обов'язки безпосередньо на визначених робочих місцях та приймають участь у виробничому процесі.

АТ «Криворізький залізорудний комбінат» згідно затвердженого та діючого на сьогоднішній день Колективного договору має поточні зобов'язання відносно виконання для персоналу комбінату додаткових виплат та виплат, які направляються на їх соціальний розвиток. Також систематично та на постійній основі є пільги працівникам та їх родинам. Так, надаються кошти на оздоровлення, премії та заохочення до свят і визначних дат тощо. У таблиці 2.2 наведено основні показники, які стосуються персоналу комбінату стосовно економічної складової.

Таблиця 2.2 – Основні фінансово-економічні показники Акціонерного товариства «Криворізький залізорудний комбінат» щодо персоналу

№	Показник	2020 р.	2021 р.	2022р.
1.	Матеріальні витрати, тис. грн.	2 014 106	3 170 736	2 699 201
2.	Витрати на оплату праці, тис. грн.	1 298 103	1 570 677	1 460 900
3.	Відрахування на соціальні заходи, тис. грн.	292 784	355 188	328 711
4.	Плинність кадрів, %	6,1	10	5,2
5.	Темпи зростання заробітної плати, %	6,8	5	5,9

З наведених даних видно, що значна сума фінансових ресурсів виділяється на забезпечення персоналу підприємства.

Таблиця 2.3 – Укрупнена чисельна характеристика персоналу Акціонерного товариства «Криворізький залізорудний комбінат»

№	Показник	2020 р.	2021 р.	2022р.
1.	Середньооблікова кількість штатних працівників, осіб.	6 700	6 436	5 544
2.	% росту (зниження) до попереднього періоду, %	90,4	96,1	86,1
3.	Фонд оплати праці усіх працівників, тис. грн.	1 431 611,4	1 701 159,0	1 593 969,9
4.	Кредиторська заборгованість з оплати праці, тис. грн.	62 926	65 835	49 966

Детальна чисельна характеристика персоналу комбінату з розбивкою на структурні підрозділи підприємства наведена у таблиці 2.4.

З даних таблиці ми бачимо, що протягом періоду, що аналізувався, відбувалися структурні зміни підприємства – деякі структурні підрозділи ліквідовувалися, з передачею їх функцій та повноважень іншим підрозділам. Також відбувалися зміни в кількості працівників на кожному підрозділі. Слід зауважити, що такі зміни не були значними, що свідчить про стабільний та сталий розвиток підприємства та задовільний стан трудового потенціалу.

Таблиця 2.4 – Динаміка зміни середньооблікової чисельності працівників, в тому числі на керівних посадах Акціонерного товариства «Криворізький залізорудний комбінат»

№	Структурний підрозділ	Облікова чисельність працівників			У тому числі на керівних посадах		
		2020 р.	2021р.	2022 р.	2020 р.	2021р.	2022 р.
1.	Шахта «Тернівська»	809	831	880	12	12	9
2.	Шахта «Гвардійська»	810	817	814	8	7	7
3.	Шахта «Октябрська»	976	896	900	12	9	9
4.	Шахта «Родіна»	996	984	1014	9	10	9
5.	ШБУ	686	744	857	5	3	2
6.	РБЦ	85	71	-	5	4	-
7.	Сервісне управління з ремонту та монтажу шахтного обладнання	675	-	-	15	-	-
8.	ШМУ	-	234	-	-	1	-
9.	РМЗ	-	239	231	-	3	1
10.	Енергетичний цех	155	140	141	2	2	1
11.	ЦЕНЛ	94	79	75	5	3	3
12.	Гірничча інспекція з технічного контролю якості руд	117	110	112	8	7	5
13.	УЗТ	599	515	517	19	9	13
14.	Автобаза	394	315	311	5	3	2
15.	База МТП	81	71	67	8	6	5
16.	Апарат управління	603	630	598	41	42	44
17.	УКЦ	9	9	9	1	1	1
18.	ЦІС	34	30	27	5	3	3
19.	УСП	183	-	-	10	-	-
20.	Медична служба	-	59	90	-	2	1
21.	Санаторій - профілакторій	-	40	37	-	1	1
22.	ОК «Криворізький гірник»	-	13	14	-	-	-

З метою оцінки психологічного клімату та рівня задоволення працівниками комбінату різними аспектами трудової діяльності, як складової трудового персоналу, була проведена оцінка рівня задоволеності персоналом, результати якої наведено на рис. 2.2.

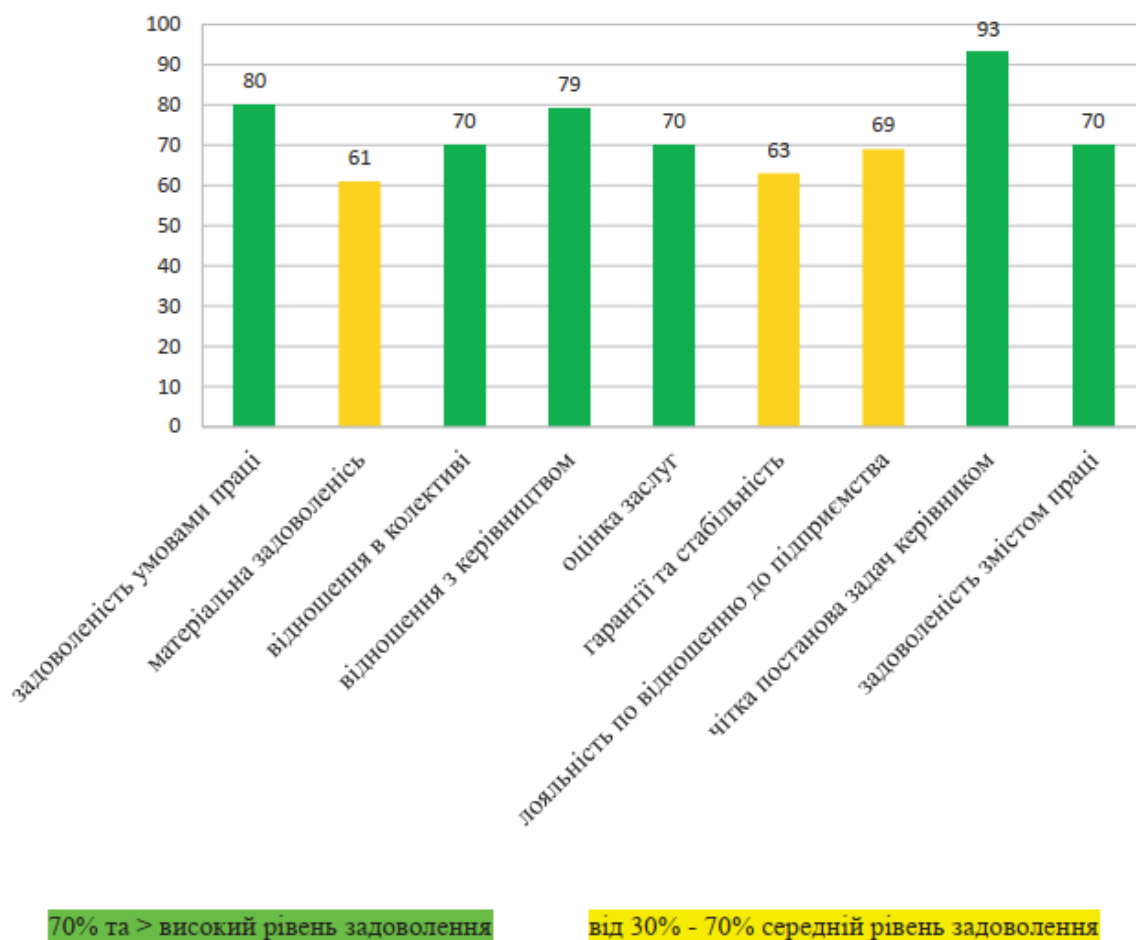


Рисунок 2.2 – Рівень задоволеності персоналом Акціонерного товариства «Криворізький залізорудний комбінат» умовами праці

Як видно з результатів даної оцінки рівень задоволеності персоналу комбінату від умов праці, відношеннями в колективі, відношеннями з керівництвом, нематеріальної оцінки заслуг, постановкою задач та змістом праці знаходяться на високому рівні. В той же час рівень задоволення від розміру заробітних плат, гарантій та лояльності до підприємства знаходяться

на середньому рівні. Останнє свідчить про проблеми та недоліки в організації та забезпеченні трудової діяльності на підприємстві.

Наступним етапом є оцінка питомої ваги в загальній структурі персоналу підприємства основних та допоміжних працівників, результати якої наведено у таблиці 2.5.

Таблиця 2.5 – Динаміка структури працівників Акціонерного товариства «Криворізький залізорудний комбінат», %

№	Категорія працівників	2020 р.	2021 р.	2022 р.
1.	Середньооблікова кількість працівників	100,0	100,0	100,0
2.	Основні працівники	41,2	41,4	51,1
3.	Допоміжні працівники	58,8	58,6	48,9

Отже, з наведених даних видно, що питома вага допоміжних працівників на комбінаті занадто висока, що свідчить про непродуктивну організацію праці на підприємстві і є джерелом для подальшого удосконалення системи управління персоналом.

Наступним етапом аналізу є оцінка структури персоналу за стажем роботи Криворізького залізорудного комбінату (табл. 2.6). Результати такої оцінки показують рівень прихильності та лояльності працівників до комбінату.

Таблиця 2.6 – Динаміка структури персоналу за стажем роботи Акціонерного товариства «Криворізький залізорудний комбінат», %

№	Стаж роботи	Питома вага, %		
		2020 р.	2021р.	2022р.
1.	Стаж більше за 10 років	29,1	29	28,9
2.	Стаж більше за 7 років	17,5	17,4	17,4
3.	Стаж більше за 3 роки	5,8	5,8	5,7
4.	Стаж менше ніж 3 роки	47,6	47,8	48
РАЗОМ:		100	100	100



Згідно отриманих даних можна зробити наступні висновки. Майже третина працівників працює на комбінаті 10 і більше років. Це є позитивним маркером та свідчить про лояльність саме цієї категорії людей підприємству, високий рівень їх задоволеності та високий рівень їх трудового потенціалу. В той же час майже половина працівників є новенькими та працюють менше 3 років. Це свідчить про проблемні аспекти в організації праці на комбінаті та є тривожним маркером щодо трудового потенціалу комбінату.

### 2.3. Система управління трудовим потенціалом Акціонерного товариства «Криворізький залізорудний комбінат»

Система управління трудовим потенціалом Акціонерного товариства «Криворізький залізорудний комбінат» ґрунтується на декількох засадах, однією з яких є Політика по підвищенню та збереженню трудового потенціалу комбінату. Вона полягає у наступному:

- Максимально допустиме спрощення процесу управління комбінатом та його структурними підрозділами.
- Оптимізація адміністративного апарату та підвищення рівня відповідальності органів управління за підсумковий результат діяльності підприємства.
- Постійне удосконалення системи оплати праці. Оплата праці повинна враховувати інтенсивність та продуктивність діяльності кожного працівника та мотивувати його до покращення власних показників діяльності.
- Застосування науково обґрунтованих норма виробітку на кожному робочому місці.
- Постійне підвищення кваліфікації персоналу як в межах комбінату, так і з залученням зовнішніх провайдерів освітніх послуг.
- Створення та розвиток системи кадрового резерву.

Суттєве значення та роль в системі управління трудовим потенціалом комбінатом відіграє директор з персоналу та його служба, до якої відноситься й відділ кадрів. Працівники відділу кадрів згідно норм чинного законодавства ведуть всі необхідні кадрові документи: особисті справи працівників підприємства, що включають документи про освіту, стажування та підвищення кваліфікації, документи про склад сім'ї, особовий листок, анкету, трудові книжки, трудові договори тощо.

Кожен працівник комбінату має відповідну посадову інструкцію, згідно якої виконує покладені на нього обов'язки та завдання.

В цілому система управління на комбінаті сертифікована на відповідність міжнародних стандартів в адаптованій до українських реалій версіях. Так управління якістю здійснюється на основі ДСТУ ISO 9001:2015, управління гігієною та безпекою праці - ДСТУ ISO 14001:2015, система енергетичного менеджменту - ДСТУ ISO 50001:2020 тощо. Також з метою підтвердження відповідності ситуації з управління персоналом до внутрішніх стандартів та політик, на комбінаті регулярно проводяться внутрішні аудити, які виявляють розходження, ризики та відповідні резерви оптимізації.

Питомий вплив на рівень трудового потенціалу здійснює рівень освіти працівників підприємства. Акціонерне товариство «Криворізький залізорудний комбінат» всіляко мотивує та створює сприятливі умови для отримання освіти своїм працівникам. Так, систематично направляються найбільш перспективні кадри на навчання в заклади вищої освіти за спеціальностями, що найбільш актуальні та необхідні для комбінату. Також при прийнятті на роботу перевага надається людям з освітою. В результаті такої політики, комбінат має наступну структуру працівників за рівнем освіти (таблиця 2.7).

Таблиця 2.7 – Динаміка структури персоналу за рівнем освіти Акціонерного товариства «Криворізький залізорудний комбінат», %

№	Рівень освіти	Питома вага, %		
		2020 р.	2021р.	2022р.
1.	Магістр	14,5	14,9	12,6
2.	Бакалавр	24,9	23,1	27,3
3.	Молодший бакалавр	32,3	33,8	33,9
4.	Кваліфікований робітник	18,7	19,1	18,4
5.	Середня освіта, в т.ч. неповна	9,6	9,1	7,8
РАЗОМ:		100	100	100

Аналогічно, суттєвий вплив на рівень трудового потенціалу підприємства здійснює вікова структура персоналу, результати аналізу якої наведено у табл. 2.8.

Таблиця 2.8 – Динаміка вікової структури персоналу Акціонерного товариства «Криворізький залізорудний комбінат», %

№	Рівень освіти	Питома вага, %		
		2020 р.	2021р.	2022р.
1.	18-25 років	8,6	7,3	6,7
2.	25-35 років	38,9	32,4	35,8
3.	35-45 років	27,4	34,6	23,6
4.	45-60 років	18,6	21,8	26,1
5.	більше 60 років	6,5	3,9	7,8
РАЗОМ:		100	100	100

Отже, за рівнем освіти та віком на комбінаті неоднорідна ситуація та спостерігаються коливання в структурі персоналу в різні роки. Але, якщо щодо освіти такі коливання незначні та зберігають відповідну тенденцію, то за віковою структурою ми бачимо негативний тренд розвитку, а саме: дуже мала кількість молоді віком до 25 років працюють на підприємстві. І з кожним роком кількість працівників віком до 25 років зменшується. Питома вага

працівників 25-35 років практично залишається без змін, що в даний період часу є позитивним фактором, але працівники в віці 35-45 років уходять з комбінату. Слід зауважити, що даний вік є найбільш продуктивним та досвідченим, а тому система управління трудовим потенціалом недопрацьовує даний аспект. В той же час збільшується кількість працівників старше 45 років, що не є позитивною тенденцією.

В цілому для комплексної оцінки трудового потенціалу та впровадження на підприємстві системи відповідних управлінських заходів застосовується математична модель оцінки трудового потенціалу у вигляді інтегрального показника  $ПА_{LPE}$  (*integral indicator for assessing labor potential of the enterprise*), який розраховується за формулою:

$$ПА_{LPE} = \sqrt[l]{\prod_{i=1}^m \left| p_i \left( 1 + \frac{\Delta k_i}{k_i^t} \right) \right| \times \prod_{j=1}^n \left| p_j \left( 1 + \frac{\Delta k_j}{k_j^t} \right) \right|} \quad (2.1)$$

де  $\Delta k_i, \Delta k_j$  - абсолютне відхилення значень  $i$ -их часткових показників стимуляторів та  $j$ -их часткових показників-дестимуляторів трудового потенціалу;

$n$  – кількість часткових показників-стимуляторів трудового потенціалу, що оцінюються;

$m$  – кількість часткових показників-дестимуляторів трудового потенціалу, що оцінюються;

$p_i, p_j$  – експертні оцінки рівня значущості  $i$ -го та  $j$ -го часткових показників оцінки трудового потенціалу.

Після отримання розрахункових значень даного показника за таблицею шкали Харрінгтона робиться інтерпретація (табл. 2.9).

Таблиця 2.9 – Шкала Харрінгтона для визначення рівня трудового потенціалу

№	Числове значення показника	Рівень трудового потенціалу
1.	Дуже високий	$0,8 < IIA_{LPE} < 1,0$
2.	Високий	$0,63 < IIA_{LPE} < 0,8$
3.	Середній	$0,37 < IIA_{LPE} < 0,63$
4.	Низький	$0,2 < IIA_{LPE} < 0,37$
5.	Дуже низький	$0 < IIA_{LPE} < 0,2$

Результати розрахунку показника  $IIA_{LPE}$  силами Акціонерного товариства «Криворізький залізорудний комбінат» такі:

2020 р. – 0,654;

2021 р. – 0,545;

2022 р. – 0,494.

Тобто спостерігається негативна тенденція зниження даного інтегрального показника. Хоча згідно даних розрахунків рівень трудового потенціалу Акціонерного товариства «Криворізький залізорудний комбінат» знаходиться на середньому значенні, все ж він поступово знижується, що й підтверджують вище проведені розрахунки. Тому системі управління трудовим потенціалом необхідно зосередитися й на цьому аспекті також.

### РОЗДІЛ 3

## УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ТРУДОВИМ ПОТЕНЦІАЛОМ АКЦІОНЕРНОГО ТОВАРИСТВА «КРИВОРІЗЬКИЙ ЗАЛІЗОРУДНИЙ КОМБІНАТ»

3.1. Напрями підвищення ефективності системи управління трудовим потенціалом на підприємствах з видобутку залізної руди підземним способом.

Підвищення ефективності системи управління трудовим потенціалом підприємства можливе на основі залучення нових та забезпечення наявних трудових ресурсів. Безпосередньо конкуренція є основою ринкових принципів господарювання, в яких на сьогодні й функціонують всі підприємства і, зокрема, гірничо-рудні. Застосування існуючих ресурсів підприємства та використання сформованих його конкурентних переваг дозволяє забезпечувати стабільний та достатній рівень прибутковості, що є основою його успішного подальшого функціонування та розвитку. Тому варто говорити про конкурентоспроможний трудовий потенціал підприємства, під яким розуміється комплекс конкурентних переваг працівників, які здатні до швидкої адаптації відносно змін на ринку, та який формує можливість застосування та споживання трудових ресурсів в процесі його господарської діяльності.

Конкурентоспроможність трудового потенціалу має місце у двох випадках:

1. Безпосередньо фахівці, що залучаються підприємством є конкурентоспроможними на ринку в певний проміжок часу. Це висококласні фахівці, що відповідають вимогам ринку та можуть ефективно та результативно працювати в сучасних умовах тощо.

2. Процес залучення та використання ресурсів. Для забезпечення максимальної конкурентоспроможності трудового потенціалу необхідна

найбільш якісна та ефективна концепція або технологія використання наявних та залучених фахівців.

Тобто для ефективного використання трудових ресурсів та трудового потенціалу необхідний грамотний підбір, максимально ефективно застосування наявних та доступних трудових ресурсів, що здатні витримувати конкуренцію на ринку та відповідають потребам підприємства, що дозволяє створювати переваги та забезпечувати економічні ефекти від раціонального використання таких фахівців. Тобто при ефективному використанні трудового потенціалу забезпечується максимально можливий економічний ефект та прибутковість діяльності підприємства.

В цьому сенсі актуально говорити про застосування ресурсної стратегії на підприємстві (рис. 3.1), тобто сукупності методів, заходів та підходів, що забезпечують ефективне використання ресурсів на основі врахування стратегічних перспектив та можливостей суб'єкта господарювання. Як видно з рисунку, стратегія стимулювання трудових ресурсів займає ключову позицію та здійснює вирішальний вплив на розвиток підприємства.

Система управління трудовим потенціалом підприємства на даному етапі повинна враховувати відповідність витрат на залучення та використання трудових ресурсів та віддачі від їхнього використання. Тобто витрати повинні корелюватися з доходами. Також необхідно займатися проблематикою адаптації працівників до стратегічних завдань та цілей, які ставляться перед ними та в цілому перед підприємством.

Отже, мова йде про стратегічне управління ресурсами підприємства, принципи якого наведені на рис. 3.2. Дані принципи охоплюють не лише трудові ресурси, а й матеріальні, фінансові та інформаційні. Використання будь-якого типу ресурсів подібне, а тому їх слід розглядати як єдине ціле, не розмежовуючи на окремі складові.

Застосування концепції стратегічного управління включає в себе оптимізацію структури управління ресурсами, алгоритму управління ними та загальну оптимізацію структури ресурсів.

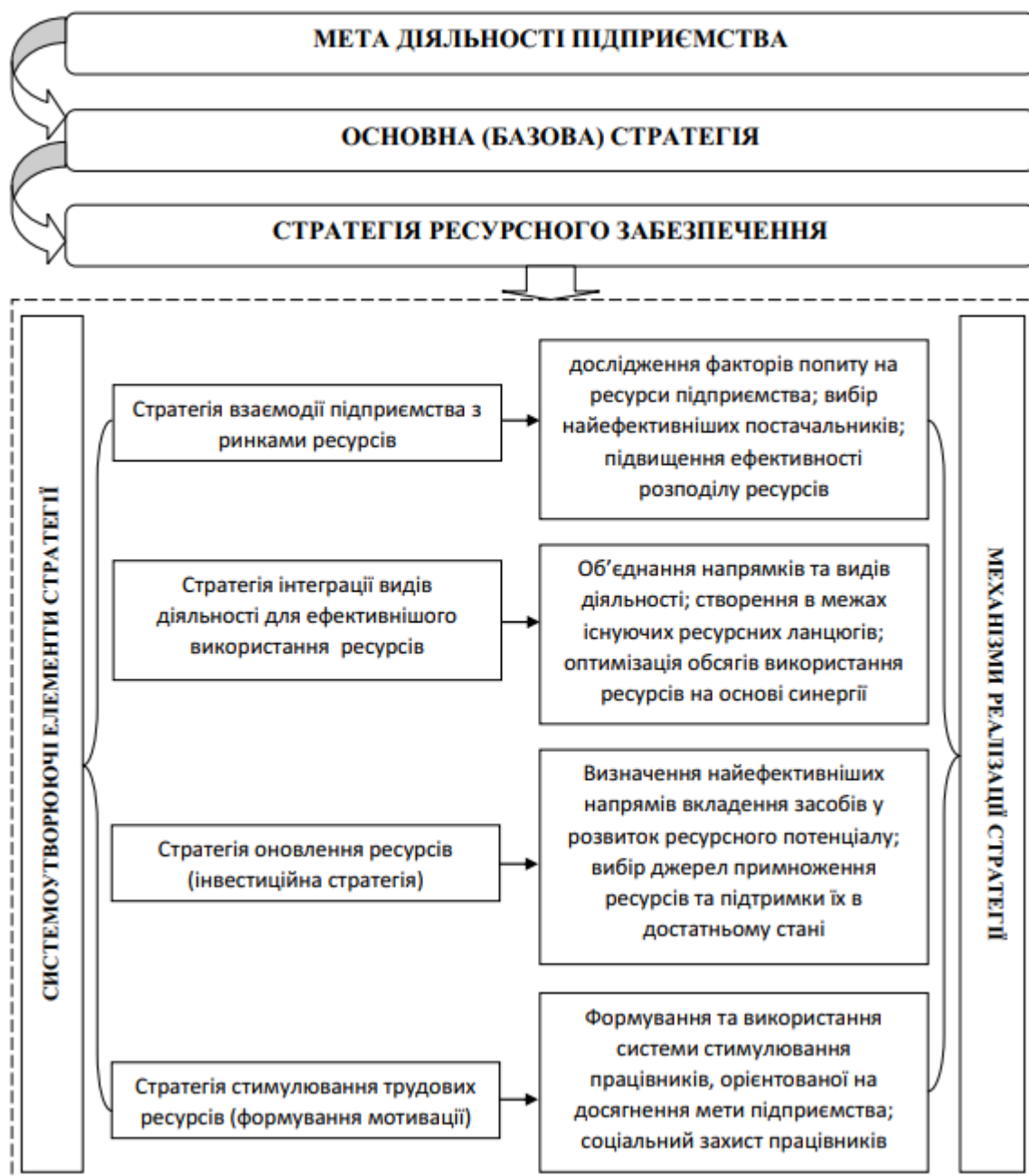


Рисунок 3.1 – Модель ресурсної стратегії підприємства.

Всі підприємства, а особливо підприємства, що займаються підземним видобутком залізної руди, є динамічною системою, складові якої постійно зазнають впливу різноманітних зовнішніх і внутрішніх факторів. Сукупність тих чи інших обставин впливають й зокрема на трудові ресурси підприємства, що змінює й трудовий потенціал підприємства. Тому система управління повинна враховувати такі тенденції і своєчасно реагувати на них. Застосування статичних моделей та методів на сьогодні є недоцільним і потрібно



впроваджувати динамічні методи й моделі управління трудовим потенціалом підприємства.

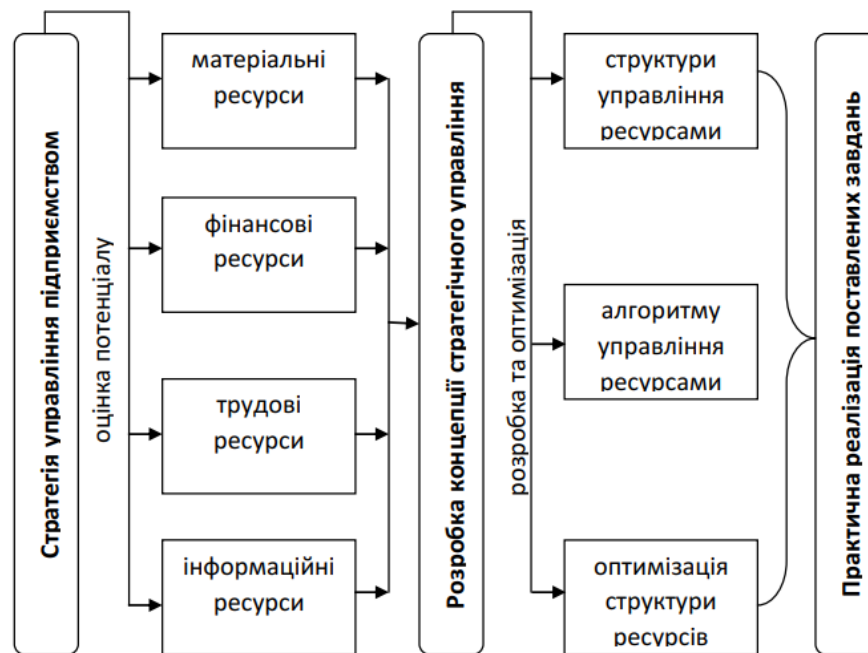


Рисунок 3.2 – Принципи стратегічного управління ресурсами підприємства

Система управління трудовим потенціалом підприємства повинна підлаштовуватися під виробничі завдання, стадії життєвого циклу компанії та сукупність зовнішніх умов, в яких вимушений здійснювати свою діяльність суб'єкт господарювання.

Наступним етапом є визначення та розробка напрямків підвищення продуктивності праці персоналу підприємства. Якщо говорити про залізорудні підприємства, то питання підвищення продуктивності праці стоїть на пріоритетному місці. І однією з головних компонентів даного питання є визначення типу структури виробництва та оптимізаційних змін у ній. Тобто продуктивність праці суттєво залежить від оптимальної структури виробництва. На сьогодні виділяють три типи структури: предметна структура, технологічна структура та змішана структура виробництва.

Залізорудному виробництву притаманна змішана структура і основні напрямки її оптимізації наступні:

1. За потребою укрупнення або подрібнення структурних підрозділів.
2. Оптимізація принципів та головних засад діяльності кожного структурного підрозділу.
3. Визначення оптимальної пропорції співвідношення основного, допоміжного та обслуговуючого персоналу.
4. Оперативне підлаштування особливостей діяльності структурних підрозділів під вимоги зовнішнього середовища.
5. Впровадження принципів уніфікації та стандартизації в діяльності підрозділів.

Особливо необхідно зупинитися на третьому напрямку. Мінімізація допоміжного та обслуговуючого персоналу, особливо в сьогоdnішніх умовах, є необхідним заходом при підвищенні продуктивності праці. За потреби деякі допоміжні та обслуговуючі функції можна передавати на аутсорсінг стороннім організаціям, які будуть більш ефективно виконувати дані задачі.

Також рівень продуктивності праці суттєво залежить від рівня технічного озброєння та рівня впровадження нового ефективного обладнання.

І нарешті найбільш важливою компонентною підвищення продуктивності праці є впровадження наукових принципів організації праці. Дане питання дуже глобальне та широке. Якщо коротко, то мова йде про удосконалення форм кооперації праці, забезпечення робочих місць робочою силою, поліпшення умов праці та побутових умов, раціональний режим відпочинку та оздоровлення працівників, матеріальне та моральне заохочення працівників тощо.

Щодо морального та матеріального заохочення працівників слід зауважити, що при наявності низької або недостатньої мотивації персоналу можлива сукупність проблем, які можуть нанести суттєву шкоду підприємству. Тому їх необхідно враховувати та максимально мінімізувати.

Типові проблеми, пов'язані з низькою мотивацією персоналу, наведені у рисунку 3.3.

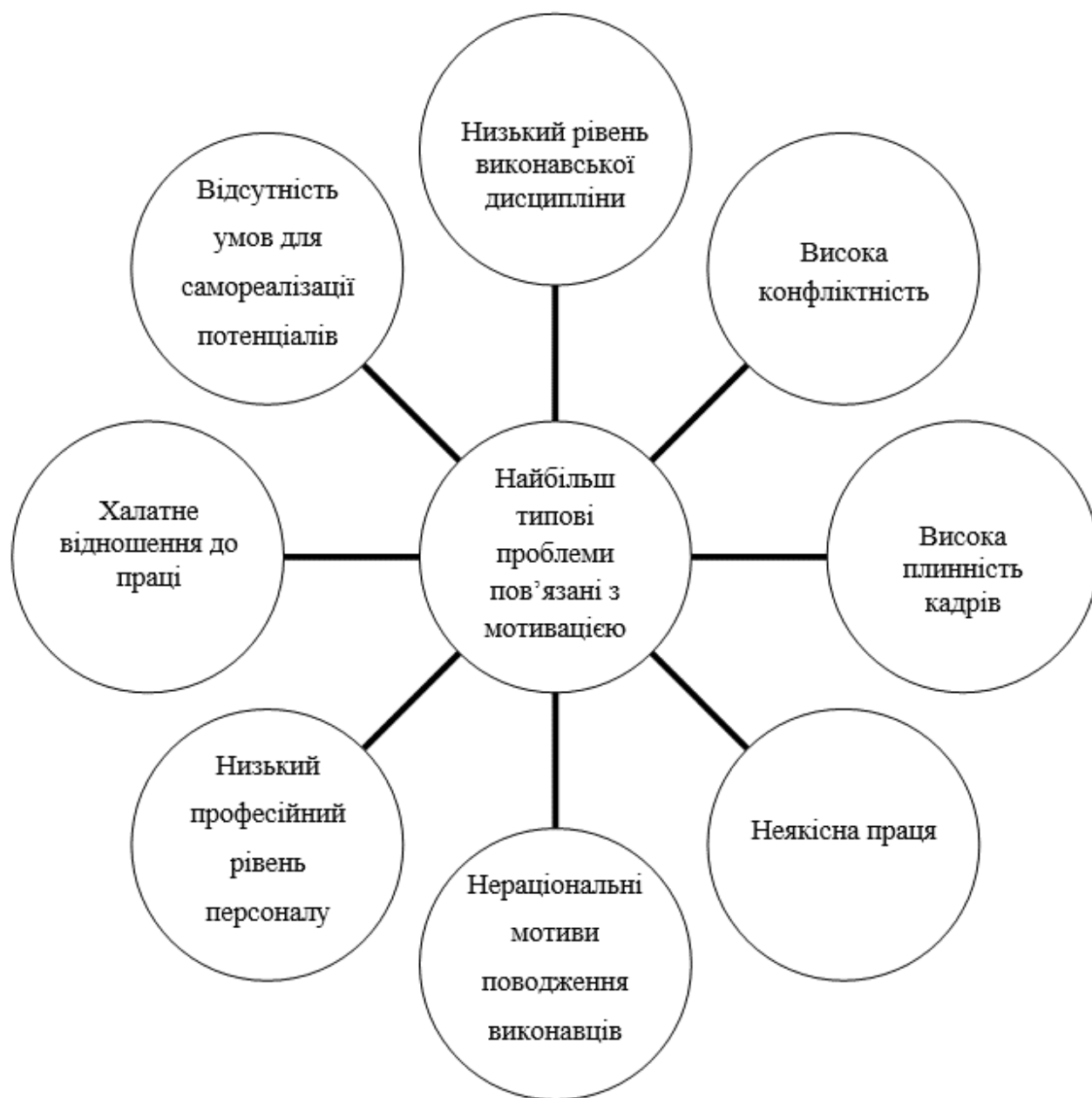


Рисунок 3.3 – Характерні проблеми, пов'язані з низькою мотивацією персоналу підприємства

Отже, проблема побудови грамотної та ефективної системи мотивації персоналу є однією з головних при підвищенні продуктивності праці. Система мотивації повинна будуватися на наукових підходах організації праці персоналу підприємства.

Одним з таких підходів є визначення інтенсивності та рівня напруженості праці. Особливо в сьгоднішніх умовах залізорудні підприємства потерпають від нехватки працівників, в першу чергу виробничих спеціальностей, а тому доводиться наявним працівникам виконувати більші обсяги роботи, ніж зазвичай. Для оцінки та моніторингу таких станів рекомендується застосовувати відповідні підходи. Так нижче наведені критерії інтерпретації балів напруженості, складності та якості праці.

Таблиця 3.1 – Інтерпретація балів напруженості праці

Ступінь напруженості	Оцінка в балах
Більшу частину часу працівник додатково виконував обов'язки тимчасово відсутнього співробітника.	5
Деяку частину часу працівник додатково виконував обов'язки тимчасово відсутнього співробітника.	4
Всі покладені обов'язки по своїй ділянці роботи були виконані працівником у повному обсязі.	3
Працівникові виявлялася допомога у виконанні закріпленої за ним роботи.	2
Значна частина закріпленої за працівником роботи була виконана іншими співробітниками	1

У таблиці 3.2 показана інтерпретація балів складності праці.

Таблиця 3.2 – Інтерпретація балів складності праці

Ступінь складності	Оцінка в балах
істотно перевищує посадову інструкцію	5
трохи перевищує посадову інструкцію	4
відповідає посадовій інструкції	3
трохи нижче, ніж потрібно в посадовій інструкції	2
істотно нижче, ніж потрібно в даній організації	1

У таблиці 3.3 наведені дані інтерпретації балів якості праці.

Таблиця 3.3 – Інтерпретація балів якості праці

Ступінь якості	Оцінка в балах
на високому рівні	5
на гарному рівні	4
задовільно	3
посередньо	2
незадовільно	1

Застосування таких підходів дозволить враховувати такі особисті та професійні якості працівників, як вміння планувати, організовувати, координувати, контролювати свою роботу та роботу безпосередніх підлеглих, а також стимулювати їх.

При розробці заходів з підвищення продуктивності праці необхідно брати до уваги закон спадаючої віддачі, сутність якого полягає в тому, що при послідовному нарощуванні ресурсів праці спочатку спостерігається значний ріст продуктивності праці, а потім спостерігається зниження її рівня. Схематично у табличному вигляді дія даного закону наведена у таблиці 3.4.

Таблиця 3.4 – Дія закону спадаючої віддачі щодо продуктивності праці.

Вкладення змінних ресурсів	Загальний обсяг виробництва	Гранична продуктивність		Середня продуктивність
0	0	10	} - Гранична віддача, що зростає Гранична віддача, що спадає Від'ємна гранична віддача	0
1	10	15		10,0
2	25	12		12,5
3	37	10		12,3
4	47	8		11,7
5	55	5		11,0
6	60	3		10,0
7	63	0		9,0
8	63	-1		7,8
9	62		5,7	

Тому при вирішенні питання зростання продуктивності праці за рахунок збільшення трудового потенціалу необхідно враховувати дану тенденцію і досягати оптимуму вкладених ресурсів.

3.2. Розробка рекомендації щодо удосконалення системи управління трудовим потенціалом Акціонерного товариства «Криворізький залізорудний комбінат».

Ефективне та раціональне управління трудовим потенціалом комбінату повинно бути виражене оптимальним у відповідний момент або проміжок часу співвідношенням вкладених ресурсів, в даному контексті, трудових, та результатів такого вкладення. Також повинні корелюватися між собою витрати на управління трудовим потенціалом та результати праці персоналу. Тому варто більш детально зупинитися саме на оптимізації таких витрат.

В умовах ринкової економіки працю слід розглядати як відповідний ресурс, який має свою ціну та вартість. Це є заробітною платою та сукупністю витрат на утримання персоналу. І необхідно розглядати їх як елемент витрат, а також як засіб забезпечення мотивації персоналу та високого рівня їх продуктивності праці. Одним з ключових чинників є визначення системи та принципів оплати праці на підприємстві, які повинні враховувати вплив різноманітних факторів (рис. 3.4).

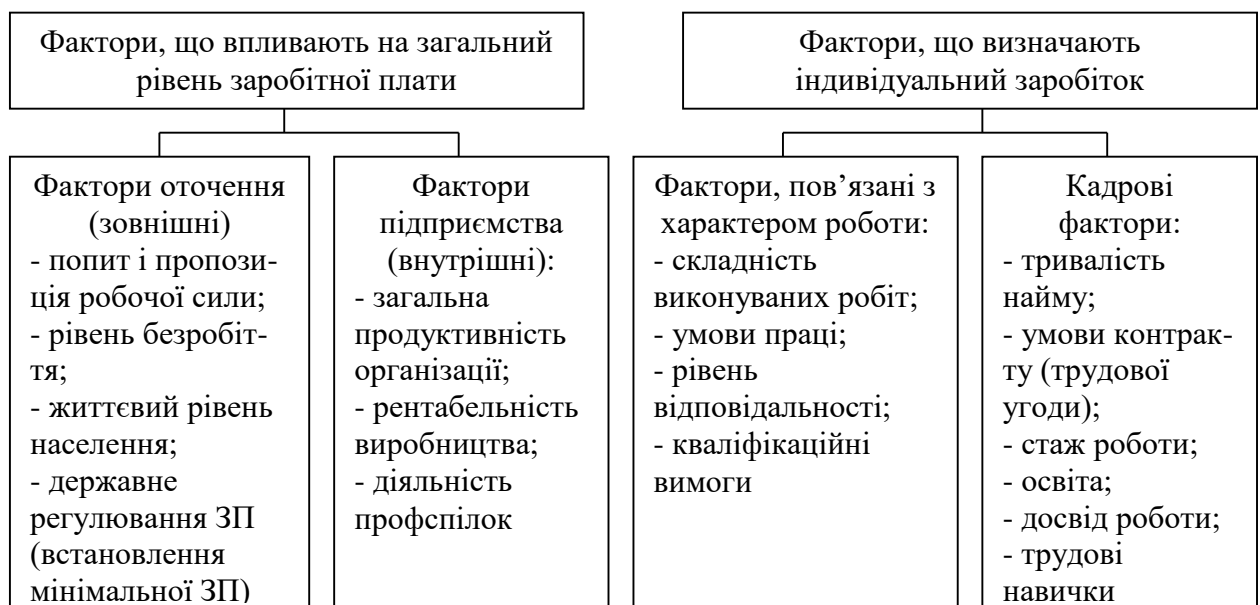


Рисунок 3.4 – Фактори визначення величини заробітної плати

Відповідно до теорії ефективності заробітної плати, до підвищення продуктивності праці призводить такий рівень заробітної плати, що є вищий за аналогічний розмір на подібних підприємствах. Кореляція реального розміру заробітної плати та рівня продуктивності працівника наведена на рис. 3.4.

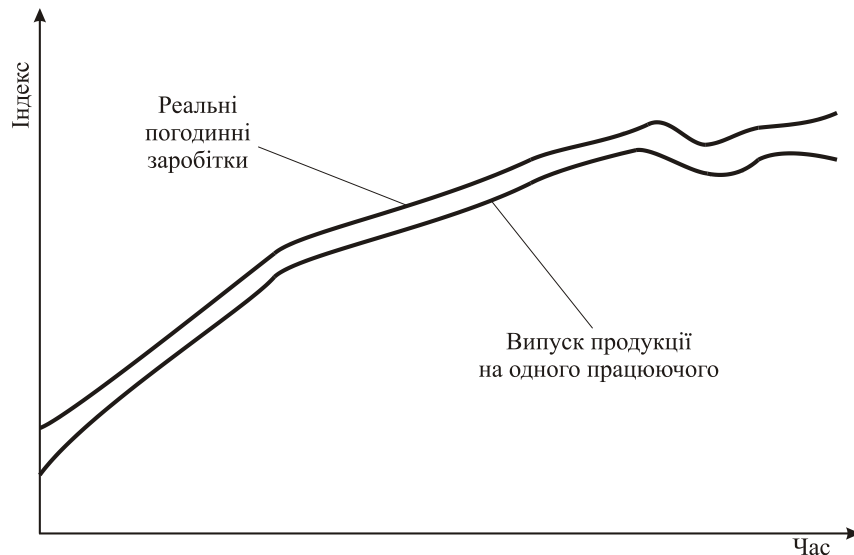


Рисунок 3.4 – Кореляція реального розміру заробітної плати та рівня продуктивності працівника.

Тому для Акціонерного товариства «Криворізький залізорудний комбінат» доцільним буде впровадження договірної регулювання праці на основі відповідних тарифних угод та єдиної тарифної сітки. Пропонується застосовувати для комбінату наступну тарифну сітку (табл. 3.5).

Таблиця 3.5 – Характеристики єдиної тарифної сітки для Акціонерного товариства «Криворізький залізорудний комбінат»

Тарифні розряди	Тарифні коефіцієнти		Тарифні розряди	Тарифні коефіцієнти		
	I група	II група		I група	II група	III група
1	1	1	9	2,26	2,16	-
2	1,12	1,06	10	2,49	2,37	-
3	1,25	1,18	11	2,74	3,61	-
4	1,39	1,32	12	3,01	2,92	2,83
5	1,54	1,47	13	3,31	3,21	3,11
6	1,70	1,62	14	3,64	3,53	3,42
7	1,87	1,78	15	4,01	3,88	3,76
8	2,06	1,96	-	-	-	-

Розмір заробітної плати за тарифом визначається множенням тарифної ставки працівника першого розряду на відповідний тарифний коефіцієнт. При встановленні таких коефіцієнтів необхідно враховувати відповідні аспекти діяльності кожного працівника, неостаннім серед яких є результати їх попередньої роботи та рівень освіти й кваліфікації. Саме для підвищення останніх необхідно постійно займатися відповідною діяльністю на комбінаті. Як вже було зазначено вище, на КЗРК є всі умови для підвищення рівня кваліфікації кадрів, їх стажуванню та перенавчанню. Саме впровадження цих заходів і є одним з ключових аспектів підвищення ефективності управління трудовим потенціалом підприємства.

Одним з напрямків удосконалення системи управління трудовим потенціалом є впровадження комісійної системи оплати праці для певної категорії працівників, які мають можливість впливати на кінцеві результати власної діяльності, комісійну форму оплати праці. Саме за рахунок впровадження такої форми можна враховувати безпосередній внесок певної групи працівників в підсумковий результат діяльності комбінату. Варіації даної системи наведені на рис. 3.5.

За результативний або підсумковий показник результатів діяльності таких працівників можна брати прибуток або інший подібний показник. І продуктивність праці необхідно прив'язувати до впливу на прибуток, що буде стимулювати зростання обсягів доходів та зменшення витрат, тобто собівартості. У підсумку така система мотивації призведе до збільшення рентабельності та ефективності системи господарювання. Також необхідним є ранжування працівників в залежності від їх рівня повноважень, фінансово-майнової відповідальності, значенню впливу їх рішень на загальний виробничий процес тощо. В залежності від рангу працівника необхідно обирати відповідну систему КФОП, що дозволить оптимізувати процес мотивації.



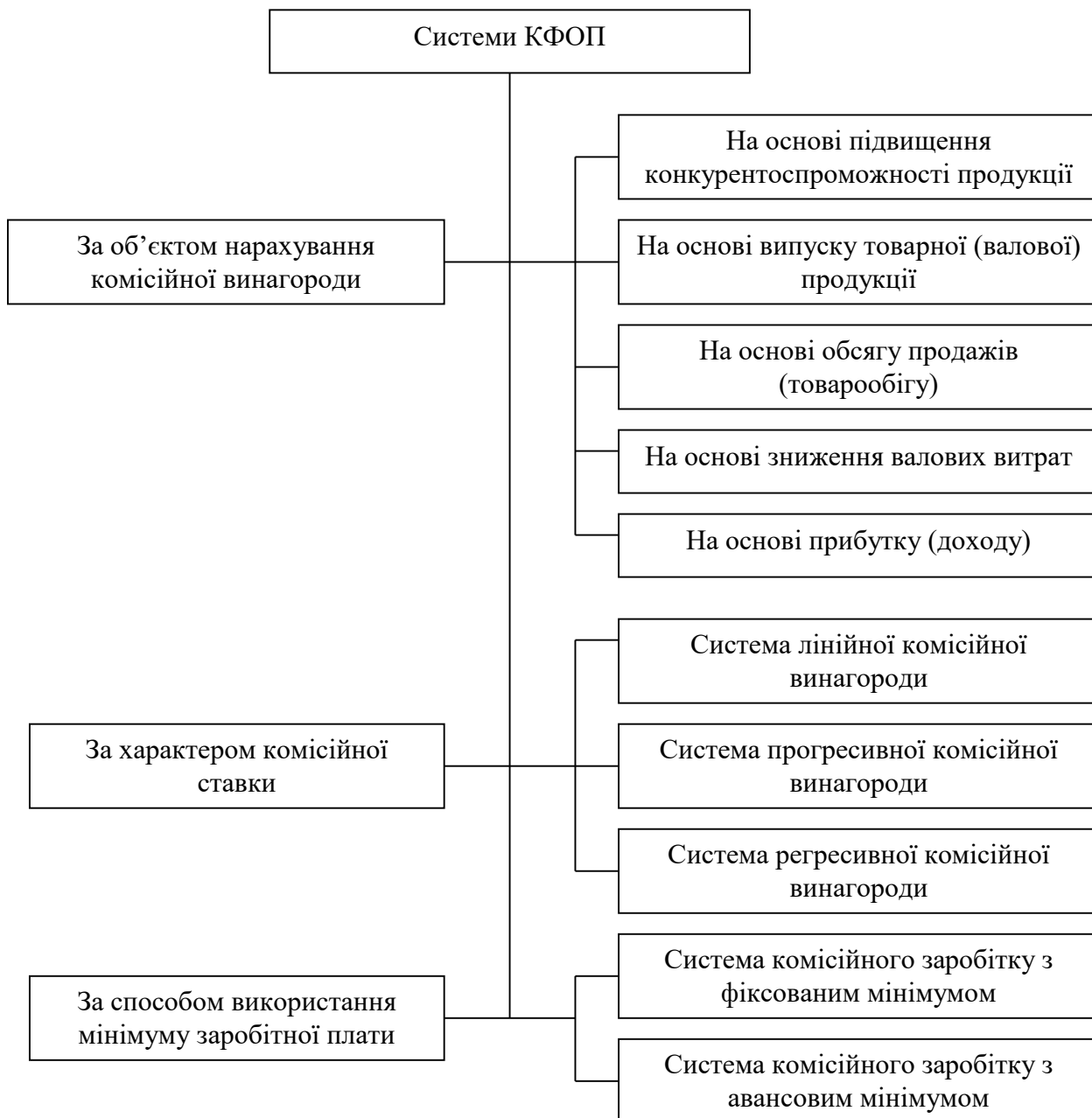


Рис. 3.5. Класифікація систем комісійної форми оплати праці (КФОП)

Наступним елементом удосконалення системи управління трудовим потенціалом Акціонерного товариства «Криворізький залізорудний комбінат» є оптимізація чисельності персоналу. Відомо, що надлишкова чисельність персоналу на підприємстві вносить дисонанс в пропорційність продуктивних сил, тим самим знижуючи продуктивність їх праці. Також при надлишковому персоналі може спостерігатися перевитрачання коштів на його утримання, неповне використання виробничої потужності, погіршення трудової дисципліни. Тому чисельність персоналу повинна корелюватися з очікуваним

рівнем продуктивності праці та обсягом виготовлення продукції комбінату.

Враховуючи дані, наведені у другому розділі роботи, проведемо моделювання кількості працівників з урахуванням впровадження КФОП та кореляції кількості персоналу з очікуваним рівнем зростання продуктивності праці. За даними моделювання продуктивність праці в цілому на комбінаті за рахунок впровадження організаційних заходів може збільшитися на 2,78%. Також враховуючи зміну обсягів виробництва та наявні кадрові проблеми, середньооблікова чисельність працівників Акціонерного товариства «Криворізький залізорудний комбінат» буде мати наступні значення (табл. 3.6).

Таблиця 3.6 – Середньооблікова чисельність працівників АТ «Криворізький залізорудний комбінат» за результатами моделювання.

№	Структурний підрозділ	Облікова чисельність працівників		
		2022 р.	проект	відхилення
1.	Шахта «Гернівська»	880	844	36
2.	Шахта «Гвардійська»	814	753	61
3.	Шахта «Октябрська»	900	736	164
4.	Шахта «Родіна»	1014	868	146
5.	ШБУ	857	844	13
6.	РМЗ	231	231	0
7.	Енергетичний цех	141	141	0
8.	ЦЕНЛ	75	75	0
9.	Гірнична інспекція з технічного контролю якості руд	112	52	60
10.	УЗТ	517	438	79
11.	Автобаза	311	257	54
12.	База МТП	67	60	7
13.	Апарат управління	598	423	175
14.	УКЦ	9	9	0
15.	ЦіС	27	27	0
16.	Медична служба	90	75	15
17.	Санаторій - профілакторій	37	-	37
18.	ОК «Криворізький гірник»	14	-	14

Отже, в результаті впровадження рекомендованих заходів спостерігається значне скорочення непродуктивної частини персоналу на більшості структурних підрозділах комбінату. Загальне скорочення складе 861 людина або 12,86%. Економія витрат на оплату праці складе 107 155,9 тис. грн або 7,33% в порівнянні з 2022 роком, а фонд оплати праці буде дорівнювати 1 353 744 тис. грн.

Відповідно зміниться і структура персоналу комбінату (табл. 3.7).

Таблиця 3.7 – Проектна структура працівників Акціонерного товариства «Криворізький залізорудний комбінат», %

№	Категорія працівників	2022 р.	проект	відхилення
1.	Середньооблікова кількість працівників	100,0	100,00	0
2.	Основні працівники	51,1	68,3	+17,2
3.	Допоміжні працівники	48,9	31,7	-17,2

Тобто ми бачимо, що питома вага основних працівників комбінату зростає на 17,2% при одночасному зменшенні допоміжних працівників на цей же відсоток.

В результаті впровадження даних дій розрахунок інтегрального показника  $ПА_{LPE}$  (*integral indicator for assessing labor potential of the enterprise*) демонструє його рівень у проектному році дорівнює 0,586, що набагато краще, ніж у 2022 році та навіть краще, ніж у 2021 році, однак ще не дотягує до рівня 2020 року.

В цілому можна зауважити, що рекомендовані заходи доцільні та мають право на життя, їх впровадження в діяльність Акціонерного товариства «Криворізький залізорудний комбінат» суттєво покращить стан управління його трудовим потенціалом.

## ВИСНОВКИ

Дослідження сукупності теоретичних, методичних та практичних засад управління трудовим потенціалом підприємства з видобутку залізної руди підземним способом дозволило сформулювати висновки, які висвітлюють вирішення основних завдань магістерської кваліфікаційної роботи відповідно до поставленої мети.

1. Ресурси – це запаси, цінності, можливості та їх джерела, що є в наявності на підприємстві в певний момент часу та можуть бути залученими (мобілізованими) за потреби з наступним ефективним та раціональним використанням відповідно до цілей діяльності підприємства.

2. Категорія «трудовий потенціал» не ідентична за сутністю категорії «кадри». У це поняття включаються не тільки самі кадри, але й певний рівень спільних можливостей кадрів для досягнення заданих цілей. Трудовий потенціал суб'єкта господарювання залежить від потенціалу кадрів даного підприємства.

3. Об'єктом управління трудовим потенціалом є окремий працівник, а також трудовий колектив.

4. Мотивація – це стимулювання окремої людини або групи людей до діяльності, яка направлена на досягнення індивідуальних та загальних цілей організації (підприємства).

5. Ефективне, ритмічне та прибуткове функціонування будь-якого суб'єкта господарювання неможливе без ґрунтового формування структури трудового потенціалу підприємства з позиції конкурентоспроможності.

6. В роботі проведено аналіз системи управління трудовим потенціалом Акціонерного товариства «Криворізький залізорудний комбінат».

7. Система управління трудовим потенціалом Акціонерного товариства «Криворізький залізорудний комбінат» ґрунтується на декількох засадах, однією з яких є Політика по підвищенню та збереженню трудового потенціалу комбінату. Система управління на комбінаті сертифікована на відповідність

міжнародних стандартів в адаптованій до українських реалій версіях.

8. Для оцінки рівня трудового потенціалу Акціонерного товариства «Криворізький залізорудний комбінат» в роботі застосовувався інтегральний показник  $ПА_{LPE}$  (*integral indicator for assessing labor potential of the enterprise*). Результати обчислень даного показника показали, що рівень трудового потенціалу комбінату знаходиться на середньому значенні, все ж він поступово знижується.

9. Розглянуто напрями підвищення ефективності системи управління трудовим потенціалом на підприємствах з видобутку залізної руди підземним способом.

10. Розроблено рекомендації щодо удосконалення системи управління трудовим потенціалом Акціонерного товариства «Криворізький залізорудний комбінат», впровадження яких дозволить збільшити продуктивність праці персоналу комбінату на 2,78%, вивільнити за рахунок підвищення ефективності діяльності працівників 861 людину, або 12,86% середньооблікової чисельності працівників та зекономити 107 155,9 тис. грн. витрат на оплату праці, що складає 7,33% від рівня 2022 року.

11. В результаті впровадження рекомендацій в діяльність Акціонерного товариства «Криворізький залізорудний комбінат» значення інтегрального показника  $ПА_{LPE}$  (*integral indicator for assessing labor potential of the enterprise*) досягне 0,586, що набагато краще, ніж у 2022 році та навіть краще, ніж у 2021 році, однак ще не дотягує до рівня 2020 року. Це підтверджує доцільність та раціональність запропонованих у магістерській роботі заходів.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Конституція України // [www.rada.gov.ua](http://www.rada.gov.ua).
2. Господарський кодекс України // [www.rada.gov.ua](http://www.rada.gov.ua).
3. Цивільний кодекс України // [www.rada.gov.ua](http://www.rada.gov.ua).
4. Закон України «Про оплату праці» від 24.03.1995 № 108/95-ВР;
5. Закон України «Про колективні договори і угоди» від 01.07.1993 № 3356-ХІІ.
6. Закон України «Про підприємства в Україні» від 27.03.1991 № 887-ХІІ;
7. Бай С.І. Менеджмент організації: практикум. - К.: КНТЕУ, 2004. 178с.
8. Горбоконт В. Ю. Оптимізація використання ресурсного потенціалу автотранспортних підприємств: дисертація на здобуття наукового ступеня кандидата економічних наук за спеціальністю 08.00.04 «Економіка та управління підприємствами (за видами економічної діяльності)». Мукачєво, 2018. 304 с.
9. Економіка підприємства: Підручник. За ред. С.Ф. Покропивного. 2-ге вид., перероб. та доп. К.:КНЕУ, 2005. 526 с.
10. Загородній А.Г., Вознюк Г.Л. Фінансово-економічний словник. Київ : Знання, 2007. 1072 с.
11. Залюк С.С. Психологія мотивації та емоції: Навч.пос. Луцьк: Ред..вид.відділом Волин. Держ. Ун-ту, 2017. 325с.
12. Капітула С.В., Герасимов Ю.А. Ключові аспекти забезпечення кадрового потенціалу вітчизняних підприємств в сучасних умовах військового стану. Збірник тез ІІ Всеукраїнської науково-практичної конференції «Фінанси, економіка та інновації: сучасні проблеми оцінки й управління». Кривий Ріг. Криворізький національний університет. 2024 р. С. 24-25.
13. Капітула С.В., Наджіб Фертас Необхідність проведення аналізу ресурсного потенціалу підприємств. Всеукраїнська науково-практична інтернет-конференція «Актуальні економіко-правові, соціальні та екологічні

аспекти розвитку промисловості та суспільства». Україна, м. Кривий Ріг. 1–31 березня 2020 р.

14. Карлюка Д.О., Сисоєнко І.А. управління трудовим потенціалом підприємства з використанням математично-інформаційної системи. Таврійський науковий вісник – Вип. 90. Херсон: Грінь Д.С., 2015. С. 217-224

15. Коваленко М.А., Іванець О.О. Теоретичне обґрунтування сутності потенціалу підприємства. Економічні інновації. Випуск 45. 2011, С. 112-117.

16. Колот А.М. Мотивація персоналу: Підручник. К.: КНЕУ, 2002. 328с.

17. Коренков О.В. Виробничий потенціал як складова частина потенціалу підприємства. Вісник Харківського національного університету ім. В.Н. Каразіна. Сер.:Економіка. 2006. № 565. С. 186-190.

18. Костенко Т.Д., Підгора Є.О., Рижиков В.С., Панков В.А. Економічний аналіз і діагностика стану сучасного підприємства: Навч. посібник для студентів вищих навч. Закладів. За ред. Костенко Т.Д. К.: ЦНЛ, 2005. 398 с.

19. Кулішов В.В. Економіка підприємства: теорія і практика: Навч. посібник. 3-є вид. К.: Ельга; Ніка-Центр, 2004. 211 с.

20. Лігоненко Л.О., Ключенок Л.В. Економіка торговельного підприємства: методика вирішення планово-економічних творчих задач: Навч. посіб. для студентів вузів, які навчаються за напрямом "Економіка і підприємництво", "Менеджмент". За ред. Лігоненко Л.О. К.: КНТЕУ, 2005. 295 с.

21. Маркетинговий менеджмент: Навч.посібник / За ред. Л.В.Балабанової. 3-є вид., перероб. і доп. К.: Знання, 2004. 354с.

22. Менеджмент персоналу: Навч. посібник. В.М. Данюк, В.М. Петюх, С.О. Цимбалюк та ін.; За заг. ред. В.М. Данюка, В.М. Петюха. К.: КНЕУ, 2004. 398 с.

23. Міценко Н.Г., Кумечко О.І. Ресурсний потенціал підприємства: сутність, структура, стратегія використання. Науковий вісник НЛТУ України. 2010. Вип. 20.9, С. 193-198.

24. Морщенок Т. С. Огляд підходів до визначення економічної сутності поняття ефективність. Економічний вісник Запорізької державної інженерної академії. № 1. 2016. С. 7-13.
25. Наджіб Фергас Визначення сутності ресурсного потенціалу підприємства в сучасних умовах господарювання. Підприємництво та інновації. Випуск № 7. 2019. С. 57-60.
26. Нестеренко Ж.К., Череп А.В. Економічний аналіз фінансово-господарської діяльності підприємства: Навч. посібник для студентів вищих навч. закладів. За ред. Череп А.В. К.: ЦНЛ, 2005. 122 с.
27. Осовська Г.В., Осовський О.А. Менеджмент організацій: Навч. посібник для студентів вищих навч. закладів. К.: Кондор, 2015. 853с.
28. Потенціал підприємства: формування та оцінка. Добикіна О.К. та ін. Київ : Центр учбової літератури, 2007. 208 с.
29. Предеїн А.М. Роль ресурсів у стратегічному управлінні підприємствами. Бізнесінформ. 2012. № 9. С. 318-325.
30. Пушкар Р.М., Тарнавська Н.П. Менеджмент: теорія та практика: Підручник для студентів вищ. навч. закл. 2-ге вид., перероб. і доп. За ред. Пушкар Р.М. Тернопіль: Карт-бланш, 2013. 487с.
31. Савицька Г.В. Економічний аналіз діяльності підприємства: Навч. посібник. К.: Знання, 2004. 654 с.
32. Семенов Г.А., Панкова М.О., Семенов А.Г. Економіка підприємства: Навч. посібник для студентів вищих навч. закладів. 2-е вид., перероб. та доп. За ред. Семенов Г.А. К.: ЦНЛ, 2005. 324 с.
33. Семикіна М.В. Мотивація конкурентоспроможної праці: теорія і практика регулювання. К. Юніор, 2013. 151с.
34. Сущенко Е.А. Характеристика потенціала підприємства як економічної категорії. Вісник Східноукраїнського національного університету. 2002. № 5 (51). С. 239-244.
35. Удосконалення системи стратегічного управління ресурсами переробних підприємств. Дисертація на здобуття наукового ступеня кандидата



економічних наук. Тернопільській національній університет імені І.Пулюя.  
Тернопіль, 2019. 262 с.

36. Управління персоналом фірми: Навч. посібник .За ред. В.І.  
Крамаренко. К.: ЦУЛ, 2003. 272 с.

## **ДОДАТКИ**

## Показники оцінки персоналу підприємства

**Коефіцієнт обороту кадрів з прийняття ( $K_n$ )** =  $Ч_n/Ч_{сер}$ , відношення кількості прийнятих працівників в організацію за певний період до середньооблікової кількості працівників за відповідний період.

**Коефіцієнт обороту кадрів зі звільнення ( $K_z$ )** =  $Ч_z/Ч_{сер}$ , відношення кількості звільнених працівників з організації за певний період до середньооблікової кількості працівників за відповідний період.

**Коефіцієнт загального обороту кадрів ( $K_{з.о}$ )** =  $(Ч_n + Ч_z)/Ч_{сер}$  або  $(K_{з.о}) = (K_n) + (K_z)$ , відношення загальної кількості прийнятих та звільнених працівників за певний період до середньооблікової кількості працівників за відповідний період.

**Коефіцієнт плинності кадрів ( $K_{п.к}$ )** =  $(Ч_z - Ч_{н.з})/Ч_{сер}$ , відношення кількості працівників, що звільнилися з організації протягом певного періоду (за мінусом неменуче звільнених) до середньооблікової кількості працівників за відповідний період.

**Коефіцієнт співвідношення прийнятих і звільнених працівників ( $K_{с.п.з}$ )** =  $K_n/K_z$ , відношення кількості прийнятих працівників за певний період до кількості звільнених працівників за відповідний період.

**Коефіцієнт стабільності кадрів ( $K_c$ )** =  $Ч_1/Ч_{сер}$ , відношення чисельності працівників зі стажем роботи в організації більше одного року (за певний період) до середньооблікової кількості працівників за відповідний період.

**Коефіцієнт постійності кадрового складу ( $K_{п.к.с}$ )** =  $Ч_3/Ч_{сер}$ , співвідношення чисельності працівників, що були в списках організації протягом всього періоду (не менше 3 років) до середньооблікової кількості працівників за відповідний період.

**Коефіцієнт інтенсивності плинності кадрів ( $K_{і.п.к}$ )** =  $Ч_{ст і-й.з}/Ч_{ст і-й.в.ч}$ , співвідношення частки працівників і-й групи в чисельності вибутих з причин плинності до частки і-й групи в загальній кількості працівників.

**Коефіцієнт закріпленості ( $K_{з.к}$ )** =  $Ч_{н.с}/Ч_{сеп}$ , співвідношення кількості осіб з певним стажем роботи, що залишили організацію за певний період до середньооблікової кількості працівників за відповідний період.

**Коефіцієнт дисципліни ( $K_{д}$ )** =  $K_{н}/Ч_{в.л-з}$ , співвідношення не виходів на роботу до загальної чисельності людино-годин за відповідний період.

**Коефіцієнт відповідності кваліфікації працівників рівню складності виконуваних робіт ( $K_{кв}$ )** =  $Стр_{м.р}/Стр_{в.р}$ , співвідношення середнього тарифного розряду групи працівників до середнього тарифного розряду виконуваних робіт.

**Коефіцієнт структури персоналу організації ( $K_{с.п.о}$ )** =  $Ч_{с.з}/Ч_{сеп}$ , співвідношення частки кожної зі складової груп персоналу організації до середньооблікової кількості працівників за відповідний період.

**Коефіцієнт загальної трудової мобільності ( $K_{з.т.м}$ )** =  $(Ч_{в.з}+Ч_{ст.}+Ч_{в.н})/Ч_{сеп}$ , співвідношення суми (чисельності всіх звільнених, незмінної частини персоналу та чисельності всіх прийнятих за певний період) до середньооблікової кількості працівників за відповідний період.

**Коефіцієнт адаптації ( $K_{ад}$ )** =  $Ч_{п} - Ч_{з}$ , різниця між чисельністю прийнятих працівників за певний період та чисельністю звільнених за відповідний період

**Коефіцієнт внутрішньої мобільності ( $K_{в.м}$ )** =  $Ч_{з.р.м}/Ст_{з}$ , співвідношення чисельності працівників, що змінили робочі місця всередині організації до середньооблікової кількості працівників за відповідний період.

**Коефіцієнт робочих місць, охоплених процесами мобільності ( $K_{м.р.м}$ )** =  $Ч_{м.р.м}/Ч_{з.р.м}$ , співвідношення кількості робочих місць охоплених мобільністю до середньооблікової кількості робочих місць за відповідний період.