

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

ПОЯСНЮВАЛЬНА ЗАПИСКА

до випускової роботи

бакалавра

(ступінь вищої освіти)

зі спеціальності 073 «Менеджмент»

на тему: «Удосконалення форм і методів управління персоналом
АТ «Марганецький ГЗК»

Виконав(ла):

студент(ка) 4 курсу,

групи МН-20-1

_____ / Розумовська А.В. /
(підпис)

Керівник

_____ / Афанасьєв І.Є. /
(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»

З А Т В Е Р Д Ж У Ю:
Завідувач кафедри МіА
проф., доктор екон. наук
Варава Л.М.

«__» _____ 20__ р.

**З А В Д А Н Н Я
на випускову роботу бакалавра**

Розумовська Аліна Вадимівна
(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема роботи «Удосконалення форм і методів управління персоналом
АТ «Марганецький ГЗК»

керівник роботи Афанасьєв Ігор Євгенович, к.е.н.,

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

затверджені наказом вищого навчального закладу від «29»березня 2024 року №237

2. Строк подання студентом роботи 08.06.2024

3. Вихідні дані до роботи наукові публікації та інші літературні джерела стосовно
теми випускової кваліфікаційної роботи та статистичні матеріали стосовно техніко-
економічної та фінансової звітності, АТ «Марганецький ГЗК»

4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити):

1) теоретичні аспекти та основні підходи щодо управління персоналом підприємства;

2) характеристика фінансово-економічного стану та результатів АТ «Марганецький ГЗК»;

3) загально-функціональна стратегія розвитку АТ «Марганецький ГЗК»

5. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень):

структура цілей системи управління персоналом організації; SWOT-матриця для АТ
«Марганецький ГЗК»; модель М. Портера для АТ «Марганецький ГЗК»

6. *Консультанти розділів роботи*

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв
Розділ 1	Ст. викл. Афанасьєв І.Є.	29.03.2024	10.05.2024
Розділ 2	Ст. викл. Афанасьєв І.Є.	29.03.2024	24.05.2024
Розділ 3	Ст. викл. Афанасьєв І.Є.	29.03.2024	06.06.2024
Нормоконтроль	Зав. каф. МіА Варава Л.М	29.03.2024	13.06.2024

7. Дата видачі завдання 29.03.2024

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів випускової роботи бакалавра	Строк виконання етапів роботи
1	Співбесіда зі студентом за тематикою роботи, видача переліку рекомендованої нормативної, інструктивної бази та учбової літератури	27.03.2024 29.03.2024
2	Збір матеріалів до випускової роботи бакалавра	30.03.2024 - 10.04.2024
3	Групування та аналіз зібраного матеріалу, уточнення завдань випускової роботи бакалавра	11.04.2024 - 25.04.2024
4	Підготовка I розділу випускової роботи бакалавра та подання його консультанту	26.04.2024 10.05.2024
5	Підготовка II розділу випускової роботи бакалавра та подання його консультанту	11.05.2024 - 24.05.2024
6	Підготовка III розділу випускової роботи бакалавра та подання його керівнику	25.05.2024 - 06.06.2024
7	Підготовка вступної частини	07.06.2024
8	Перевірка роботи керівником, перевірка роботи на плагіат та доопрацювання роботи	08.06.2024 12.06.2024
9	Отримання відгуку керівника та рецензії	13.06.2024
10	Попередній захист роботи	14.06.2024
11	Захист роботи у ЕК	18.06.2024

Студент

(підпис)**Розумовська А.В.**

(прізвище та ініціали)

Керівник роботи

(підпис)**Афанасьєв І.Є.**

(прізвище та ініціали)

РЕФЕРАТ

на кваліфікаційну роботу бакалавра студента спеціальності 073 «Менеджмент». Розумовська А.В. «Удосконалення форм і методів управління персоналом АТ «Марганецький ГЗК». – КНУ, 2024 р.

Випускову роботу бакалавра виконано на 54 сторінках, містить 8 таблиць, 2 рисунків. При підготовці роботи використано 24 літературних джерел.

Мета випускової роботи бакалавра: критичний огляд традиційних форм і методів управління персоналом підприємств і пошук їх нових актуальних видів, придатних для використання у сучасних умовах АТ «Марганецький ГЗК».

Завдання дослідження: розкриття форм і методів управління персоналом сучасних підприємств; охарактеризування напрямів діяльності; проведення аналізу фінансового стану; надання характеристики форм і методів управління персоналом; дослідження зарубіжного досвіду управління персоналом і можливості його застосування у практиці; обґрунтування загальної стратегії підприємства з визначенням основних продуктових і функціональних стратегій; надання пропозиції щодо управління персоналу.

Об'єкт дослідження: форми і методи управління персоналом на АТ«Марганецький ГЗК».

Предмет дослідження: система управління персоналом на АТ «Марганецький ГЗК».

Одержаний економічний ефект (ефективність)

Ключові слова: управління персоналом, форми, методи, удосконалення підприємства, аналіз.

ЗМІСТ

ВСТУП	6
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ТА ОСНОВНІ ПІДХОДИ ЩОДО УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ПІДПРИЄМСТВ	8
1.1. Теоретично-методична сутність підприємства.....	8
1.2. Організаційно-управлінські питання аналізу управління персоналом, їх удосконалення на підприємстві АТ «Марганецький ГЗК»	10
1.3. Вирішення завдань для удосконалення управлінської діяльності, ефективність підприємства.....	12
РОЗДІЛ 2 ХАРАКТЕРИСТИКА ФІНАНСОВО-ЕКОНОМІЧНОГО СТАНУ ТА РЕЗУЛЬТАТІВ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА	17
2.1. Загальна характеристика діяльності підприємства.....	17
2.2. Аналіз фінансово-економічного стану підприємства	21
2.3. Оцінка економічної ефективності управління персоналом на підприємстві	23
РОЗДІЛ 3 ЗАГАЛЬНО-ФУНКЦІОНАЛЬНА СТРАТЕГІЯ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА	27
3.1. Стратегічний аналіз, SWOT-матриця	27
3.2. Установлення місії та цілей підприємства щодо управління персоналом	30
3.3. Вибір загальної стратегії розвитку, розробка функціональних стратегій підприємства	32
ВИСНОВКИ	41
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	44
ДОДАТКИ	47

ВСТУП

Актуальність теми. Проблема управління персоналу широко обговорюється у науковій і прикладній площинах. В умовах, коли фінансові і матеріальні ресурси господарських структур обмежені, їх фінансовий стан дестабілізований, можливості інноваційного розвитку стримуються відсутністю нових технологій, кадровий потенціал стає основним підприємницьким фактором, здатним забезпечити належний рівень конкурентоспроможності підприємства на ринку.

Водночас, управління персоналом зазнає трансформацій. З'являються нові підходи до мотивації працівників, постійно відбувається зміна парадигм розуміння ролі кадрів у системі менеджменту суб'єктів господарської діяльності – персонал розглядається то як людський ресурс, то як один із активів компанії, то як фактор виробництва, то як суттєва конкурентна перевага. Зміна підходу провокує зміну форм і методів управління персоналом, а тому ця тема не втрачає своє актуальності та є вартою дослідження.

Проблематикою управління персоналом у різних аспектах цікавляться такі дослідники, як: Гавкалова Н. Л., Гірняк К. М., Довбня С. Б., Письменна О. О., Амелін М. О., Левицька І. В., Лелі Ю. Г., Ткаченко А. М., Сепета В. В., Шубалий О. М., Шульгіна Т. С. та ін. Однак, зважаючи на постійні зміни поглядів на ефективний перебіг процесів набору кадрів, їх підготовки, стимулювання та мотивації, розвитку, тощо, чимало сучасних аспектів управління персоналом, які відбуваються на практиці, лишаються поза увагою наукової роботи.

Метою дослідження є критичний огляд традиційних форм і методів управління персоналом підприємств і пошук їх нових актуальних видів, придатних для використання у сучасних умовах АТ «Марганецький ГЗК».

Завдання дослідження. Для досягнення поставленої у роботі мети необхідно вирішити наступні завдання:

- розкрити форми і методи управління персоналом сучасних підприємств;

- конкретизувати підходи до формування системи управління персоналом і оцінювання її ефективності;
- охарактеризувати напрями діяльності;
- провести аналіз фінансового стану;
- надати характеристику форм і методів управління персоналом;
- дослідити зарубіжний досвід управління персоналом і можливості його застосування у практиці;
- обґрунтувати загальну стратегію підприємства з визначенням основних продуктових і функціональних стратегій;
- надати пропозиції щодо управління персоналу.

Об'єктом дослідження у кваліфікаційній роботі є форми і методи управління персоналом на АТ «Марганецький ГЗК»;

Предметом дослідження система управління персоналом на АТ «Марганецький ГЗК».

Методи дослідження. Методичною основою написання кваліфікаційної роботи було обрано метод SWOT-матриці, за допомогою яких було досліджено класичні та сучасні теорії менеджменту, проаналізовано підходи до управління персоналом, форм і методів, їх структури. При формулюванні висновків і пропозицій за результатами дослідження було використано метод узагальнення. Для обґрунтування удосконалення системи управління персоналом підприємства використовувалися: статистичний аналіз показників діяльності підприємства надав можливість проаналізувати виробничі показники та показники ефективності персоналу.

Необхідність використання конкретного методу наукового дослідження визначалась завданнями та метою кваліфікаційної роботи.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ТА ОСНОВНІ ПІДХОДИ ЩОДО УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ПІДПРИЄМСТВ

1.1. Теоретично-методична сутність підприємства

Гірничо-збагачувальний комбінат марганцю (АТ «МАРГАНЕЦЬКИЙ ГЗК») є одним із найбільших у світі виробників марганцевого концентрату. Друге за величиною підприємство з видобутку та переробки марганцевої руди в Україні після Покровського ІГЗК, розробляє Грушевсько-Басанську ділянку у східній частині Нікопольського родовища. Розробка ведеться підземним (80%) та відкритим методами: п'ять шахт і два кар'єри (2000 р.).

Підприємство виробляє різні сорти марганцевих концентратів, кристалічний марганець і кристалічний сульфат в розчині. Його частка на українському ринку марганцю становить 30%.

Основними споживачами продукції є Нікопольський та Запорізький заводи феросплавів, меншою мірою – інші металургійні підприємства України. Близько 5% продукції експортується (до Польщі, Словаччини, Чехії, Румунії). Скільки було до реорганізації тресту «Нікопольмарганець» у МГЗК, а скільки всього було після цього. Кожна з них мала своє особливе значення, кожна з яких внесла свій внесок у створення сучасного бізнесу. І ці етапи розвитку гідні того, щоб люди з ними познайомилися.

АТ "Марганецький ГЗК" виготовляє марганцеву руду відкритим і підземним способом (80% / 20%). Сировинна база представлена східною частиною Нікопольського родовища (253 млн т). На українському ринку продається марганцевий концентрат виробництва Марганцевого ГЗК. Основними покупцями є заводи з виробництва залізних сплавів у таких містах як: Нікополь та Запоріжжя.

Розмір, склад, структура оборотних коштів залежать від багатьох факторів, а саме від виробництва та організації. Важливу роль у забезпеченні нормалізації допомоги відіграє ефективне використання оборотних коштів.

Організаційна структура підприємства АТ "Марганецький ГЗК" визначена, такими факторами: особливості умов виробництва та застосування технологічних схем, видом власності підприємства.

Компанія унікальна тим, що марганцеву руду видобувають як підземним, так і відкритим способом, а потім сіру руду збагачують у згущувач. Для цього структурний комбінат має три шахти, Грушівський кар'єр і Грушівську збагачувальну фабрику, а також автомобільний, залізничний та інші допоміжні цехи, які забезпечують ефективність роботи основних виробничих підрозділів.

До складу "МГЗК" входять:

- 10 основних виробничих цехів
- 14 допоможних цехів
- 23 відділа
- 2 дочірніх підприємства

Наслідки для Марганецького ГЗК можуть включати:

Війна може призвести до значного обмеження виробництва на гірничо-збагачувальних підприємствах через знищення інфраструктури, втрату кваліфікованої робочої сили та інші фактори.

Що стосується впливу на ринок марганцю, якщо Марганецький ГЗК є значущим гравцем на міжнародному ринку марганцю, війна може призвести до змін в цінах та ринкових умовах для цього металу.

Економічні труднощі підприємства. Загальна економічна нестабільність через війну може вплинути на фінансовий стан Марганецького ГЗК, зокрема, у зв'язку з можливими змінами в обсягах виробництва та збуту.

Збої в ланцюжку постачань, пов'язані зі змінами в транспортних маршрутах або обмеженнями у зовнішньоекономічних відносинах, можуть вплинути на роботу Марганецького ГЗК.

Соціальні аспекти - війна може мати важливі соціальні наслідки для працівників Марганецького ГЗК та їхніх родин.

1.2. Організаційно-управлінські питання аналізу управління персоналом, їх удосконалення на підприємстві АТ «Марганецький ГЗК»

Аналіз персоналу Марганецького ГЗК є надважливою складовою управління організацією, оскільки персонал є ключовим ресурсом для досягнення стратегічних цілей будь-якого підприємства.

Основні складові важливості роботи персоналу на підприємстві:

1. Активна участь персоналу в процесі інновацій та розвитку може сприяти впровадженню нових технологій та покращенню виробничих процесів.
2. Позитивні взаємини та ефективна комунікація серед персоналу сприяють побудові командної робочої атмосфери та розвитку колективу.
3. Важливо зазначити, репутацію підприємства - компетентний та професійний персонал є однією з ключових складових репутації підприємства, що може впливати на його успішність та стабільність. Компетентний та професійний персонал є однією з ключових складових репутації підприємства, що може впливати на його успішність та стабільність.

Організаційно-управлінські питання аналізу персоналу можуть включати: структуру персоналу, тобто оцінка кількості та розподілу працівників за підрозділами та функціями. Це може виявити ефективність робочих процесів та необхідність реорганізації або перерозподілу завдань. Оцінка рівня кваліфікації працівників та їх відповідність потребам підприємства. Це може включати оцінку навичок, знань та досвіду персоналу.

Задоволеність працівників, аналіз факторів, що впливають на мотивацію та задоволеність працівників, таких як заробітна плата, умови праці, можливості

для кар'єрного росту та їх розвитку. Оцінка ефективності працівників, визначення ключових показників продуктивності та пошук можливостей для їх покращення.

Кадрова політика та стратегії. Аналіз планування кадрів, набору персоналу, розвитку та збереження талантів, а також розробка стратегій управління персоналом.

Наступне, аналіз демографічних та соціокультурних аспектів: звичайно, що, урахування різноманітності персоналу, гендерних та культурних аспектів для забезпечення інклюзивного та рівного ставлення до всіх працівників. Початковим етапом проектування і формування системи управління персоналом організації є формулювання цілей даної системи.

Для різних організацій мети системи управління персоналом варіюються в залежності від характеру діяльності організації, обсягів виробництва, стратегічних завдань тощо. Узагальнення досвіду зарубіжних організацій дозволяє сформулювати головну мету системи управління персоналом організації як забезпечення організації персоналом, їх ефективне використання, професійний і соціальний розвиток.

На рис. 1.1 показано структуру цілей системи управління персоналом організації.



Рис 1.1. структура цілей системи управління персоналом організації

1.3. Вирішення завдань для удосконалення управлінської діяльності, ефективність підприємства

Покращення роботи Марганецького ГЗК може бути досягнуте лише за допомогою різних стратегій і заходів.

Ось кілька можливих шляхів для цього:

1. Впровадження сучасних управлінських методів, використання сучасних методів управління, таких як Lean, може допомогти вдосконалити процеси та знизити втрати виробництва.

2. Оптимізація виробничих процесів проведення аналізу з метою зниження витрат, підвищення продуктивності та якості продукції.

3. Інвестування в навчання та розвиток персоналу для підвищення їхньої

кваліфікації та ефективності. Впровадження інноваційних технологій. Використання новітніх технологій у виробництві та управлінні може покращити ефективність та конкурентоспроможність підприємства.

Розробка чіткої стратегії розвитку, яка враховує внутрішні та зовнішні чинники, що впливають на діяльність Марганецького ГЗК. Підвищення уваги до стандартів безпеки праці та екологічних показників для зменшення ризиків та покращення стосунків з громадськістю. Розвиток партнерських відносин з іншими гірничими підприємствами, науково-дослідними установами та урядовими органами для спільного розв'язання викликів та використання ресурсів.

Загалом, ефективність роботи Марганецького ГЗК може бути оцінена через комплексний підхід до вивчення різних аспектів його діяльності, включаючи виробничу, фінансову, екологічну та соціальну складові.

В табл. 1.2 представлено фінансове управління діяльністю.

Таблиця 1.2

Фінансове управління діяльністю

Управління оборотними коштами	Ефективне управління оборотними коштами, такими як запаси, дебіторська заборгованість та кредиторська заборгованість, може покращити ліквідність та знизити ризики.
Оптимізація витрат	Аналіз та оптимізація усіх видів витрат, включаючи адміністративні витрати, транспортні витрати, витрати на управління та інші.
Фінансове планування та управління ризиками:	Розробка довгострокових фінансових планів та стратегій управління ризиками, які враховують зміни в економічному середовищі та інші фактори.
Фінансове управління	ефективне управління бюджетом, контроль над фінансовими потоками та максимізація доходів можуть допомогти забезпечити стабільність та розвиток підприємства.
Оптимізація виробничих процесів	Проведення аналізу ефективності виробничих процесів з метою виявлення та усунення зайвих витрат і оптимізації використання ресурсів.

Таблиця 1.3

Основні фінансово-економічні показники діяльності підприємства АТ "МГЗК",
тис. грн

Показники	Код рядка Форма № 2, ряд	Базовий рік (2021)	Звітний рік (2022)	Відхилення	
				абсолютне	відносне
1	2	3	4	р.4 – р.3	р.4 / р.3 × 100 – 100
1. Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	3 965 495.00	1 434 670.00	-2 530 825	6,3
2. Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	(3 521 682.00)	(1 262 287.00)	-2 259 395	16
3. Валовий:					
прибуток	2090	443 813.00	172 383.00	-410 546	-7,2
збиток	2095	-	-	-	-
4. Інші операційні доходи	2120	129 092.00	526 591.00	397 499	-0,7
5. Адміністративні витрати	2130	(264 299.00)	(286 880.00)	-21 167	16
6. Витрати на збут	2150	(37 672.00)	(38 153.00)	-319 519	18,9
7. Інші операційні витрати	2180	(129 092.00)	(319 271.00)	-190 179	1,6
8. Фінансові результати від операційної діяльності:					
прибуток	2190	1 660 345	985 560	-1538 187	-62,4
збиток	2195	-	-	-	-
9. Дохід від участі в капіталі	2200	-	-	-	-
10. Інші фінансові доходи	2220	0	1 159 880	523 849	78,6
11. Інші доходи	2240	3 389.00	19 556	16 376	3
12. Фінансові витрати	2250	(40 939.00)	(399 918)	6 331	-1,5
13. Втрати від участі в капіталі	2255	-	-	-	-
14. Інші витрати	2270	(19 400.00)	(53 254)	11 102	0,9

Продовження таблиці 1.3

1	2	3	4	р.4 – р.3	р.4 / р.3 × 100 – 100
15. Фінансові результати від операційної, інвестиційної та ін. фінансової діяльності (до оподаткування):					
прибуток	2290	236 757.00	134 253	-941 539	-33,7
збиток	2295	-	-	-	-
16. Фінансові результати від операційної, інвестиційної та ін. фінансової діяльності (після оподаткування):					
прибуток	2350	119 678.00	185 313	-780 875	-36,2
збиток	2355	-	-	-	-
17. Інший сукупний дохід (до оподаткування):					
доходи	2450	(92 470.00)	163 753.00	1 762 504	-3687,2
витрати	-	-	-	-	-
18. Інший сукупний дохід (після оподаткування)	2460	(92 470.00)	163 753.00	1 445 977	-181,8
19. Сукупний дохід підприємства (після оподаткування)	2350+2355+ +2460	92 470.00	637 066	665 102	28,3

Проаналізувавши таблицю можна зробити висновок, що дане підприємство у 2022 році втратило отримані доходи у порівнянні з 2021 роком, це висвітлює зменшення прибутку як фінансового результату від операційної, інвестиційної та ін. фінансової діяльності (до оподаткування) на 236 757.00 тис. грн. Разом з цим показник прибутку як фінансового результату від операційної, інвестиційної та ін. фінансової діяльності (після оподаткування) зменшився у 2022 році на 185 313 тис. грн.

У свою чергу, сума іншого сукупного доходу у 2022 році значно збільшилась на 163 753.00 тис. грн. Як висновок, сукупний дохід підприємства теж зменшився, результат.

Вищезазначені дані свідчать про значне погіршення ефективності діяльності АТ «Марганецький ГЗК». Покращення фінансової ситуації АТ «Марганецького ГЗК» може вимагати комплексного підходу та прийняття ряду заходів.

РОЗДІЛ 2

ХАРАКТЕРИСТИКА ФІНАНСОВО-ЕКОНОМІЧНОГО СТАНУ ТА РЕЗУЛЬТАТІВ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

2.1. Загальна характеристика діяльності підприємства

Марганецький гірничо-збагачувальний комбінат (МГЗК) є провідним підприємством України в галузі видобутку та збагачення марганцевої руди.

Марганецький гірничо-збагачувальний комбінат є ключовим підприємством у гірничо-металургійній галузі України, що забезпечує високу якість марганцевого концентрату для металургійної промисловості. Завдяки постійним інвестиціям у модернізацію виробництва та екологічні програми, МГЗК залишається відповідальним гравцем на ринку, сприяючи розвитку економіки та поліпшенню соціальних умов у регіоні.

Крім промислово-виробничих об'єктів, в структурі комбінату також є об'єкти соціально-культурного призначення:

- Палац культури;
- Спорткомплекс і спортивний зал;
- Стадіон;
- Санаторій-профілакторій;
- Парк;
- Базі відпочинку «Чайка»

Основні цілі комбінату, затверджені правлінням комбінату:

- Беззбиткова діяльність комбінату;
- Задоволення соціально-економічних запитів власників акцій і трудового колективу;
- Ефективний розвиток підприємства, вдосконалення технологічних процесів виробництва.

Основні напрями діяльності:

Видобуток марганцевої руди

Основні родовища знаходяться в Нікопольському басейні. Марганцеві руди видобуваються як відкритим, так і підземним способом.

Технології: Використання сучасного обладнання та технологій для підвищення ефективності видобутку та зменшення витрат.

Збагачення руди

Руда піддається первинному дробленню, подрібненню, гравітаційному збагаченню та флотації. Це дозволяє збільшити вміст марганцю в кінцевому продукті та знизити вміст домішок.

Продукт

Високоякісний марганцевий концентрат, що відповідає стандартам металургійної промисловості.

Виробництво марганцевого концентрату:

Основний продукт

Марганцевий концентрат, який використовується в металургії для виготовлення сталі та інших сплавів. Високий вміст марганцю у концентраті підвищує якість кінцевої продукції, збільшуючи її міцність і зносостійкість.

Економічний вплив

МГЗК є одним з найбільших роботодавців у регіоні, забезпечуючи роботою тисячі людей. Значний платник податків, що сприяє наповненню місцевого та державного бюджету.

Інвестиції

Постійне інвестування в модернізацію виробництва та впровадження нових технологій.

Екологічна відповідальність

Технології захисту навколишнього середовища: Впровадження систем очищення води та повітря, використання рекультиваційних методів для відновлення земель після видобутку.

Екологічні програми

Реалізація проектів спрямованих на зниження впливу на довкілля, зменшення викидів шкідливих речовин та покращення екологічної ситуації в регіоні.

Соціальна відповідальність

Підтримка освітніх, медичних та культурних проектів у регіоні. Забезпечення соціальної допомоги та розвиток інфраструктури.

Партнерство з місцевими громадами МГЗК здійснює видобуток марганцевої руди відкритим способом. Основні родовища марганцевої руди знаходяться в Нікопольському басейні, що на півдні України.

Видобуток проводиться з використанням сучасних технологій та обладнання, що забезпечує високу ефективність та безпеку виробничого процесу. Після видобутку руда проходить процес збагачення, метою якого є підвищення вмісту марганцю в руді та видалення домішок. Процес збагачення включає дроблення, подрібнення, гравітаційне збагачення та флотацію. Це дозволяє отримати марганцевий концентрат високої якості, який відповідає вимогам металургійної промисловості.

Основним продуктом МГЗК є марганцевий концентрат (табл. 2.1), який використовується в металургії для виробництва сталі та інших сплавів. Концентрат має високий вміст марганцю, що дозволяє підвищувати якість сталі, поліпшуючи її міцність та зносостійкість.

Активна співпраця з місцевими органами влади та громадськими організаціями для покращення соціально-економічного стану регіону.

Наведено загальний огляд персоналу.

1. Верховне керівництво - директор (генеральний директор) або керівник підприємства відповідає за загальне керівництво ГЗК та прийняття стратегічних рішень.

Таблиця 2.1

Інформація про основну продукцію,
що виробляє (послуги, що надає) емітент

Вид продукції	Торгові марки, під якими здійснюється збут продукції	Патентний та інший правовий захист продукції	Код товару (товарної групи)	Одиниця виміру	Обсяг виробництва	Обсяг виробництва у грошовому виразі	Чистий дохід
Марганцевий концентрат	0	0	260200000	Тис. тон	1107.8	181189.3	866893.9
					Інші товари	0.0	0.0
					Усього:	866893.9	866893.9

2. Відділи та служби - підпорядковані директору відділи, такі як виробничий відділ, технічний відділ, фінансовий відділ, кадровий відділ, логістичний відділ, відділ збуту та маркетингу, юридичний відділ та інші.
3. Управління проектами - якщо підприємство здійснює розвиток або модернізацію, може бути створено відділ або групу, що відповідає за управління проектами.
4. Виробничі підрозділи - великі підприємства, такі як гірничо-збагачувальні комбінати, мають різні виробничі підрозділи, такі як рудник, фабрикаційний цех, технологічний цех тощо.
5. Керівники з підрозділів - кожному відділі або підрозділі є свій керівник, який відповідає за виконання завдань та керування персоналом.
6. Робочі групи та комітети - для вирішення конкретних завдань або проблем на підприємстві можуть створюватися робочі групи, комітети або комісії.

Таблиця 2.2

**Основні техніко-економічні показники діяльності підприємства або
виробничого підрозділу**

Показники	Одиниці виміру	Роки			Зміни показника, +/-	
		(n) 2020	(n+1) 2021	(n+2) 2022	(n+1)/(n)	(n+2)/(n+1)
1	2	3	4	5	6	7
1. Чистий прибуток	млн. грн.	2 442 989	3 965 495	1 434 670	1,6	0,3
2. Рентабельність:						
- продукції	%	17	15	15	0,8	1
- виробництва	%	21	20	17	0,9	0,85
3. Основні фонди	млн. грн.	112457	987654	939891	8,7	0,9
4. Оборотні фонди	млн. грн.	15346	15878	16434	1	0,79
5. Фондовіддача	коп./грн.	78964	81323	79234	1	0,9
6. Фондомісткість	грн./грн.	678987	632980	476584	0,9	7,5
7. Фондоозброєність	тис. грн./чол.	3456	3125	3087	0,9	0,9
8. Середньооблікова чисельність	чол.	3987	3498	3113	0,9	0,9
9. Продуктивність праці	тис. грн./чол.	4348	3629	2346	0,8	0,6

2.2. Аналіз фінансово-економічного стану підприємства

Аналіз фінансово-економічного стану МГЗК дозволяє виявити його сильні та слабкі сторони, оцінити поточний фінансовий стан і виявити потенційні ризики, дозволяє оцінити його фінансову стійкість, ліквідність, рентабельність та ефективність використання ресурсів. Для цього використовуються основні фінансові показники та коефіцієнти.

На основі проведеного аналізу можна зробити такі висновки:

Фінансова стійкість. Підприємство має задовільний рівень фінансової стійкості, якщо коефіцієнт автономії перевищує 0.5, що свідчить про достатню

частку власного капіталу в структурі активів.

Ліквідність. Підприємство є ліквідним, якщо коефіцієнт поточної ліквідності перевищує 1, а коефіцієнт швидкої ліквідності – 0.5, що свідчить про здатність підприємства своєчасно погашати короткострокові зобов'язання.

Рентабельність. Високий рівень рентабельності активів, власного капіталу та продажів свідчить про ефективне використання ресурсів підприємства та здатність генерувати прибуток.

Ефективність використання ресурсів. Високі показники оборотності активів і власного капіталу свідчать про швидке обертання ресурсів та ефективне управління активами.

На основі даних аналізу можна розробити рекомендації для підвищення фінансово-економічної ефективності підприємства, що сприятиме його стійкому розвитку та підвищенню конкурентоспроможності на ринку.

При формуванні фінансової звітності товариство керувалось також вимогами національних законодавчих актів щодо організації і ведення обліку та складання фінансової звітності в Україні, які не протирічають вимогам МСФЗ.

Фінансова звітність товариства є фінансовою звітністю загального призначення, яка сформована з метою достовірного подання фінансового стану, фінансових результатів діяльності та грошових потоків Товариства для задоволення інформаційних потреб широкого кола користувачів при прийнятті ними економічних рішень.

В додатку А наведено звітність МГЗК: Баланс (Звіт про фінансовий стан), Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід) та Звіт про рух грошових коштів (за прямим методом) за 2022 р.

2.3. Оцінка економічної ефективності управління персоналом на підприємстві

Оцінка ефективності управління персоналом Марганецького гірничо-збагачувального комбінату передбачає аналіз різних аспектів управління персоналом з використанням ключових показників економічної ефективності.

Використання сучасних методів відбору кадрів, таких як співбесіди, тестування, та оцінка компетенцій.

Інвестиції в рекрутинг, витрати на рекрутингові агентства, рекламу вакансій та навчання рекрутерів.

Регулярні тренінги та підвищення кваліфікації для різних категорій працівників.

Інвестиції в розвиток, витрати на внутрішні та зовнішні навчальні програми, тренінги, семінари та участь у конференціях.

Система премій, бонусів, соціальних пакетів та інших стимулів для утримання працівників.

Рівень заробітної плати. Конкурентоспроможна зарплата, що відповідає ринковим умовам.

Регулярна оцінка результатів праці, продуктивності та ефективності працівників. Використання ключових показників ефективності, зворотного зв'язку та атестацій.

Перейдемо до показників економічної ефективності:

1. Продуктивність праці

- Виробництво марганцевого концентрату на одного працівника.
- Загальний обсяг виробництва в тонах / кількість працівників.
- Аналіз: висока продуктивність праці свідчить про ефективне управління та високий рівень кваліфікації працівників.

2. Витрати на персонал

- Витрати на персонал як частка загальних витрат підприємства.

- Загальні витрати на персонал (заробітна плата, соціальні виплати, навчання)
/ Загальні витрати підприємства * 100%.
- Аналіз: оптимальні витрати на персонал свідчать про ефективне управління ресурсами. Занадто високі витрати можуть вказувати на необхідність оптимізації витрат.

2. Показники соціальної ефективності

- Рівень плинності кадрів.
- Кількість працівників, які залишили підприємство / Середня кількість працівників * 100%.
- Аналіз: низька плинність кадрів свідчить про задоволеність працівників умовами праці та ефективні мотиваційні програми.

3. Рівень задоволеності працівників

- Оцінка задоволеності працівників (з анкетування).
- Середній бал за результатами анкетування працівників.
- Аналіз: високий рівень задоволеності працівників позитивно впливає на продуктивність та лояльність.

4. Показники навчання та розвитку

- Витрати на навчання на одного працівника.
- Загальні витрати на навчання / Кількість працівників.
- Аналіз: значні інвестиції в навчання свідчать про орієнтацію на розвиток персоналу та підвищення його кваліфікації.

5. Показники ефективності мотивації

- Середній рівень заробітної плати працівників.
- Загальний фонд заробітної плати / Кількість працівників.
- Аналіз: конкурентоспроможний рівень заробітної плати сприяє залученню та утриманню кваліфікованих кадрів.

6. Програми стимулювання

- Частка працівників, що отримують премії та бонуси.
- Кількість працівників, які отримали премії / Загальна кількість працівників

* 100%.

- Аналіз: висока частка працівників, що отримують стимулювання, вказує на ефективність програм мотивації.

Оцінка ефективності управління персоналом МГЗК повинна враховувати як економічні, так і соціальні показники, а також аспекти навчання та мотивації. Ефективне управління персоналом забезпечує високу продуктивність праці, оптимальні витрати, низьку плинність кадрів, високу задоволеність працівників, активний розвиток персоналу та ефективні мотиваційні програми. Це, у свою чергу, сприяє досягненню стратегічних цілей підприємства та підвищенню його конкурентоспроможності.

Ефективне управління персоналом є критичним фактором для успішного функціонування будь-якого підприємства, включаючи Марганецький гірничо-збагачувальний комбінат. Від ефективності управління персоналом залежить кілька важливих аспектів діяльності підприємства, таких як:

- Продуктивність праці

Вплив: ефективне управління персоналом підвищує продуктивність праці, забезпечуючи правильне використання людських ресурсів, розподіл обов'язків і мотивацію працівників.

- Якість продукції та послуг

Вплив: навчання та розвиток персоналу сприяють підвищенню професійних навичок, що відображається на якості виконуваних робіт.

- Фінансові результати

Вплив: оптимальне управління витратами на персонал (зарплати, навчання, мотиваційні програми) сприяє зниженню загальних витрат підприємства.

- Плинність кадрів

Вплив: збалансована система мотивації та справедливе оцінювання праці сприяють утриманню кваліфікованих працівників.

- Дотримання законодавства та соціальна відповідальність

Вплив: ефективне управління персоналом забезпечує дотримання трудового законодавства, норм охорони праці та соціальних стандартів.

Ефективне управління персоналом є ключовим фактором успіху підприємства, оскільки впливає на продуктивність, якість продукції, фінансові результати, конкурентоспроможність, моральний клімат, плинність кадрів, дотримання законодавства та безпеку праці. Марганецький гірничо-збагачувальний комбінат, як одне з провідних підприємств у своїй галузі, повинен постійно вдосконалювати свої підходи до управління персоналом, щоб забезпечити стійкий розвиток та успіх на ринку.

РОЗДІЛ 3

ЗАГАЛЬНО-ФУНКЦІОНАЛЬНА СТРАТЕГІЯ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА

3.1. Стратегічний аналіз, SWOT-матриця

Проведемо стратегічний аналіз зовнішнього макросередовища МГЗК. Цей аналіз виявляє найбільш значимі негативно, що впливають фактори, макросередовища, використовуючи актуальні відомості про стан 4 груп факторів макросередовища:

- політичні;
- економічні;
- соціальні;
- технологічні.

Таблиця 3.1

PEST-аналіз АТ "МГЗК"

Група факторів	Опис проблеми	Ступінь впливу на діяльність			Які зміни, що прогнозуються, мають вплинути на підприємство
		незначний вплив	середній вплив	значний вплив	
Р (Політичні)	Наразі війна спричиняє вплив на роботу компаній, підприємств, тому, на жаль, війна створює ризики для МГЗК.			*	Зростання ризиків для персоналу підприємства через бойові дії, знижений попит.
Е (Економічні)	Війна руйнує усталені правила ринку, змінює попит та пропозицію і тим самим надає можливості підприємцям проявити себе. Впливають рішення щодо продовження, оновлення чи зміни напряму бізнесу на діяльність компанії та на покращення економіки в країні.			*	Зростання цін на енергоносії, сировину та інше, необхідність відновлення пошкодженого обладнання та інфраструктуру, підвищена безпека підприємства. Зниження попиту на продукцію підприємства через економічні труднощі, через

Група факторів	Опис проблеми	Ступінь впливу на діяльність			Які зміни, що прогнозуються, мають вплинути на підприємство
		незначний вплив	середній вплив	значний вплив	
					війну. Зниження виробництва марганцю на АТ МГЗК".
S (Соціальні)	Війна надто сильно впливає на стан населення. Руйнуються приватні будинки у місті. Внаслідок війни в Україні збільшилася кількість нерівності. Також війна негативно вплинула на психічне здоров'я населення України. Щодня люди відчувають постійні тривоги, стреси, близько 80% українців відчувають стрес, тривогу.			*	Запровадження простою частини працівників у зв'язку зі зменшенням обсягу виробництва. На жаль, війна призводить до втрати персоналу з причин загибелі або поранення.
T (Технологічні)	Уряд ухвалив ряд заходів для стимулювання інвестицій у технології, зокрема, запровадив пільги для підприємств, які інвестують у нові технології та розробки. Зростання інвестицій у технології в Україні у 2023 році на 30%. Україна активно співпрацює з міжнародними партнерами у сфері технологій, з ЄС, США та іншими країнами. Ця співпраця сприяє розвитку технологій в Україні та їхньому впровадженню в економіку. у 2023 році внаслідок бойових дій було пошкоджено або знищено значну кількість технологічної інфраструктури. Також війна в Україні має негативний вплив на технологічний стан.			*	Використання нових технологій для підвищення кваліфікації персоналу, наприклад, системи дистанційного навчання.

Таблиця 3.2

Результати аналізу за моделлю М.Портера, оцінка впливу п'яти сил за моделлю М. Портера на АТ «МГЗК»

Фактор	Характеристика	Оцінка
Конкуренти	Високий рівень конкуренції серед українських компаній і іноземних	4
Потенційні конкуренти	Високі бар'єри	1
Товари-замінники	Зростаючий попит марганцю	3
Споживачі	попит і ціни	5
Постачальники	можливість диверсифікації постачальників ресурсів	2
Середня оцінка		2

На основі раніше складеного PEST-аналізу, проведеного функціонального аналізу, матриці загроз і можливостей, а також визначення сильних і слабких сторін підприємства ми можемо побудувати SWOT-матрицю для АТ «МГЗК».

Таблиця 3.3

Матриця для проведення SWOT-аналізу

	S – сили	W – слабкості
	1. Ефективна маркетингова стратегія, яка відповідає потребам ринку 2. Фінансова стійкість 3. співпраця з міжнародними трейдерами	1. Недостатнє розуміння потреб ринку в деяких регіонах 2. Висока вартість виробництва.
Внутрішні фактори Зовнішні фактори		
O – можливості	SO – стратегії	WO – стратегії
1. Розвиток нових технологій; 2. Зростаючі вимоги до екологічної безпеки виробництва;	1. підвищити ефективність виробництва та зниження витрат; потребам ринку 2. нове обладнання, які дозволяють зменшити викиди шкідливих речовин у навколишнє середовище	1. Розробка цифрової маркетингової стратегії, яка включатиме використання таких інструментів, як соціальні мережі 2. інвестування в цифрові маркетингові канали.
T	ST – стратегії	WT – стратегії
1. Війна в Україні; 2. Зростання цін	1. Відновлення пошкодженої інфраструктури, 2. Впровадження енергозберігаючих технологій; 3. Розширення виробів; впровадження маркетингових заходів	1. Розробка заходів щодо зниження витрат 2. розвиток власної логістичної інфраструктури

Компанія має високі витрати на виробництво, які напряду залежать від обсягу виробництва, якщо порівняти ці два показники, можна сказати, що

реалізація продукції є прибутковою.

1. WT-стратегії:

Розробка планів щодо відновлення виробництва в разі пошкодження інфраструктури.

2. WO-стратегії:

Збільшення запасів сировини та матеріалів, що дозволить підприємству продовжувати роботу в разі непередбачених обставин та розробка сценаріїв розвитку.

3.2. Установлення місії та цілей підприємства щодо управління персоналом

Місія управління персоналом на Марганецькому гірничо-збагачувальному комбінаті полягає в створенні висококваліфікованого, мотивованого та ефективного колективу, здатного забезпечити стійкий розвиток підприємства, високу якість продукції та конкурентоспроможність на ринку. Це досягається через реалізацію стратегій, спрямованих на розвиток, підтримку та максимальне використання потенціалу працівників.

Місія підприємства має за мету визначення напряму діяльності і формує не тільки ідею підприємства для зовнішнього середовища, а й допомагає у формуванні конкретних цілей діяльності, що призведуть до досягнення поставленої загальної мети.

Місія організації зазвичай визначає її основні цінності, цілі та підходи до ведення бізнесу. Вона може включати в себе ідеї про те, як організація прагне впливати на світ чи задовольняти потреби своїх клієнтів та співробітників.

Місією МГЗК є забезпечення марганцю високою якістю із залученням спеціалістів, покращення якості продукції та оптимізація виробництва. Також ціль підприємства включає досягнення фінансового успіху, розширення на ринку,

покращення якості продукції чи послуг, виведення нових продуктів на ринок, збільшення задоволеності клієнтів та інші стратегічні аспекти.

Підприємство розробляє східну частину Нікопольського родовища марганцевих руд (Грушівсько-Басанську ділянку).

Ціль підприємства:

- покращення іміджу
- створення інноваційних технологій
- зменшення собівартості
- завоювання сильних позицій на нових ринках
- збільшення прибутковості та зменшення витрат підприємства

Також ціль підприємства включає досягнення фінансового успіху, розширення на ринку, покращення якості продукції чи послуг, виведення нових продуктів на ринок, збільшення задоволеності клієнтів та інші стратегічні аспекти.

Цілі управління персоналом на Марганецькому гірничо-збагачувальному.

Підвищення продуктивності праці.

Забезпечити максимальну продуктивність працівників через оптимізацію робочих процесів, впровадження сучасних технологій та постійне підвищення кваліфікації персоналу. Розробка та впровадження системи оцінки результатів праці для підвищення ефективності.

Розвиток та навчання персоналу.

Створення та реалізація програм постійного навчання і професійного розвитку для всіх категорій працівників. Впровадження системи наставництва та внутрішнього навчання для передачі досвіду та знань.

Мотивація та утримання кадрів.

Розробка та впровадження ефективної системи матеріального та нематеріального стимулювання працівників. Забезпечення конкурентоспроможних умов праці та соціальних гарантій для зниження плинності кадрів.

Покращення організаційної культури.

Створення позитивного морально-психологічного клімату в колективі.

Формування корпоративної культури, заснованої на взаємоповазі, співробітництві та інноваційності.

Оптимізація управлінських процесів.

Впровадження сучасних методів і технологій управління персоналом, включаючи використання інформаційних систем. Розробка чіткої структури управління та розподілу обов'язків для підвищення ефективності управлінських рішень.

Дотримання трудового законодавства.

Забезпечення повного дотримання трудового законодавства та стандартів охорони праці. Постійний моніторинг та покращення умов праці відповідно до нормативних вимог і стандартів безпеки.

Інновації та адаптивність.

Сприяння впровадженню інноваційних підходів в управлінні персоналом. Підвищення здатності підприємства швидко адаптуватися до змін на ринку та внутрішніх умов.

3.3. Вибір загальної стратегії розвитку, розробка функціональних стратегій підприємства

Вибір загальної стратегії розвитку є критичним етапом в управлінні підприємством, оскільки від нього залежить подальший напрямок діяльності та можливість досягнення стратегічних цілей. На Марганецькому гірничо-збагачувальному комбінаті (МГЗК) важливо враховувати як внутрішні, так і зовнішні фактори, що впливають на підприємство.

Аналіз поточної ситуації.

Перед вибором загальної стратегії розвитку необхідно провести всебічний

аналіз поточного стану підприємства, включаючи:

Сильні сторони: наявність кваліфікованого персоналу, сучасне обладнання, міцна позиція на ринку.

Слабкі сторони: високі витрати на виробництво, залежність від коливань цін на сировину.

Можливості: вихід на нові ринки, розвиток нових продуктів, впровадження інновацій.

Загрози: конкуренція, зміни в законодавстві, економічна нестабільність. Вибір стратегії.

Виходячи з проведеного аналізу, можна запропонувати декілька можливих стратегій розвитку для МГЗК:

1. Стратегія зростання

Інтенсивне зростання: передбачає підвищення обсягів виробництва та продажів шляхом модернізації обладнання, підвищення продуктивності праці, впровадження нових технологій.

Екстенсивне зростання: розширення виробничих потужностей, відкриття нових виробничих майданчиків, збільшення обсягів видобутку та переробки сировини.

2. Стратегія стабілізації

Утримання ринкових позицій: підтримка стабільного рівня виробництва та продажів, мінімізація ризиків.

Оптимізація витрат: підвищення ефективності використання ресурсів, зниження виробничих витрат, оптимізація логістичних процесів.

3. Стратегія диверсифікації

Розширення асортименту продукції: розвиток нових напрямків діяльності, виробництво нових видів продукції, використання нових технологій.

Вихід на нові ринки: освоєння нових географічних ринків, розвиток експортного потенціалу, встановлення партнерських відносин з новими клієнтами.

4. Інноваційна стратегія

Впровадження нових технологій: розвиток науково-дослідної та інноваційної діяльності, впровадження передових технологій у виробництво. Інвестування в наукові розробки: співпраця з науково-дослідними установами, участь у міжнародних програмах та грантах.

Функціональні стратегії – це конкретні плани дій, спрямовані на реалізацію загальної стратегії підприємства в окремих функціональних областях. На Марганецькому гірничо-збагачувальному комбінаті розробка функціональних стратегій дозволяє оптимізувати роботу всіх підрозділів і забезпечити досягнення стратегічних цілей підприємства.

Стратегія управління персоналом

Ціль: Забезпечення підприємства висококваліфікованим, мотивованим і продуктивним персоналом.

Ключові напрями:

Розробка і впровадження програм навчання та розвитку персоналу.

Впровадження системи оцінки і мотивації працівників.

Забезпечення конкурентоспроможних умов праці та соціальних гарантій.

Стратегія виробництва

Ціль: Підвищення ефективності та продуктивності виробничих процесів.

Ключові напрями:

Модернізація виробничого обладнання і впровадження нових технологій.

Оптимізація виробничих процесів для зниження витрат і підвищення якості продукції.

Забезпечення дотримання стандартів якості та безпеки праці.

Стратегія маркетингу

Ціль: Збільшення ринкової частки та зміцнення позицій підприємства на ринку.

Ключові напрями:

Проведення ринкових досліджень для виявлення потреб і уподобань споживачів.

Розробка і впровадження ефективних маркетингових кампаній.

Формування та підтримка позитивного іміджу підприємства.

Стратегія фінансів

Ціль: Забезпечення фінансової стійкості та ефективне управління фінансовими ресурсами підприємства.

Ключові напрями:

Оптимізація структури капіталу і управління витратами.

Забезпечення ефективного управління оборотним капіталом.

Розробка і впровадження фінансового планування та контролю.

Стратегія інформаційних технологій

Ціль: Впровадження сучасних інформаційних систем для підвищення ефективності управління підприємством.

Ключові напрями:

Розробка та впровадження системи управління підприємством (ERP-система).

Автоматизація виробничих та управлінських процесів.

Забезпечення інформаційної безпеки та захисту даних.

Стратегія інновацій та розвитку

Ціль: Підвищення інноваційного потенціалу підприємства та впровадження нових технологій.

Ключові напрями:

Інвестування в науково-дослідні та дослідно-конструкторські роботи.

Пошук та впровадження новітніх технологій у виробничий процес.

Співпраця з науковими установами та інноваційними компаніями.

Розробка функціональних стратегій є важливою складовою загальної стратегії підприємства.

На Марганецькому гірничо-збагачувальному комбінаті функціональні стратегії допомагають оптимізувати діяльність у різних сферах, забезпечують координацію зусиль всіх підрозділів та сприяють досягненню стратегічних цілей

підприємства. Ефективна реалізація функціональних стратегій сприяє підвищенню конкурентоспроможності, продуктивності та стійкості підприємства на ринку.

Для того, щоб обрати загальну стратегію підприємства, потрібно оцінити стан його портфеля. Один із способів це зробити - скористатися матрицею БКГ, яка враховує дві фактори: відносну частку ринку та темп зростання ринку.

За результатами аналізу матриці БКГ вибирається відповідна стратегія діяльності підприємства. Темп зростання ринку - це відношення обсягу продажів продукції в поточному році до обсягу продажів попереднього року.

Темпи росту ринку становлять:

- концентрат: $252 \text{ тис. грн} / 281 \text{ тис. грн} = 0,89$;
- агломерат $271 \text{ тис. грн} / 295 \text{ тис. грн} = 0,91$

Відносна частка ринку становить:

- за концентратом: $3,9\% / 5,9\% = 0,66$;
- за агломератом: $8,7\% / 30\% = 0,29$.

Результати розрахунків наведено в табл. 3.4:

Таблиця 3.4

Результати розрахунків

Показники	Концентрат	Агломерат
Темпи росту ринку	0,89	0,91
Відносна частка ринку	0,66	0,29
Частка обсягу продукції в загальному обсязі продукції підприємства	44,9	55,1

На рис. 3.1 представлено матрицю БКГ для АТ «МГЗК».

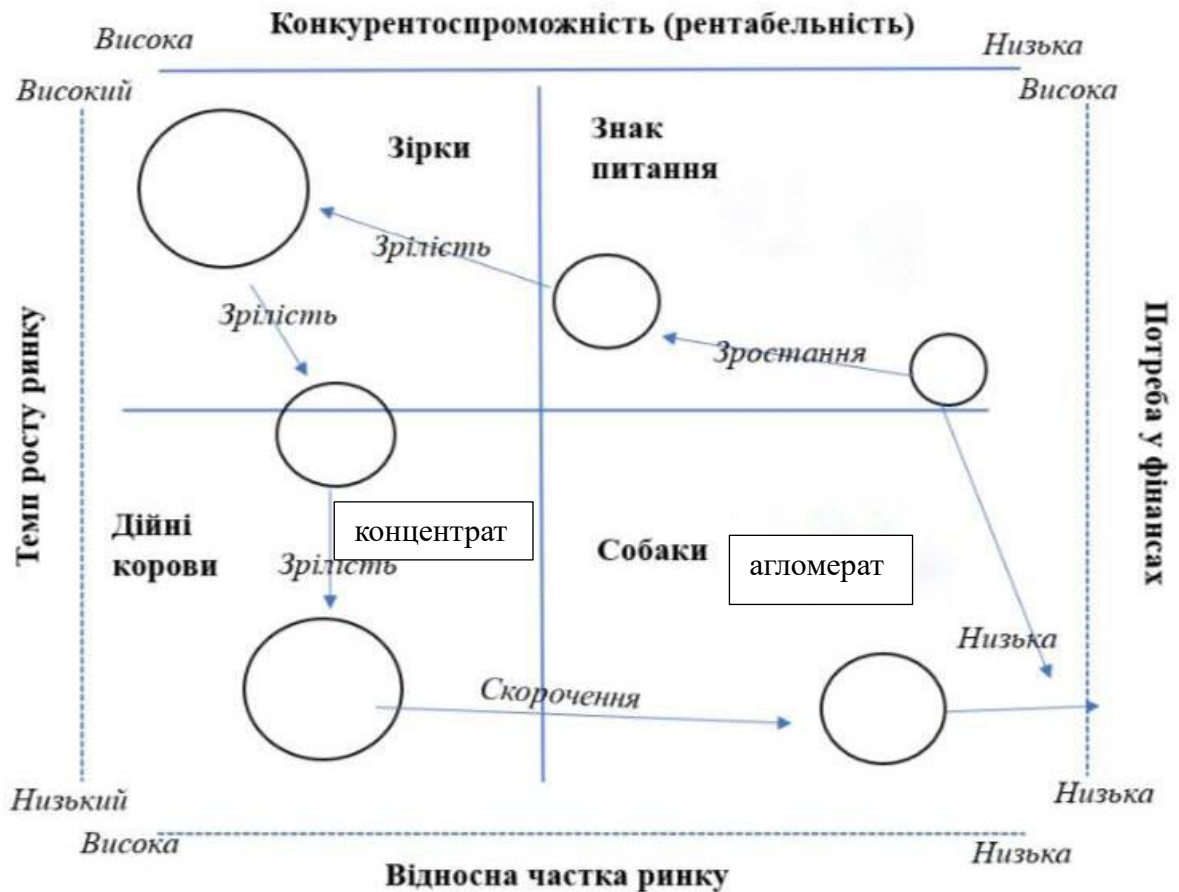


Рис. 3.1. Матриця БКГ для АТ «МГЗК»

За наданими даними можна зробити висновок, що АТ "МГЗК" знаходиться у сегменті «дійні корови» та «собаки».

Дослідження ринку і конкурентоспроможність.

- аналізуйте ринок металургійних продуктів, визначте попит і пропозицію
- оцініть конкурентоспроможність підприємства конкурувати в даному середовищі

Ефективність виробництва.

- впроваджуйте нові технології та процеси для підвищення ефективності виробництва

-звертайте увагу на енергоефективність і виробничу безпеку.

Диверсифікація продукції.

- розглядайте можливості розширення асортименту продукції

- диверсифікуйте виробництво для зменшення ризиків від змін у ринкових умовах

Сталість постачання сировини.

- забезпечте стале постачання сировини для виробництва
- розгляньте можливості для вирощування власних ресурсів або укладення довгострокових контрактів з постачальниками

Екологічна узгодженість.

-враховуйте екологічні аспекти виробництва та здійснюйте заходи для зменшення негативного впливу на довкілля

-дотримуйтеся вимог стандартів та норм щодо екології та безпеки праці.
-співпрацюйте з науковими установами та іншими партнерами для обміну інноваційними ідеями.

Глобалізація та експорт.

-розгляньте можливості для розширення експортних ринків та збільшення глобальної присутності.

- вивчайте потенційні ринки та створюйте стратегії для їх завоювання.

Людський капітал.

- розвивайте та тримайте кваліфікований персонал, забезпечте навчання та розвиток працівників.

Ці загальні принципи можуть служити основою для розробки стратегії розвитку Марганецького ГЗК.

Вибір оптимальної стратегії для МГЗК.

Після аналізу можливих стратегій необхідно обрати ту, яка найкраще відповідає поточному стану та можливостям підприємства. Для МГЗК оптимальною може бути комбінація інтенсивного зростання та інноваційної стратегії, що дозволить:

- Підвищити ефективність виробництва через модернізацію обладнання та впровадження нових технологій.

- Забезпечити стабільне зростання обсягів виробництва та продажів.

- Освоїти нові ринки та збільшити експортний потенціал.
- Розвивати нові види продукції та впроваджувати інновації.

Вибір загальної стратегії розвитку для МГЗК є важливим кроком для забезпечення його стабільного розвитку та конкурентоспроможності. Оптимальна стратегія повинна враховувати як внутрішні можливості підприємства, так і зовнішні загрози та можливості.

Комбінація інтенсивного зростання та інноваційної стратегії забезпечить підприємству можливість досягти стратегічних цілей та підвищити свою позицію на ринку. Стратегія є ключовим елементом успішного функціонування та розвитку будь-якого підприємства. Вона визначає напрямок і основні підходи до досягнення поставлених цілей, враховуючи внутрішні можливості та зовнішні фактори впливу.

Ось декілька основних причин, чому стратегія є надзвичайно важливою для підприємства.

Стратегія дозволяє підприємству чітко визначити свої довгострокові цілі та шляхи їх досягнення. Це допомагає зосередити ресурси на ключових напрямках діяльності, що забезпечують найбільший ефект для розвитку.

Добре розроблена стратегія допомагає підприємству виділитися серед конкурентів, розробити унікальні пропозиції та завоювати лояльність клієнтів. Це особливо важливо в умовах жорсткої конкуренції на ринку.

Стратегія сприяє ефективному розподілу ресурсів, зокрема фінансових, людських та матеріальних. Це допомагає уникнути непотрібних витрат та максимізувати прибуток.

В умовах постійних змін у зовнішньому середовищі, стратегія дозволяє підприємству бути більш гнучким та швидко адаптуватися до нових умов, що є критично важливим для збереження стабільності та конкурентоспроможності.

Наявність чіткої стратегії розвитку підвищує привабливість підприємства для інвесторів, оскільки демонструє серйозний підхід до планування та управління. Інвестори схильні вкладати кошти в підприємства, що мають ясне

бачення свого майбутнього.

Стратегія допомагає керівникам на всіх рівнях ухвалювати узгоджені рішення та координувати дії різних підрозділів. Це забезпечує цілісність та послідовність дій всередині підприємства.

Зрозуміла та досяжна стратегія розвитку мотивує працівників, оскільки вони бачать перспективи свого розвитку та можливості кар'єрного зростання. Це підвищує їх залученість та продуктивність.

Стратегія є надзвичайно важливим елементом управління підприємством, оскільки вона забезпечує визначення довгострокових цілей, оптимізацію використання ресурсів, підвищення конкурентоспроможності та адаптивності до змін у зовнішньому середовищі.

Для Марганецького гірничо-збагачувального комбінату розробка та реалізація ефективної стратегії є ключовою умовою для забезпечення стабільного розвитку, досягнення високих фінансових показників та зміцнення позицій на ринку.

ВИСНОВКИ

У даній дипломній роботі проведено комплексне дослідження ефективності управління персоналом на підприємстві АТ «Марганецький ГЗК». Визначено, що ефективне управління персоналом є ключовим фактором для забезпечення конкурентоспроможності та стабільного розвитку підприємства.

1. Теоретичні аспекти управління персоналом.

У першому розділі роботи проаналізовано основні теоретичні підходи до управління персоналом. Визначено, що управління персоналом включає різні аспекти, такі як планування, підбір, навчання, мотивація та оцінка праці працівників. Було також розглянуто сучасні тенденції та інноваційні підходи в цій галузі.

2. Аналіз фінансово-економічного стану підприємства.

У другому розділі проаналізовано фінансово-економічний стан підприємства. Зокрема, розглянуто показники рентабельності, ліквідності та фінансової стійкості. Встановлено, що ефективність управління персоналом безпосередньо впливає на продуктивність праці, мотивацію працівників, а також на загальну економічну ефективність підприємства. Було також виявлено, що ефективне управління персоналом сприяє зменшенню витрат на персонал та підвищенню якості продукції та послуг.

3. Розробка загальної стратегії розвитку.

В останньому розділі розглянуто загальну стратегію розвитку підприємства. Визначено, що стратегічне управління є важливим елементом успішного функціонування підприємства. Розроблено рекомендації щодо покращення управління персоналом, включаючи впровадження нових мотиваційних систем, програми навчання та розвитку працівників, а також підвищення рівня автоматизації управлінських процесів.

Підходи до управління персоналом різняться у залежності від країни, резидентами якої є суб'єкти господарювання, де вони застосовуються. Принципи

і методи управління персоналом залежать від кадрової політики, прийнятої та поширеної на підприємстві. Проте, їх набір є більш-менш універсальним, різниця може бути у активності застосування кожного окремого методу.

Аналіз показав, що на МГЗК існує потреба в удосконаленні системи мотивації та стимулювання працівників. Впровадження нових мотиваційних систем, таких як бонуси за досягнення виробничих показників та індивідуальні премії, сприятиме підвищенню продуктивності праці та зменшенню плинності кадрів. Ефективне управління персоналом неможливе без постійного навчання та розвитку працівників. На МГЗК необхідно розробити та впровадити програми підвищення кваліфікації, що дозволить працівникам оволодівати новими знаннями та навичками, відповідати сучасним вимогам ринку та технологічного прогресу.

На основі проведеного дослідження можна зробити висновок, що ефективне управління персоналом є критично важливим для забезпечення сталого розвитку підприємства. Рекомендовані заходи щодо вдосконалення системи управління персоналом на АТ «МГЗК» сприятимуть підвищенню його економічної ефективності та досягненню стратегічних цілей підприємства.

До елементів системи управління персоналом організації належать мета, завдання, суб'єкти, об'єкти, функції, принципи, методи. Нині існує значна кількість розробок і рекомендацій щодо формування системи управління персоналом підприємства та оцінювання рівня її ефективності.

Впровадження запропонованих рекомендацій дозволить підприємству підвищити продуктивність праці, покращити якість продукції та послуг, а також забезпечити конкурентоспроможність на ринку.

Нові підходи до мотивації та стимулювання працівників, розвитку та навчання персоналу, автоматизації управлінських процесів, а також регулярна оцінка ефективності управління дозволять підприємству досягти високих результатів.

В подальшому рекомендується продовжувати моніторинг та аналіз ефективності впроваджених заходів, адаптуючи їх відповідно до змін на ринку та

всередині підприємства. Це, в свою чергу, сприятиме підвищенню конкурентоспроможності МГЗК, забезпеченню стабільного розвитку та зростанню економічних показників.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Азарова А.О., Мороз О.О., Лесько О.Й., Романець І.В. Управління персоналом: навч. посіб. Вінниця: ВНТУ, 2014. 283 с.
2. Бербенець О.В. Управління персоналом (людськими ресурсами) як фактор збільшення капіталізації компанії. *Економіка та держава*. 2017. № 7. URL: <http://www.economy.in.ua/?n=7&y=2017>.
3. Криворучко О.М., Водолажська Т.О. Управління персоналом підприємства: навч. посібник. Харків: ХНАДУ, 2016. 200 с.
4. Бісвас П.Ч. Сучасні технології управління персоналом на вітчизняних підприємствах. *Маркетинг в Україні*. 2008. № 3. С. 36-39;
5. Приватне акціонерне товариство "Марганецький гірничо-збагачувальний комбінат" [Електронний ресурс] – <http://www.mgok.dp.ua/>
6. Рум'янцев А. П. Зовнішньоекономічна діяльність [Текст]: Навчальний посібник/ А. П. Рум'янцев, Н. С. Рум'янцева; М-во освіти і науки України. Київ: Центр навчальної літератури, 2019.
7. Рульєв В.А., Гуткевич С.О., Мостенська Т.Л. Управління персоналом: навч. посіб. Київ: КОНДОР, 2012. 324 с
8. Райко Д. В. Стратегічне управління розвитком маркетингової діяльності: методологія та організація : моногр. / Д. В. Райко ; Нац. техн. ун-т "Харк. політех. ін-т". Харків: ВД "ІНЖЕК", 2018. № 3. С. 110-113.
9. Довбня С. Б., Письменна О. О. Теоретичне обґрунтування та формування стратегічної цілі управління персоналом. *Економічний вісник Національного гірничого університету*. 2015.
10. Шубалий О.М. Зміст та принципи формування системи управління персоналом на підприємстві. *Економічний форум*. 2018.
11. Смоляр Л.Г., Грамотенко О.О. Дослідження тенденції управління персоналом на поліграфічних підприємствах України. *Економіка та держава*. 2016. №5. С. 96-99.

12. Климчук А.О. Формування стратегій ефективного управління персоналом підприємств. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2016.

13. Ковальська А.І. Економічна сутність персоналу та його роль у забезпеченні конкурентоспроможності підприємства [Електронний ресурс]. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua>

14. Герасименко О. Ефективність управління персоналом на малому підприємстві: індикатори стану та пріоритетні напрями підвищення. *Вісник Київського національного університету імені Тараса Шевченка. Економіка*. 2015. С. 118-123.

15. Линенко А. В., Шевченко О. Л. Сутність й аналіз персоналу підприємства за показниками його ефективності. *Держава та регіони. Серія: Економіка та підприємництво*. 2008. № 4. С. 111-116.

16. Мажура І.А., Невмержицька С.М. Стратегічне управління персоналом підприємств. *Формування ринкових відносин в Україні*. 2014. № 4 (155). С. 203-206.

17. Кальєніна Н. В. Сутність категорії управління персоналом». *Держава та регіони. Серія: Економіка та підприємництво*. 2018. № 3. С. 111–115.

18. Пузирьова, П. В. Базові підходи до формування принципів і методів управління персоналом підприємства. *Формування ринкових відносин в Україні*. 2016. N 1. С. 158-162.

19. Процак К.В., Просович О.П. Креативність персоналу як важливий чинник інноваційного розвитку підприємства. *Вісник Національного університету «Львівська політехніка»*. 2016. № 698. С. 272- 276.

20. Ситник Н.І. Управління персоналом: навчальний посібник для ВНЗ. Київ: Інкос, 2009. 472 с.

21. Чернишова Л.І. Забезпечення розвитку кадрового потенціалу підприємства / Чернишова Л.І., Тропанець М.В., Гайтанжий В.В. // IV Міжнародна інтернет-конференція "Актуальні проблеми теорії та практики

менеджменту" (Одеський національний політехнічний університет. Одеса, 21—22 травня 2015). Одеса: ОНПУ, 2015. С. 205 – 208.

22. Чуднова О.К. Аналіз сучасних систем управління персоналом: міжнародний досвід. *Формування ринкових відносин в Україні: Збірник наукових праць*. Вип. 6 (37). Київ: НДЕІ, 2014.

23. Никифорова В.Г. Управління персоналом: Навчальний посібник. 2-ге видання, виправлене та доповнене. Одеса: Атлант, 2013. 275 с.

24. Шубалий О.М., Рудь Н.Т., Гордійчук А.І., Шубала І.В., Дзямулич М.І., Потьомкіна О.В., Середя О.В. Управління персоналом: підручник; за заг. ред. О.М. Шубалого. Луцьк: ІВВ Луцького НТУ, 2018. 404 с.

ДОДАТКИ

Додаток А

Баланс
(Звіт про фінансовий стан) на 31.12.2022 р.

Код за ДКУД 1801001

Актив	Код рядка	На початок звітнього періоду	На кінець звітнього періоду
1	2	3	4
I. Необоротні активи			
Нематеріальні активи	1000	37 050	36 175
первісна вартість	1001	41 873	41 548
накопичена амортизація	1002	(4 823)	(5 373)
Незавершені капітальні інвестиції	1005	353 047	392 747
Основні засоби	1010	1 778 170	1 717 105
первісна вартість	1011	41 634 665	41 361 602
знос	1012	(39 856 495)	(39 644 497)
Інвестиційна нерухомість	1015	0	0
первісна вартість	1016	0	0
знос	1017	(0)	(0)
Довгострокові біологічні активи	1020	0	0
первісна вартість	1021	0	0
накопичена амортизація	1022	(0)	(0)
Довгострокові фінансові інвестиції:			
які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030	8	8
інші фінансові інвестиції	1035	0	0
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040	0	0
Відстрочені податкові активи	1045	0	0
Гудвіл	1050	0	0
Відстрочені аквізиційні витрати	1060	0	0
Залишок коштів у централізованих страхових резервних фондах	1065	0	0
Інші необоротні активи	1090	0	0
Усього за розділом I	1095	2 168 275	2 146 035
II. Оборотні активи			
Запаси	1100	718 745	1 283 627
Виробничі запаси	1101	157 769	160 442
Незавершене виробництво	1102	37 803	411 869
Готова продукція	1103	523 092	672 959
Товари	1104	81	38 357
Поточні біологічні активи	1110	0	0

Депозити перестраховання	1115	0	0
Векселі одержані	1120	0	0
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	238 747	25 129
Дебіторська заборгованість за розрахунками:			
за виданими авансами	1130	58 581	63 934
з бюджетом	1135	17 639	13 068
у тому числі з податку на прибуток	1136	0	0
з нарахованих доходів	1140	0	0
із внутрішніх розрахунків	1145	0	0
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	5 707	460
Поточні фінансові інвестиції	1160	0	0
Гроші та їх еквіваленти	1165	53 823	1 789
Готівка	1166	0	0
Рахунки в банках	1167	53 823	1 789
Витрати майбутніх періодів	1170	0	0
Частка перестраховика у страхових резервах	1180	0	0
у тому числі в:			
резервах довгострокових зобов'язань	1181	0	0
резервах збитків або резервах належних виплат	1182	0	0
резервах незароблених премій	1183	0	0
інших страхових резервах	1184	0	0
Інші оборотні активи	1190	3 853	16 454
Усього за розділом II	1195	1 097 095	1 404 461
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	0	0
Баланс	1300	3 265 370	3 550 496

Пасив	Код рядка	На початок звітної періоду	На кінець звітної періоду
1	2	3	4
I. Власний капітал			
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	366 625	366 625
Внески до незареєстрованого статутного капіталу	1401	0	0
Капітал у дооцінках	1405	0	0
Додатковий капітал	1410	87 161	250 914
Емісійний дохід	1411	0	0
Накопичені курсові різниці	1412	0	0
Резервний капітал	1415	53 698	53 698
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	610 793	563 731
Неоплачений капітал	1425	(0)	(0)

Вилучений капітал	1430	(295)	(295)
Інші резерви	1435	0	0
Усього за розділом I	1495	1 117 982	1 234 673
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення			
Відстрочені податкові зобов'язання	1500	139 966	124 086
Пенсійні зобов'язання	1505	679 992	600 539
Довгострокові кредити банків	1510	0	0
Інші довгострокові зобов'язання	1515	0	0
Довгострокові забезпечення	1520	6 745	7 320
Довгострокові забезпечення витрат персоналу	1521	0	0
Цільове фінансування	1525	0	0
Благодійна допомога	1526	0	0
Страхові резерви	1530	0	0
у тому числі:			
резерв довгострокових зобов'язань	1531	0	0
резерв збитків або резерв належних виплат	1532	0	0
резерв незароблених премій	1533	0	0
інші страхові резерви	1534	0	0
Інвестиційні контракти	1535	0	0
Призовий фонд	1540	0	0
Резерв на виплату джек-поту	1545	0	0
Усього за розділом II	1595	826 703	731 945
III. Поточні зобов'язання і забезпечення			
Короткострокові кредити банків	1600	0	0
Векселі видані	1605	0	0
Поточна кредиторська заборгованість за:			
довгостроковими зобов'язаннями	1610	0	0
товари, роботи, послуги	1615	1 026 520	951 728
розрахунками з бюджетом	1620	35 443	21 705
у тому числі з податку на прибуток	1621	274	0
розрахунками зі страхування	1625	8 167	7 016
розрахунками з оплати праці	1630	29 215	22 075
одержаними авансами	1635	13 315	147
розрахунками з учасниками	1640	0	0
із внутрішніх розрахунків	1645	0	0
страховою діяльністю	1650	0	0
Поточні забезпечення	1660	49 050	86 705
Доходи майбутніх періодів	1665	0	0
Відстрочені комісійні доходи від перестраховиків	1670	0	0
Інші поточні зобов'язання	1690	158 975	494 502
Усього за розділом III	1695	1 320 685	1 583 878

IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700	0	0
Чиста вартість активів недержавного пенсійного фонду	1800	0	0
Баланс	1900	3 265 370	3 550 496

Звіт про фінансові результати
(Звіт про сукупний дохід) за 2022 рік

Код за ДКУД

1801003

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	1 434 670	3 965 495
Чисті зароблені страхові премії	2010	0	0
Премії підписані, валова сума	2011	0	0
Премії, передані у перестраховування	2012	(0)	(0)
Зміна резерву незароблених премій, валова сума	2013	0	0
Зміна частки перестраховиків у резерві незароблених премій	2014	0	0
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	(1 262 287)	(3 521 682)
Чисті понесені збитки за страховими виплатами	2070	(0)	(0)
Валовий: прибуток	2090	172 383	443 813
збиток	2095	(0)	(0)
Дохід (витрати) від зміни у резервах довгострокових зобов'язань	2105	0	0
Дохід (витрати) від зміни інших страхових резервів	2110	0	0
Зміна інших страхових резервів, валова сума	2111	0	0
Зміна частки перестраховиків в інших страхових резервах	2112	0	0
Інші операційні доходи	2120	526 591	129 092
Дохід від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2121	0	0
Дохід від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2122	0	0
Дохід від використання коштів, вивільнених від оподаткування	2123	0	0
Адміністративні витрати	2130	(286 880)	(264 299)
Витрати на збут	2150	(38 153)	(37 672)
Інші операційні витрати	2180	(319 271)	(234 961)
Витрати від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2181	0	0

Витрати від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2182	0	0
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток	2190	54 670	35 973
збиток	2195	(0)	(0)
Дохід від участі в капіталі	2200	0	0
Інші фінансові доходи	2220	0	0
Інші доходи	2240	1 085	3 389
Дохід від благодійної допомоги	2241	0	0
Фінансові витрати	2250	(86 173)	(40 939)
Втрати від участі в капіталі	2255	(0)	(1)
Інші витрати	2270	(32 466)	(19 400)
Прибуток (збиток) від впливу інфляції на монетарні статті	2275	0	0
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток	2290	0	0
збиток	2295	(62 884)	(20 978)
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	15 822	-3 563
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305	0	0
Чистий фінансовий результат: прибуток	2350	0	0
збиток	2355	(47 062)	(24 541)

II. Сукупний дохід

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Дооцінка (уцінка) необоротних активів	2400	0	0
Дооцінка (уцінка) фінансових інструментів	2405	0	0
Накопичені курсові різниці	2410	0	0
Частка іншого сукупного доходу асоційованих та спільних підприємств	2415	0	0
Інший сукупний дохід	2445	163 753	-112 918
Інший сукупний дохід до оподаткування	2450	163 753	-112 918
Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом	2455	(0)	(0)
Інший сукупний дохід після оподаткування	2460	163 753	-112 918
Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)	2465	116 691	-137 459

III. Елементи операційних витрат

Назва статті	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4

Матеріальні затрати	2500	554 370	477 055
Витрати на оплату праці	2505	660 855	616 285
Відрахування на соціальні заходи	2510	157 461	150 216
Амортизація	2515	127 927	103 278
Інші операційні витрати	2520	314 283	289 819
Разом	2550	1 814 896	1 636 653

IV. Розрахунок показників прибутковості акцій

Назва статті	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Середньорічна кількість простих акцій	2600	1 466 212 512	1 466 212 512
Скоригована середньорічна кількість простих акцій	2605	1 466 212 512	1 466 212 512
Чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2610	-0,032100	-0,016740
Скоригований чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2615	-0,032100	-0,016740
Дивіденди на одну просту акцію	2650	0,00	0,00

Звіт про рух грошових коштів (за прямим методом)
За 2022 рік

Код за ДКУД 1801004

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
I. Рух коштів у результаті операційної діяльності			
Надходження від:			
Реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	3000	1 165 112	1 790 065
Повернення податків і зборів	3005	0	0
у тому числі податку на додану вартість	3006	0	0
Цільового фінансування	3010	25 906	26 768
Надходження від отримання субсидій, дотацій	3011	0	0
Надходження авансів від покупців і замовників	3015	794 554	2 932 168
Надходження від повернення авансів	3020	47 044	24 894
Надходження від відсотків за залишками коштів на поточних рахунках	3025	4 520	5 274
Надходження від боржників неустойки (штрафів, пені)	3035	421	713
Надходження від операційної оренди	3040	1 092	1 344
Надходження від отримання роялті, авторських винагород	3045	0	0
Надходження від страхових премій	3050	0	0
Надходження фінансових установ від повернення позик	3055	0	0
Інші надходження	3095	2 584	3 526

Витрачання на оплату:			
Товарів (робіт, послуг)	3100	(1 496 784)	(3 462 406)
Праці	3105	(516 622)	(488 375)
Відрахувань на соціальні заходи	3110	(146 279)	(139 088)
Зобов'язань з податків і зборів	3115	(317 140)	(262 610)
Витрачання на оплату зобов'язань з податку на прибуток	3116	(274)	(2 488)
Витрачання на оплату зобов'язань з податку на додану вартість	3117	(0)	(0)
Витрачання на оплату зобов'язань з інших податків і зборів	3118	(316 866)	(260 122)
Витрачання на оплату авансів	3135	(301 686)	(240 481)
Витрачання на оплату повернення авансів	3140	(13 927)	(47)
Витрачання на оплату цільових внесків	3145	(1 098)	(1 058)
Витрачання на оплату зобов'язань за страховими контрактами	3150	(0)	(0)
Витрачання фінансових установ на надання позик	3155	(0)	(0)
Інші витрачання	3190	(45 584)	(46 680)
Чистий рух коштів від операційної діяльності	3195	-797 887	144 007
II. Рух коштів у результаті інвестиційної діяльності			
Надходження від реалізації:			
фінансових інвестицій	3200	0	0
необоротних активів	3205	0	0
Надходження від отриманих:			
відсотків	3215	0	0
дивідендів	3220	0	0
Надходження від деривативів	3225	0	0
Надходження від погашення позик	3230	0	0
Надходження від вибуття дочірнього підприємства та іншої господарської одиниці	3235	0	0
Інші надходження	3250	0	0
Витрачання на придбання:			
фінансових інвестицій	3255	(0)	(0)
необоротних активів	3260	(84 697)	(184 495)
Виплати за деривативами	3270	(0)	(0)
Витрачання на надання позик	3275	(0)	(0)
Витрачання на придбання дочірнього підприємства та іншої господарської одиниці	3280	(0)	(0)
Інші платежі	3290	(0)	(0)
Чистий рух коштів від інвестиційної діяльності	3295	-84 697	-184 495
III. Рух коштів у результаті фінансової діяльності			
Надходження від:			
Власного капіталу	3300	0	0

Отримання позик	3305	0	0
Надходження від продажу частки в дочірньому підприємстві	3310	0	0
Інші надходження	3340	831 886	93 000
Витрачання на:			
Викуп власних акцій	3345	(0)	(0)
Погашення позик	3350	(0)	(0)
Сплату дивідендів	3355	(0)	(0)
Витрачання на сплату відсотків	3360	(0)	(0)
Витрачання на сплату заборгованості з фінансової оренди	3365	(0)	(0)
Витрачання на придбання частки в дочірньому підприємстві	3370	(0)	(0)
Витрачання на виплати неконтрольованим часткам у дочірніх підприємствах	3375	(0)	(0)
Інші платежі	3390	(0)	(0)
Чистий рух коштів від фінансової діяльності	3395	831 886	93 000
Чистий рух коштів за звітний період	3400	-50 698	52 512
Залишок коштів на початок року	3405	53 823	1 663
Вплив зміни валютних курсів на залишок коштів	3410	-1 336	-352
Залишок коштів на кінець року	3415	1 789	53 823