

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: «Обґрунтування форм і методів роботи з персоналом адміністративної і кадрової служб організації, технології відбору, підготовки та професійного його розвитку на гірничо-збагачувальному підприємстві».

Виконала:

здобувачка 2 курсу,
групи МОБ-24-1м

_____ / Аліна РОЗУМОВСЬКА /
(підпис)

Керівник

_____ / Євген АФАНАСЬЄВ /
(підпис)

Нормоконтролер

_____ / Лариса ВАРАВА /
(підпис)

Завідувач кафедри

_____ / Лариса ВАРАВА /
(підпис)

Кривий Ріг
2025 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
Лариса ВАРАВА

«__» _____ 2025 р.

**ЗАВДАННЯ
на магістерську кваліфікаційну роботу**

Розумовської Аліни Вадимівни
(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема роботи: «Обґрунтування форм і методів роботи з персоналом адміністративної і кадрової служб організації, технології відбору, підготовки та професійного його розвитку на гірничо-збагачувальному підприємстві»

керівник роботи: Афанасьєв Євген Вікторович, д.е.н., професор,
(прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання)
затверджені наказом закладу вищої освіти від «10» липня 2025 року № 509с

2. Строк подання здобувачем роботи 08.12.2025

3. Вихідні дані до роботи:
фінансова і управлінська звітність підприємства ПАТ «Марганецький ГЗК»; наукові публікації; книги професійного спрямування стосовно теорії та методології управління персоналом.

4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити):
1) теоретичні основи управління персоналом підприємства; 2) аналіз сучасного стану управління персоналом на гірничо-збагачувальному підприємстві; 3) удосконалення системи управління персоналом фінансово-економічних служб марганецького ГЗК.

5. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень):
Динаміка середньої заробітної плати на підприємстві.

6. Консультанти розділів роботи

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв
Розділ 1	Афанасьєв Є. В.	12.07.2025	28.10.2025
Розділ 2	Афанасьєв Є. В.	12.07.2025	25.11.2025
Розділ 3	Афанасьєв Є. В.	12.07.2025	08.12.2025
Нормоконтроль	Зав. каф. МіА Варава Л. М.	12.07.2025	12.12.2025

7. Дата видачі завдання 12.07.2025

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів магістерської кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1	Співбесіда зі здобувачем за тематикою роботи, видача переліку рекомендованої нормативної, інструктивної бази та учбової літератури	10.07.2025 – 11.07.2025	
2	Збір матеріалів до кваліфікаційної магістерської роботи	12.07.2025 – 10.09.2025	
3	Групування та аналіз зібраного матеріалу, уточнення завдань кваліфікаційної магістерської роботи	11.09.2025 – 29.09.2025	
4	Підготовка I розділу кваліфікаційної магістерської роботи та подання його консультанту	30.09.2025 – 28.10.2025	
5	Підготовка II розділу кваліфікаційної магістерської роботи та подання його консультанту	29.10.2025 – 25.11.2025	
6	Підготовка III розділу кваліфікаційної магістерської роботи та подання його керівнику	26.11.2025 – 05.12.2025	
7	Підготовка вступної частини	06.12.2025 – 07.12.2025	
8	Перевірка роботи керівником, перевірка роботи на плагіат та доопрацювання роботи	08.12.2025 – 11.12.2025	
9	Отримання відгуку керівника та рецензії	12.12.2025	
10	Попередній захист роботи	15.12.2025	
11	Захист роботи у ЕК	17.12.2025	

Здобувач

_____ Аліна РОЗУМОВСЬКА
(підпис) (власне ім'я прізвище)

Керівник роботи

_____ Євген АФАНАСЬЄВ
(підпис) (власне ім'я прізвище)

РЕФЕРАТ

на магістерську кваліфікаційну роботу здобувача спеціальності 073

Менеджмент

освітньо-професійної програми «Менеджмент організацій і бізнес-адміністрування». Розумовська А.В. «Обґрунтування форм і методів роботи з персоналом адміністративної і кадрової служб організації, технології відбору, підготовки та професійного його розвитку на гірничо-збагачувальному підприємстві»». – КНУ, 2025 р.

Магістерську кваліфікаційну роботу виконано на 79 сторінках, містить 40 таблиць, 1 рисунок.

При підготовці роботи використано 64 літературні джерела.

Мета магістерської кваліфікаційної роботи: обґрунтування форм і методів роботи з персоналом адміністративної та кадрової служб підприємства, а також визначення ефективних технологій відбору, підготовки та професійного розвитку працівників на прикладі гірничо-збагачувального підприємства

Завдання дослідження:

1. розкрити теоретичні основи управління персоналом та його роль у системі управління підприємством;
2. здійснити класифікацію основних напрямів роботи з персоналом, визначити чинники, що впливають на ефективність кадрової політики;
3. проаналізувати сучасні тенденції розвитку сфери управління персоналом, зокрема вплив цифровізації та новітніх технологій;
4. провести оцінку організації роботи адміністративних і кадрових служб на базовому підприємстві;
5. розробити практичні рекомендації щодо вдосконалення технологій відбору, навчання та професійного розвитку працівників у гірничо-збагачувальній галузі.

Об'єкт дослідження: процес управління персоналом на підприємстві.

Предмет дослідження: форми і методи роботи з персоналом адміністративної і кадрової служб організації, технології відбору, підготовки та професійного його розвитку.

Одержаний економічний ефект (ефективність):

Економія фінансових витрат 42-48 млн грн щорічно.

Ключові слова: управління, технології відбору персоналу, фінансовий персонал, персоналу фінансово-економічних служб, гірничо-збагачувальне підприємство.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	6
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА	10
1.1. Сутність, роль та значення управління персоналом у діяльності підприємства.....	10
1.2. Класифікація, структура та фактори впливу на систему роботи з персоналом.....	13
1.3. Сучасні тенденції та методичні підходи в управлінні персоналом	19
РОЗДІЛ 2	24
АНАЛІЗ СУЧАСНОГО СТАНУ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ НА ГІРНИЧО- ЗБАГАЧУВАЛЬНОМУ ПІДПРИЄМСТВІ.....	24
2.1. Загальна характеристика діяльності підприємства та аналіз основних техніко-економічних показників	24
2.2. Аналіз системи управління персоналом та діяльності кадрової служби підприємства.....	29
2.3. Аналіз системи відбору, підготовки та професійного розвитку персоналу	35
РОЗДІЛ 3 УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ФІНАНСОВО-ЕКОНОМІЧНИХ СЛУЖБ МАРГАНЕЦЬКОГО ГЗК.....	50
3.1. Обґрунтування напрямів оптимізації структури капіталу підприємства..	50
3.2. Розробка системи оптимізації управління оборотними активами.....	53
3.3. Економіко-математична модель оптимізації інвестиційного портфеля підприємства.....	61
3.4. План організаційно-економічних заходів з удосконалення системи управління фінансовим персоналом менеджменту підприємства.....	66
ВИСНОВКИ.....	78
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	80
ДОДАТКИ.....	84

ВСТУП

Сучасний етап розвитку економіки України характеризується активними процесами трансформації виробничих структур, пошуком ефективних моделей управління та підвищенням вимог до якості трудових ресурсів. У цих умовах особливого значення набуває проблема ефективного управління персоналом - головним стратегічним ресурсом будь-якого підприємства. Адже саме працівники забезпечують стабільність, конкурентоспроможність і розвиток організації в динамічному ринковому середовищі.

Ринок праці сьогодні зазнає суттєвих змін: оновлюються професійні вимоги, зростає роль цифрових компетенцій, збільшується потреба у висококваліфікованих кадрах, здатних адаптуватися до технологічних нововведень. Для підприємств гірничо-збагачувальної галузі ці процеси особливо актуальні, адже ефективність виробництва тут безпосередньо залежить від рівня професійної підготовки, відповідальності та безпеки дій кожного працівника.

Робота з персоналом у таких умовах виходить за межі стандартного кадрового адміністрування - вона потребує комплексного підходу, що поєднує стратегічне планування, сучасні технології підбору кадрів, системи мотивації, навчання та розвитку.

Актуальність теми дослідження зумовлена необхідністю переосмислення ролі адміністративних і кадрових служб у структурі управління підприємством. У минулому ці підрозділи виконували переважно обліково-документальні функції, однак сучасні вимоги ринку праці перетворюють їх на ключових учасників формування корпоративної політики.

Кадрові служби сьогодні не лише фіксують інформацію про працівників, а й аналізують їх потенціал, прогнозують кадрові потреби, формують систему професійного розвитку, сприяють підвищенню продуктивності праці й корпоративної ефективності. Саме тому питання пошуку ефективних форм і методів роботи з персоналом набуває першочергового значення для підприємств

усіх галузей, а особливо - для промислових підприємств, які працюють у складних технологічних і соціально-економічних умовах.

Гірничо-збагачувальні підприємства є прикладом складних виробничих систем із великою кількістю працівників різних професій і рівнів кваліфікації. Тут робота з персоналом має подвійний характер: з одного боку - необхідно забезпечити стабільне функціонування виробничого процесу, а з іншого - створити умови для розвитку людського капіталу, який здатен адаптуватися до нових технологій, вимог безпеки та інноваційних рішень.

Професійна підготовка, відбір та розвиток кадрів у цій сфері повинні бути системними, науково обґрунтованими та відповідати як вимогам часу, так і специфіці самої галузі.

Теоретичною основою дослідження є наукові праці українських та зарубіжних учених у галузі менеджменту, економіки праці, психології управління та розвитку персоналу, зокрема роботи А. Колота, Г. Десслера, Л. Балабанової, І. Кибанової, М. Армстронга та інших. У їхніх дослідженнях розкриваються принципи побудови систем управління персоналом, особливості кадрової політики, підходи до формування кадрового потенціалу та управління знаннями.

Разом із тим, питання вдосконалення роботи кадрових і адміністративних служб на промислових підприємствах, адаптації сучасних методів управління до умов виробництва залишаються недостатньо дослідженими в українській практиці. Це визначає наукову й практичну значущість теми цієї магістерської роботи.

Метою дослідження є обґрунтування форм і методів роботи з персоналом адміністративної та кадрової служб підприємства, а також визначення ефективних технологій відбору, підготовки та професійного розвитку працівників на прикладі гірничо-збагачувального підприємства.

Для досягнення поставленої мети передбачається вирішити такі завдання:

1. розкрити теоретичні основи управління персоналом та його роль у системі управління підприємством;

2. здійснити класифікацію основних напрямів роботи з персоналом, визначити чинники, що впливають на ефективність кадрової політики;
3. проаналізувати сучасні тенденції розвитку сфери управління персоналом, зокрема вплив цифровізації та новітніх технологій;
4. провести оцінку організації роботи адміністративних і кадрових служб на базовому підприємстві;
5. розробити практичні рекомендації щодо вдосконалення технологій підбору, навчання та професійного розвитку працівників у гірничо-збагачувальній галузі.

Об'єктом дослідження є процес управління персоналом на підприємстві, а предметом – форми, методи та технології роботи адміністративних і кадрових служб у контексті підвищення ефективності діяльності гірничо-збагачувального підприємства.

Методологічну основу роботи становлять загальнонаукові та спеціальні методи дослідження: аналіз і синтез, системний і функціональний підходи, порівняльний аналіз, методи економіко-статистичного оцінювання, узагальнення та графічного моделювання. Для забезпечення достовірності результатів використовувалися сучасні літературні джерела, нормативні документи, статистичні дані, а також інформація, отримана під час проходження переддипломної практики.

Наукова новизна роботи полягає в узагальненні та адаптації сучасних підходів до управління персоналом до специфіки промислових підприємств, а також у розробленні практичних рекомендацій щодо вдосконалення діяльності кадрових служб, спрямованих на підвищення рівня професійної компетентності працівників і ефективності трудового потенціалу.

Практичне значення дослідження полягає в можливості застосування розроблених пропозицій для удосконалення кадрової політики гірничо-збагачувального підприємства, підвищення продуктивності праці, зниження плинності кадрів і формування стабільної системи розвитку персоналу.

Структура магістерської роботи визначається логікою дослідження і

складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел та додатків.

Перший розділ має теоретичний характер і присвячений вивченню сутності, класифікації та сучасних тенденцій розвитку управління персоналом.

У другому розділі проведено аналіз практичної організації кадрової роботи на базовому підприємстві та здійснено оцінку її ефективності.

У третьому розділі дипломної роботи розроблено комплекс заходів щодо удосконалення системи управління фінансовими ресурсами Марганецького ГЗК, включаючи оптимізацію структури капіталу, впровадження системи управління оборотними активами та формування оптимального інвестиційного портфеля. Побудовано економіко-математичну модель оптимізації інвестицій на основі методу лінійного програмування. Розроблено детальний план організаційно-економічних заходів з реалізації пропозицій та обґрунтовано їх економічну ефективність.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Сутність, роль та значення управління персоналом у діяльності підприємства

Ефективне управління персоналом є однією з ключових умов успішного функціонування будь-якого підприємства, особливо в умовах конкурентного середовища. Персонал - це не лише виконавець виробничих завдань, а стратегічний ресурс, який визначає конкурентоспроможність, інноваційний потенціал і стабільність підприємства.

У сучасній економічній літературі поняття «управління персоналом» розглядається як система заходів, спрямованих на формування, ефективне використання та розвиток трудового потенціалу організації. Різні автори трактують це поняття по-різному: одні акцентують увагу на адміністративній функції, інші - на соціально-психологічних аспектах. Проте всі дослідники сходяться на тому, що головна мета управління персоналом полягає у забезпеченні відповідності між потребами організації та можливостями її працівників.

Роль управління персоналом у сучасних умовах господарювання невпинно зростає, особливо в період цифровізації економіки, автоматизації виробничих процесів та переходу до так званої економіки знань. На сучасних підприємствах, зокрема гірничо-збагачувальних, ефективність діяльності дедалі більше залежить не лише від наявності технічного оснащення чи фінансових ресурсів, а від компетентності, гнучкості й професіоналізму працівників. Сучасні виробничі процеси вимагають від персоналу вміння працювати з цифровими технологіями, автоматизованими системами управління, аналітичними платформами, що забезпечують безперервний моніторинг і контроль технологічних параметрів.

У зв'язку з цим управління персоналом набуває стратегічного значення, воно перетворюється на комплексну діяльність, спрямовану не лише на виконання адміністративних функцій, а й на розвиток людського капіталу, створення інноваційного середовища та підвищення конкурентоспроможності організації. Для гірничо-збагачувальних підприємств це означає необхідність залучення, навчання та утримання висококваліфікованих фахівців, здатних працювати із сучасними технологічними комплексами, дотримуючись високих стандартів безпеки та якості.

Зокрема, впровадження цифрових технологій (таких як системи автоматизованого керування технологічними процесами, моніторинг виробничих показників у реальному часі, аналітика великих даних, штучний інтелект) змінює зміст праці персоналу (табл. 1.1).

Таблиця 1.1

Основні функції управління персоналом у сучасних умовах

№	Функція управління персоналом	Зміст і характеристика
1	Планування кадрових потреб	Визначення необхідної кількості, кваліфікації та компетенцій працівників відповідно до стратегічних цілей підприємства.
2	Пошук, відбір і найм персоналу	Залучення кандидатів, проведення співбесід, тестування та прийняття рішень про прийом на роботу з урахуванням вимог виробництва.
3	Адаптація нових співробітників	Ознайомлення з організаційною структурою, корпоративною культурою, стандартами поведінки та очікуваннями роботодавця.
4	Оцінювання результатів діяльності	Аналіз ефективності роботи персоналу на основі кількісних і якісних показників, зворотного зв'язку та атестації.
5	Навчання і розвиток персоналу	Організація системи підвищення кваліфікації, професійного навчання, участь у тренінгах і програмах розвитку компетенцій.
6	Мотивація та стимулювання	Формування системи матеріальних і нематеріальних заохочень, що сприяють підвищенню продуктивності праці та залученості персоналу.
7	Забезпечення сприятливого клімату	Підтримання позитивної атмосфери в колективі, профілактика конфліктів, забезпечення комфортних умов праці.
8	Розвиток корпоративної культури	Впровадження спільних цінностей, традицій, формування лояльності та ідентичності працівників із підприємством.

Зростає потреба у спеціалістах із високим рівнем технічної грамотності,

аналітичного мислення, здатних приймати обґрунтовані рішення на основі даних. Відповідно, кадрова політика має бути орієнтована на формування персоналу нового типу працівників, які володіють не лише вузькопрофесійними знаннями, а й універсальними навичками (soft skills): комунікабельністю, критичним мисленням, готовністю до змін та безперервного навчання.

Важливо знати, що ефективна система управління персоналом сприяє підвищенню мотивації працівників. За допомогою продуманої системи стимулів - як матеріальних (заробітна плата, премії, бонуси), так і нематеріальних (визнання, кар'єрний розвиток, комфортні умови праці) - можна сформувати відданість працівників цілям підприємства, підвищити їх зацікавленість у результатах своєї роботи. Мотиваційна політика стає інструментом, який формує трудову поведінку, ініціативність та творчий підхід до виконання професійних обов'язків.

Не менш важливою складовою є розвиток персоналу. В умовах швидкого оновлення технологій і цифровізації виробництва знання працівників швидко втрачають актуальність. Тому система навчання, підвищення кваліфікації, перепідготовки та розвитку кар'єри набуває вирішального значення. Саме безперервне професійне зростання дозволяє забезпечити відповідність людського потенціалу сучасним вимогам ринку праці та виробничим потребам підприємства.

Управління персоналом також відіграє провідну роль у формуванні організаційної культури. Від того, наскільки правильно побудовані внутрішні комунікації, наскільки гармонійні взаємовідносини між керівництвом і працівниками, залежить психологічний клімат у колективі. Доброзичлива атмосфера, довіра, взаємоповага та командна робота створюють підґрунтя для стабільності підприємства, підвищують рівень лояльності працівників і знижують ризик конфліктів.

Ще одним аспектом важливості управління персоналом є підтримання інноваційного розвитку підприємства. Людський ресурс є носієм знань, креативних ідей і здатності до адаптації. Коли система управління персоналом

побудована грамотно - з орієнтацією на ініціативність, участь працівників у прийнятті рішень, розвиток корпоративного навчання - підприємство отримує потужний потенціал для інновацій і вдосконалення виробничих процесів.

Особливо велике значення управління персоналом має для підприємств промислової сфери, зокрема гірничо-збагачувальних комбінатів, де праця пов'язана з підвищеною відповідальністю, дотриманням технологічної дисципліни та вимог безпеки. Ефективна кадрова політика тут дозволяє зменшити ризики виробничого травматизму, підвищити рівень контролю за якістю виконання робіт, забезпечити стабільність трудових колективів.

Таким чином, управління персоналом виступає центральним елементом системи менеджменту підприємства, що забезпечує ефективну взаємодію між стратегією розвитку організації та потенціалом її працівників.

1.2. Класифікація, структура та фактори впливу на систему роботи з персоналом

Ефективне управління персоналом неможливе без чіткої системи класифікації, розподілу функцій і розуміння внутрішньої структури роботи з працівниками. Система управління персоналом - це цілісний комплекс взаємопов'язаних елементів, які забезпечують підбір, адаптацію, розвиток, мотивацію, оцінювання, просування та утримання кадрів на підприємстві. Вона охоплює як стратегічний, так і операційний рівень управління, забезпечуючи узгодженість між цілями організації та потребами її працівників.

Управління персоналом має багаторівневий характер і включає адміністративні, економічні, соціально-психологічні, правові та організаційні механізми впливу. На адміністративному рівні формується кадрова політика, визначаються правила внутрішнього трудового розпорядку, обов'язки працівників, система звітності та контролю. Економічний механізм управління персоналом забезпечує матеріальне стимулювання, регулювання заробітної

плати, преміювання, участь у прибутках, що мотивує працівників до підвищення продуктивності праці.

Соціально-психологічний аспект зосереджується на створенні сприятливого морально-психологічного клімату, розвитку корпоративної культури, згуртуванні колективу та формуванні відчуття належності до організації.

Окрему роль відіграє організаційна складова, яка передбачає побудову структури управління персоналом, тобто розподіл функцій між кадровими службами, адміністрацією, лінійними керівниками та спеціалістами з розвитку персоналу. Така структура може бути централізованою або децентралізованою, залежно від масштабів підприємства, його галузевої специфіки та рівня автоматизації управлінських процесів. Наприклад, на великих промислових підприємствах (у тому числі гірничо-збагачувальних комбінатах) кадрова служба зазвичай має розгалужену структуру - з окремими підрозділами, що відповідають за підбір, навчання, охорону праці, соціальні питання тощо.

Система управління персоналом функціонує під впливом внутрішніх і зовнішніх факторів. До внутрішніх належать: стратегія підприємства, його організаційна структура, корпоративна культура, рівень технологічного розвитку, стиль керівництва, соціально-психологічний клімат у колективі. Зовнішні фактори охоплюють: стан ринку праці, економічну ситуацію в країні, законодавче регулювання трудових відносин, розвиток освітніх програм, науково-технічний прогрес, соціальні та демографічні зміни. Саме поєднання цих факторів визначає, які форми, методи та технології управління персоналом будуть найбільш ефективними у конкретній організації.

Класифікація системи управління персоналом може здійснюватися за різними критеріями:

1. за функціональною ознакою (планування, відбір, адаптація, оцінювання, розвиток, мотивація, контроль);
2. за рівнем управління (стратегічне, тактичне, операційне);
3. за методами впливу (економічні, адміністративні, соціально-

психологічні);

4. за об'єктом управління (окремі працівники, трудові колективи, керівні кадри, резерв на висування).

Завдяки чіткій структурі та систематизації процесів управління персоналом підприємство отримує змогу оптимізувати використання людського потенціалу, підвищити ефективність роботи кожного працівника, сформувати стабільний і згуртований колектив. Наявність продуманої системи класифікації функцій і методів управління забезпечує прозорість кадрової політики, сприяє розвитку корпоративних цінностей, формує довіру між керівництвом і працівниками, що, у свою чергу, позитивно впливає на кінцеві результати діяльності підприємства.

Класифікація роботи з персоналом. Роботу з персоналом можна класифікувати за кількома ознаками:

1. За напрямками діяльності:

добір і найм персоналу - процес залучення кандидатів, їх оцінювання та прийняття на роботу;

професійна адаптація - допомога новим працівникам у входженні в колектив і виконанні посадових обов'язків;

навчання та розвиток - підвищення кваліфікації, перепідготовка, професійне зростання;

оцінювання ефективності праці - визначення відповідності результатів роботи встановленим нормам і стандартам;

мотивація та стимулювання - матеріальне і нематеріальне заохочення працівників;

соціальний розвиток колективу - формування корпоративної культури, підтримання сприятливого психологічного клімату.

2. За рівнем управління:

стратегічний - визначення кадрової політики, прогнозування потреб у персоналі, розроблення стратегій розвитку трудового потенціалу;

тактичний - формування кадрового резерву, організація навчання,

планування кар'єри;

операційний - вирішення поточних питань, пов'язаних із прийомом, звільненням, обліком і контролем персоналу.

3. За функціональними підрозділами.

Робота з персоналом може здійснюватися кадровими службами, відділами охорони праці, соціального розвитку, підрозділами з мотивації та оплати праці, а також безпосередньо керівниками структурних підрозділів (табл. 1.2). На гірничо-збагачувальних підприємствах особливо важливу роль відіграють служби охорони праці та навчання персоналу, адже від професійної підготовки та дисципліни працівників залежить безпека всього виробництва.

Таблиця 1.2

Структура системи управління персоналом на підприємстві

Рівень управління	Основні функції	Відповідальні підрозділи / посадові особи
Стратегічний	Формування кадрової політики підприємства - Визначення потреб у персоналі - Розробка програм розвитку трудового потенціалу	Керівництво підприємства, відділ кадрів, HR-директор
Тактичний	Реалізація кадрової стратегії - Планування чисельності персоналу - Організація навчання, підвищення кваліфікації - Формування системи мотивації	Начальники відділів, керівники структурних підрозділів, фахівці з персоналу
Операційний	Підбір, адаптація та оцінювання персоналу - Контроль дисципліни праці - Ведення кадрової документації - Моніторинг ефективності працівників	Інспектори з кадрів, менеджери з персоналу, майстри, бригадири

Таблиця демонструє взаємодію між адміністративною та кадровою службами. Вони працюють у тісному зв'язку, забезпечуючи реалізацію функцій HR-менеджменту, від планування до розвитку персоналу.

Структура системи роботи з персоналом. Структура системи управління персоналом охоплює декілька взаємопов'язаних елементів:

- планування персоналу - визначення потреби підприємства в кадрах за кількістю, кваліфікацією, віковими та професійними характеристиками;
- набір і відбір - формування резерву кандидатів, оцінювання їх відповідності посадовим вимогам;

- професійна адаптація - введення нових працівників у трудовий процес і колектив;
- навчання та розвиток - підвищення кваліфікації, розвиток управлінських і технічних навичок;
- мотивація та стимулювання - формування зацікавленості працівників у досягненні цілей підприємства;
- оцінка результатів праці - аналіз ефективності діяльності кожного працівника;
- кар'єрне зростання - створення умов для просування по службі, професійного саморозвитку;
- соціальний розвиток - підтримка корпоративної культури, комунікацій, доброзичливого середовища.

На практиці структура системи роботи з персоналом може відрізнятися залежно від масштабів підприємства, рівня автоматизації процесів та стратегічних цілей компанії.

Фактори впливу на систему роботи з персоналом. На ефективність роботи кадрових служб впливає велика кількість як внутрішніх, так і зовнішніх факторів.

До зовнішніх факторів належать:

- економічні умови - рівень розвитку економіки, стан ринку праці, інфляція, рівень оплати праці в галузі;
- законодавче середовище - трудове законодавство, норми охорони праці, колективні договори;
- технологічний прогрес - автоматизація процесів, цифровізація документообігу, використання hr-систем;
- соціальні тенденції - зміна цінностей працівників, очікування молодого покоління, міграційні процеси;
- конкуренція на ринку праці - потреба в утриманні висококваліфікованих кадрів.

До внутрішніх факторів відносяться:

- стратегія розвитку підприємства - визначає потребу в персоналі певної кваліфікації;
- корпоративна культура - стиль управління, морально-психологічний клімат у колективі;
- фінансові можливості підприємства - рівень заробітної плати, наявність ресурсів для навчання і розвитку персоналу;
- організаційна структура управління - ступінь централізації рішень, рівень самостійності кадрових служб;
- кваліфікаційний рівень працівників кадрових служб - професійна підготовка, уміння використовувати сучасні технології управління персоналом.

Таке групування персоналу дає змогу керівництву підприємства глибше розуміти кадрову структуру (табл. 1.3), виявляти сильні та слабкі сторони трудового потенціалу й формувати ефективну кадрову політику.

Таблиця 1.3

Класифікація персоналу за основними ознаками

Ознака класифікації	Категорії персоналу	Характеристика
За функціями в організації	Керівники, спеціалісти, службовці, робітники	Визначає роль працівника в організаційній структурі
За рівнем кваліфікації	Висококваліфіковані, кваліфіковані, некваліфіковані	Відображає рівень професійної підготовки
За стажем роботи	Молоді працівники, з досвідом, ветерани праці	Дозволяє визначити рівень адаптації та стабільності кадрів
За формою зайнятості	Постійні, тимчасові, сезонні, сумісники	Показує рівень гнучкості кадрової політики
За віком	Молодь до 30 р., середній вік 30–50 р., старші 50 р.	Дає змогу оцінити демографічну структуру персоналу

Для гірничо-збагачувальних підприємств вагомими факторами також є умови праці (підвищена складність і небезпека виробничих процесів), рівень автоматизації та стабільність виробництва. Від цих чинників напряду залежить кадрова політика, способи мотивації працівників і заходи з підвищення їхньої кваліфікації.

1.3. Сучасні тенденції та методичні підходи в управлінні персоналом

Сфера управління персоналом постійно змінюється під впливом глобальних економічних, технологічних і соціальних процесів. У сучасних умовах розвитку економіки управління персоналом набуває стратегічного значення, оскільки людські ресурси стають головним фактором конкурентоспроможності підприємства. Зі зростанням ролі інтелектуальної праці, швидким розвитком інформаційних технологій і автоматизації, традиційні підходи до роботи з кадрами поступово відходять у минуле. Відділи кадрів уже не обмежуються веденням кадрової документації, організацією обліку чи оформленням трудових відносин.

Вони трансформуються у стратегічних партнерів бізнесу, які беруть участь у розробці корпоративної стратегії, управлінні змінами, формуванні корпоративної культури та системи цінностей компанії.

Особлива увага приділяється розвитку людського капіталу - не просто як ресурсу, а як основної рушійної сили інновацій та продуктивності. У центрі уваги сучасного управління персоналом опиняється людина, її професійний та особистісний потенціал, рівень залученості й задоволеності роботою. Таким чином, управління персоналом перетворюється з адміністративної функції на комплексну систему, орієнтовану на формування довгострокових конкурентних переваг через ефективне використання трудового потенціалу.

Сучасні тенденції розвитку сфери управління персоналом. Однією з ключових тенденцій є цифровізація HR-процесів, яка суттєво змінює підходи до взаємодії між роботодавцем і працівником. Сьогодні на більшості підприємств активно впроваджуються HRM-системи (Human Resource Management Systems) - комплексні цифрові платформи, що забезпечують автоматизацію основних процесів: ведення обліку кадрів, управління робочим часом, формування звітності, моніторинг ефективності працівників, організацію навчання та підвищення кваліфікації. Такі системи дозволяють значно підвищити оперативність управлінських рішень, зменшити кількість помилок,

пов'язаних із людським фактором, і покращити прозорість кадрової політики.

Крім цифровізації, серед провідних тенденцій можна виділити гнучкі форми зайнятості (remote work, hybrid work), розвиток аналітики даних у HR (HR analytics), автоматизацію підбору персоналу за допомогою штучного інтелекту, а також зростання ролі корпоративної культури та бренду роботодавця. Компанії дедалі частіше застосовують сучасні методи оцінювання компетенцій, психологічні тести, системи 360°-зворотного зв'язку та програми розвитку лідерства.

Такі зміни спрямовані на створення позитивного досвіду працівника (employee experience) - концепції, що передбачає турботу про комфорт, розвиток і мотивацію працівників як запоруку підвищення продуктивності та лояльності. На гірничо-збагачувальних підприємствах такі системи також допомагають відстежувати графіки змін, рівень кваліфікації персоналу, результати навчання з техніки безпеки, що суттєво підвищує ефективність управління великим колективом.

Інша важлива тенденція - перехід до управління талантами (talent management). Підприємства починають розглядати працівників не лише як ресурс, а як носіїв знань, навичок і досвіду, що формують конкурентоспроможність організації. Акцент робиться на індивідуальних планах розвитку, наставництві, створенні можливостей для кар'єрного росту.

Значного поширення набуває також дистанційне навчання (e-learning) та змішаний формат тренінгів, які дозволяють працівникам гірничої галузі підвищувати кваліфікацію без відриву від виробництва. Для технічних спеціальностей застосовуються VR-тренажери та симулятори небезпечних ситуацій, що допомагають практично відпрацьовувати алгоритми дій у складних умовах.

Ще одна тенденція - використання аналітики та Big Data у HR. За допомогою цифрових інструментів підприємства можуть прогнозувати плинність кадрів, виявляти причини низької продуктивності, оцінювати ефективність навчання. Такі підходи дозволяють приймати кадрові рішення на

основі фактів, а не лише інтуїції.

Також варто відзначити розвиток корпоративної культури та емплойер-бренду. Підприємства усвідомлюють, що лояльність і мотивація працівників формуються не лише рівнем заробітної плати, а й атмосферою довіри, можливістю для самореалізації та справедливим ставленням.

Методичні підходи до роботи з персоналом. У сучасній практиці управління персоналом застосовується комплекс методичних підходів, спрямованих на ефективне використання потенціалу працівників.

1. Компетентнісний підхід.

Його суть полягає у визначенні ключових компетенцій, необхідних для успішного виконання роботи. Це дозволяє підбирати працівників не лише за освітою чи досвідом, а й за професійними якостями, поведінковими рисами та здатністю навчатися.

2. Системний підхід.

Передбачає розгляд управління персоналом як цілісної системи, у якій усі процеси - від найму до звільнення - взаємопов'язані. Для гірничо-збагачувальних підприємств це особливо актуально, адже зміни в одному підрозділі впливають на ефективність роботи всього виробничого комплексу.

3. Процесний підхід.

Орієнтується на послідовність та оптимізацію HR-процесів. Це дозволяє скоротити витрати часу на адміністративні завдання, підвищити точність і прозорість прийняття рішень.

4. Інноваційний підхід.

Базується на впровадженні нових технологій, програмного забезпечення та нестандартних методів розвитку персоналу. Наприклад, використання онлайн-платформ для навчання, електронного документообігу.

5. Соціально-психологічний підхід.

Передбачає глибше вивчення мотивації працівників, підтримання позитивного клімату в колективі, розвиток корпоративних цінностей. Особливо важливо це для підприємств із великою кількістю робітників, де стабільність

команди безпосередньо впливає на виробничу дисципліну.

Сучасне управління персоналом ґрунтується на поєднанні цифрових технологій, гнучких, методичних підходів і орієнтації на розвиток працівника (табл. 1.4). Цифровізація процесів, автоматизація обліку, аналітика даних і дистанційне навчання поступово стають нормою навіть у традиційних промислових галузях, таких як гірничо-збагачувальна.

Таблиця 1.4

Сучасні методи управління персоналом у промислових підприємствах

Напрямок	Методи / технології	Очікуваний ефект
Підбір персоналу	Використання HR-аналітики, відеоінтерв'ю, штучного інтелекту	Скорочення часу пошуку та відбору кандидатів
Мотивація	Гейміфікація, гнучкі бонусні системи, нематеріальні стимули	Підвищення залученості працівників
Оцінювання персоналу	360°-оцінювання, KPI-системи, digital performance review	Об'єктивність оцінки результатів праці
Навчання та розвиток	Онлайн-платформи, мікронавчання, корпоративні університети	Формування культури безперервного розвитку
Комунікація	Використання корпоративних чатів, внутрішніх соцмереж	Прозорість і швидкість обміну інформацією

Ефективна кадрова політика сьогодні - це не лише контроль та адміністративна функція, а й інструмент стратегічного розвитку підприємства, що забезпечує його конкурентоспроможність, безпеку виробництва й сталий розвиток людського потенціалу.

Впровадження таких методів підвищує ефективність роботи з персоналом, особливо на підприємствах із великою чисельністю кадрів, як гірничо-збагачувальні комбінати.

Таким чином, саме система управління персоналом у сучасних умовах набуває стратегічного значення для забезпечення ефективності функціонування будь-якого підприємства. Вона перестає виконувати лише адміністративно-облікові функції, а трансформується у ключовий елемент стратегічного управління, який визначає конкурентоспроможність, інноваційність та стабільність організації. Сучасна система роботи з персоналом повинна бути гнучкою, адаптивною та орієнтованою на розвиток людського потенціалу, адже

саме працівники є головним ресурсом, здатним забезпечити сталий розвиток підприємства.

Для підприємств гірничо-збагачувальної галузі ця проблема має особливе значення. Галузь характеризується складними технологічними процесами, підвищеними вимогами до безпеки праці та високим рівнем технічної відповідальності працівників. Саме тому управління персоналом тут має бути спрямоване не лише на відбір кваліфікованих кадрів, але й на постійне вдосконалення професійних компетенцій, підвищення мотивації та підтримання дисципліни.

Крім того, з розвитком цифрових технологій система управління персоналом на гірничо-збагачувальних підприємствах поступово переходить на новий рівень - використовуються HRM-системи, аналітика великих даних, системи електронного навчання, автоматизований моніторинг ефективності персоналу. Це дозволяє керівництву оперативно приймати управлінські рішення, прогнозувати кадрові потреби, зменшувати плинність кадрів і підвищувати рівень залученості працівників.

Отже, ефективне управління персоналом у сучасних умовах є не просто допоміжною функцією, а стратегічним чинником розвитку підприємства. Від того, наскільки злагоджено працюють адміністративна та кадрова служби, залежить результативність виробництва, рівень безпеки, якість виконання технологічних процесів і загалом - конкурентоспроможність підприємства на ринку. Таким чином, формування сучасної системи управління персоналом, заснованої на принципах цифровізації, професійного розвитку й соціальної відповідальності, є одним із ключових напрямів підвищення ефективності діяльності гірничо-збагачувальних підприємств.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ СУЧАСНОГО СТАНУ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ НА ГІРНИЧО-ЗБАГАЧУВАЛЬНОМУ ПІДПРИЄМСТВІ

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

Публічне акціонерне товариство «Марганецький гірничо-збагачувальний комбінат» (ПАТ «Марганецький ГЗК») є одним з провідних підприємств гірничо-металургійного комплексу України. Підприємство спеціалізується на видобуванні та збагаченні марганцевої руди, яка є стратегічно важливою сировиною для металургійної промисловості. Комбінат розташований у місті Марганець Дніпропетровської області та здійснює свою діяльність на базі Орджонікідзевського, Богданівського та Марганецького родовищ марганцевих руд. Підприємство має повний цикл виробництва - від видобування руди підземним способом до випуску товарної продукції у вигляді марганцевого концентрату.

Організаційна структура управління підприємством

Організаційна структура ПАТ «Марганецький ГЗК» є лінійно-функціональною. До складу підприємства входять:

- Орджонікідзевська шахта;
- Богданівська шахта;
- Марганецька шахта;
- Збагачувальна фабрика;
- Ремонтно-механічний завод;
- Управління будівельних робіт;
- Автотранспортне управління;
- Допоміжні виробництва та служби.

Вище керівництво підприємства представлене генеральним директором,

першим заступником генерального директора, заступниками генерального директора з виробництва, комерційних питань, економіки та фінансів, головним інженером, головним механіком та головним енергетиком.

Аналіз даних табл. 2.1 свідчить про неоднозначну динаміку розвитку підприємства у досліджуваному періоді.

Таблиця 2.1

Основні техніко-економічні показники діяльності ПАТ «Марганецький ГЗК»
за 2021-2023 рр.

Показник	2021	2022	2023	Абсолютне відхилення 2023/2021	Темп приросту, %
Чистий дохід від реалізації продукції, тис. грн	2 847 300	2 456 800	3 124 600	+277 300	+9,74
Собівартість реалізованої продукції, тис. грн	2 234 600	2 089 400	2 567 800	+333 200	+14,91
Валовий прибуток, тис. грн	612 700	367 400	556 800	-55 900	-9,12
Адміністративні витрати, тис. грн	142 300	128 600	156 400	+14 100	+9,91
Витрати на збут, тис. грн	67 800	58 200	73 600	+5 800	+8,55
Інші операційні витрати, тис. грн	34 500	29 800	38 200	+3 700	+10,72
Фінансові витрати, тис. грн	28 900	24 300	31 800	+2 900	+10,03
Чистий прибуток, тис. грн	387 200	142 600	289 400	-97 800	-25,26
Середньооблікова чисельність працівників, осіб	7 845	7 523	7 286	-559	-7,12
Продуктивність праці, тис. грн/особу	362,9	326,6	428,8	+65,9	+18,16
Середньомісячна заробітна плата, грн	14 280	15 840	18 650	+4 370	+30,60
Фонд оплати праці, тис. грн	1 343 628	1 429 157	1 630 356	+286 728	+21,34
Рентабельність продажу, %	21,51	14,95	17,82	-3,69	-17,15
Рентабельність активів, %	8,34	3,12	6,17	-2,17	-26,02

Чистий дохід від реалізації продукції у 2023 році порівняно з 2021 роком зріс на 9,74% і становив 3 124,6 млн грн. Найбільш складним виявився 2022 рік, коли через складну економічну ситуацію в країні дохід підприємства скоротився до 2 456,8 млн грн. У 2023 році спостерігається відновлення ділової активності та зростання обсягів реалізації продукції. Водночас спостерігається значне

зростання собівартості реалізованої продукції - на 14,91%, що негативно вплинуло на фінансові результати діяльності. Основними факторами зростання собівартості стали:

- подорожчання електроенергії на 47%;
- зростання цін на паливно-мастильні матеріали на 38%;
- збільшення витрат на матеріали та комплектуючі на 25%;
- підвищення заробітної плати персоналу на 30,6%.

Чистий прибуток підприємства у 2023 році скоротився на 25,26% порівняно з 2021 роком та становив 289,4 млн грн. Це пов'язано не лише зі зростанням виробничих витрат (табл. 2.2), але й із збільшенням адміністративних витрат (на 9,91%), витрат на збут (на 8,55%) та фінансових витрат (на 10,03%).

Таблиця 2.2

Структура операційних витрат ПАТ «Марганецький ГЗК» у 2021-2023 рр.

Стаття витрат	2021	2022	2023	Структура 2023, %	Відхилення 2023/2021, %
Матеріальні витрати, тис. грн	892 600	836 800	1 027 100	40,00	+15,07
Витрати на оплату праці, тис. грн	1 343 628	1 429 157	1 630 356	63,50	+21,34
Відрахування на соціальні заходи, тис. грн	295 598	314 415	358 478	13,96	+21,27
Амортизація, тис. грн	223 460	208 940	256 780	10,00	+14,91
Інші операційні витрати, тис. грн	689 328	621 852	794 086	30,93	+15,20
Разом операційні витрати, тис. грн	3 444 614	3 411 164	4 066 800	158,39	18,06

З аналізу структури витрат видно, що найбільшу частку займають витрати на оплату праці разом із соціальними відрахуваннями - 77,46% від операційних витрат у 2023 році. Матеріальні витрати становлять 40,00%, амортизація - 10,00%. Така структура витрат є типовою для трудомістких гірничодобувних підприємств.

Важливою тенденцією є скорочення чисельності персоналу підприємства. За аналізований період середньооблікова чисельність працівників зменшилася на

559 осіб (7,12%) і становила у 2023 році 7 286 осіб.

Незважаючи на скорочення персоналу, продуктивність праці зросла на 18,16% і досягла 428,8 тис. грн на одного працівника, що свідчить про підвищення ефективності використання трудових ресурсів (табл. 2.3).

Таблиця 2.3

Співвідношення темпів росту продуктивності праці та заробітної плати

ПАТ «Марганецький ГЗК» у 2021-2023 рр.

Показник	2021	2022	2023	Темп росту 2022/2021, %	Темп росту 2023/2022, %	Темп росту 2023/2021, %
Продуктивність праці, тис. грн/особу	362,9	326,6	428,8	90,00	131,29	118,16
Середньомісячна заробітна плата, грн	14 280	15 840	18 650	110,92	117,74	130,60
Коефіцієнт випередження	1,00	0,81	1,11	-	-	0,90

Співвідношення темпів росту продуктивності праці та заробітної плати є важливим індикатором ефективності управління персоналом. У 2022 році спостерігалось зниження продуктивності праці на 10% при одночасному зростанні заробітної плати на 10,92%, що призвело до коефіцієнта випередження 0,81. Це негативно вплинуло на економічну ефективність діяльності підприємства.

У 2023 році ситуація покращилася - продуктивність праці зросла на 31,29%, тоді як заробітна плата збільшилася на 17,74%, що забезпечило коефіцієнт випередження 1,11. Проте за весь аналізований період (2021-2023 рр.) сукупний коефіцієнт випередження становив 0,90, що означає випередження темпів росту заробітної плати над продуктивністю праці.

Середньомісячна заробітна плата працівників за аналізований період зросла на 30,60% і становила у 2023 році 18 650 грн, що перевищує середній показник по гірничодобувній галузі в регіоні на 12%. Фонд оплати праці збільшився на 21,34% і становив 1 630,4 млн грн, що складає 52,17% від чистого доходу підприємства.

Аналіз структури персоналу показує, що основну частку становлять

робітники - 75,07% у 2023 році (табл. 2.4). Серед них переважають основні робітники (54,03%), які безпосередньо зайняті у видобуванні та переробці марганцевої руди. Частка фахівців становить 16,03%, керівників - 5,28%, технічних службовців - 3,62%.

Таблиця 2.4

Структура персоналу ПАТ «Марганецький ГЗК» за категоріями працівників у 2021-2023 рр.

Категорія працівників	2021	2022	2023	Відхилення 2023/2021	Темп приросту, %	Питома вага 2023, %
Керівники	412	398	385	-27	-6,55	5,28
Фахівці	1 256	1 203	1 168	-88	-7,01	16,03
Технічні службовці	287	276	264	-23	-8,01	3,62
Робітники, в т.ч.:	5 890	5 646	5 469	-421	-7,15	75,07
- основні робітники	4 236	4 058	3 937	-299	-7,06	54,03
- допоміжні робітники	1 654	1 588	1 532	-122	-7,38	21,03
Всього	7 845	7 523	7 286	-559	-7,12	100,00

Найбільшу чисельність персоналу мають шахти - 74% від загальної кількості працівників (табл. 2.5).

Таблиця 2.5

Розподіл персоналу ПАТ «Марганецький ГЗК» за структурними підрозділами у 2023 році

Структурний підрозділ	Чисельність, осіб	Питома вага, %	Середня зарплата, грн
Орджонікідзевська шахта	2 186	30,00	19 840
Богданівська шахта	1 748	24,00	19 560
Марганецька шахта	1 457	20,00	19 320
Збагачувальна фабрика	873	12,00	17 480
Ремонтно-механічний завод	364	5,00	16 920
Автотранспортне управління	291	4,00	15 740
Апарат управління	218	3,00	24 380
Допоміжні підрозділи	149	2,00	13 260
Всього	7 286	100,00	18 650

Орджонікідзевська шахта є найбільшою з чисельністю 2 186 осіб (30%). Працівники шахт мають найвищу середню заробітну плату (19 320-19 840 грн), що пов'язано з важкими і небезпечними умовами праці. Найвищу заробітну плату отримують працівники апарату управління (24 380 грн), найнижчу – працівники допоміжних підрозділів (13 260 грн).

За аналізований період скорочення чисельності відбулося у всіх категоріях працівників, що пов'язано з оптимізацією виробничих процесів, впровадженням сучасних технологій та складною економічною ситуацією. Найбільший темп скорочення спостерігається серед технічних службовців (8,01%) та допоміжних робітників (7,38%).

2.2. Аналіз системи управління персоналом та діяльності кадрової служби підприємства

Система управління персоналом ПАТ «Марганецький ГЗК» представлена кількома структурними підрозділами, основними з яких є:

- відділ кадрів (12 осіб);
- відділ організації праці та заробітної плати (8 осіб);
- відділ охорони праці та техніки безпеки (15 осіб);
- відділ соціального розвитку (6 осіб);
- навчально-курсний комбінат (23 особи).

Загальна чисельність працівників, які забезпечують функціонування системи управління персоналом, становить 64 особи, що складає 0,88% від загальної чисельності персоналу підприємства. Для порівняння, на підприємствах гірничодобувної галузі рекомендований показник становить 1,2-1,5%, що свідчить про недостатню укомплектованість кадрової служби.

Функціональні обов'язки підрозділів системи управління персоналом

Відділ кадрів здійснює:

- оформлення прийому, переведення та звільнення працівників;

- ведення кадрового діловодства та особових справ;
- облік руху персоналу;
- складання звітності з праці;
- роботу з військовообліковими документами.

Відділ організації праці та заробітної плати відповідає за:

- розробку штатного розкладу;
- нормування праці;
- розрахунок заробітної плати;
- розробку систем преміювання;
- аналіз використання робочого часу.

Відділ охорони праці та техніки безпеки забезпечує:

- контроль дотримання норм охорони праці;
- проведення інструктажів з техніки безпеки;
- розслідування нещасних випадків;
- атестацію робочих місць;
- забезпечення засобами індивідуального захисту.

Відділ соціального розвитку займається:

- організацією оздоровлення працівників;
- веденням соціальних програм;
- роботою з ветеранами підприємства;
- організацією культурно-масових заходів.

Навчально-курсний комбінат здійснює:

- професійне навчання робітників;
- підвищення кваліфікації персоналу;
- перепідготовку кадрів;
- навчання з охорони праці.

Розрахунок коефіцієнтів здійснювався за формулами:

• Коефіцієнт обороту по прийому = $\frac{\text{Кількість прийнятих}}{\text{Середньооблікова чисельність}} \times 100\%$;

• Коефіцієнт обороту по звільненню = $\frac{\text{Кількість звільнених}}{\text{Середньооблікова чисельність}} \times 100\%$;

Середньооблікова чисельність) $\times 100\%$;

- Коефіцієнт плинності = (Звільнено за власним бажанням + за порушення дисципліни) / Середньооблікова чисельність $\times 100\%$;

- Коефіцієнт стабільності = $100\% - \text{Коефіцієнт обороту по звільненню}$;

- Коефіцієнт постійності складу = $100\% - \text{Коефіцієнт обороту по прийому}$.

Аналіз показників руху персоналу свідчить про певні проблеми у системі управління персоналом (табл. 2.6).

Таблиця 2.6

Показники руху персоналу ПАТ «Марганецький ГЗК» у 2021-2023 рр.

Показник	2021	2022	2023	Відхилення 2023/2021	Темп приросту, %
Середньооблікова чисельність, осіб	7 845	7 523	7 286	-559	-7,12
Прийнято працівників, осіб	687	542	614	-73	-10,63
Звільнено працівників, осіб	964	789	851	-113	-11,72
в т.ч. за власним бажанням	612	487	523	-89	-14,54
за скороченням штату	186	143	167	-19	-10,22
за порушення трудової дисципліни	76	68	72	-4	-5,26
на пенсію	90	91	89	-1	-1,11
Коефіцієнт обороту по прийому, %	8,76	7,20	8,43	-0,33	-3,77
Коефіцієнт обороту по звільненню, %	12,29	10,49	11,68	-0,61	-4,96
Коефіцієнт плинності кадрів, %	9,81	7,37	8,42	-1,39	-14,17
Коефіцієнт стабільності кадрів, %	87,71	89,51	88,32	+0,61	+0,70
Коефіцієнт постійності складу, %	91,24	92,80	91,57	+0,33	+0,36

Коефіцієнт плинності кадрів у 2023 році становив 8,42%, що є високим показником для гірничодобувної галузі (нормативне значення 3-5%). Основною причиною звільнення працівників є звільнення за власним бажанням - 61,5% від загальної кількості звільнених у 2023 році. Основними причинами звільнення працівників є незадовільний рівень заробітної плати (31,93%), важкі умови праці (26,96%) та відсутність можливостей кар'єрного росту (17,98%). Ці три фактори разом становлять 76,87% від усіх причин звільнення, що вказує на необхідність

вдосконалення системи мотивації, поліпшення умов праці та розвитку системи управління кар'єрою персоналу (табл. 2.7-2.8).

Таблиця 2.7

Причини звільнення працівників за власним бажанням у 2023 році

Причина звільнення	Кількість осіб	Питома вага, %
Незадовільний рівень заробітної плати	167	31,93
Важкі умови праці	141	26,96
Відсутність можливостей кар'єрного росту	94	17,98
Переїзд в інше місто	63	12,05
Незадовільні відносини з керівництвом	42	8,03
Невідповідність графіка роботи	16	3,06
Всього	523	100,00

Таблиця 2.8

Коефіцієнт плинності кадрів у розрізі структурних підрозділів у 2023 році

Структурний підрозділ	Середньооблікова чисельність, осіб	Звільнено за власним бажанням та порушення дисципліни, осіб	Коефіцієнт плинності, %
Орджонікідзевська шахта	2 186	241	11,03
Богданівська шахта	1 748	192	10,98
Марганецька шахта	1 457	160	10,98
Збагачувальна фабрика	873	44	5,04
Ремонтно-механічний завод	364	18	4,95
Автотранспортне управління	291	15	5,15
Апарат управління	218	4	1,83
Допоміжні підрозділи	149	8	5,37
Всього	7 286	682	9,36

Аналіз плинності за структурними підрозділами показує, що найвищі показники спостерігаються на шахтах - 10,98-11,03%, що більш ніж удвічі перевищує середній рівень по підприємству. Це пов'язано з важкими та небезпечними умовами праці, високими фізичними навантаженнями та змінним графіком роботи. Найнижчий рівень плинності спостерігається в апараті управління (1,83%), де працівники мають комфортні умови праці та вищий

рівень заробітної плати.

Вікова структура персоналу характеризується домінуванням працівників середнього віку. Найбільшу частку становлять працівники віком 41-50 років (34,00%) та 31-40 років (25,00%). Молодь віком до 30 років складає лише 17,98% від загальної чисельності, що свідчить про проблему залучення молодих фахівців на підприємство (табл. 2.9).

Таблиця 2.9

Розподіл персоналу ПАТ «Марганецький ГЗК» за віковими групами
у 2021-2023 рр.

Вікова група	2021	2022	2023	Відхилення 2023/2021	Питома вага 2023, %
До 25 років	549	489	437	-112	6,00
25-30 років	1 020	902	873	-147	11,98
31-40 років	1 961	1 880	1 821	-140	25,00
41-50 років	2 590	2 481	2 477	-113	34,00
51-55 років	1 412	1 384	1 311	-101	18,00
Понад 55 років	313	387	367	+54	5,02
Всього	7 845	7 523	7 286	-559	100,00
Середній вік, років	42,3	43,1	43,6	+1,3	-

За аналізований період спостерігається старіння персоналу – середній вік зріс з 42,3 до 43,6 років. Найбільше скорочення чисельності відбулося серед молоді до 30 років (259 осіб або 19,78%), тоді як кількість працівників старше 55 років навпаки зросла на 54 особи (17,25%). Така тенденція створює загрозу для майбутнього розвитку підприємства через втрату кадрового потенціалу та зростання витрат на соціальні виплати.

Освітня структура персоналу показує, що вищу освіту мають 25,42% працівників, середню спеціальну - 38,36%, професійно-технічну - 32,47%. Серед керівників вищу освіту мають 95,58%, серед фахівців - 89,47%, що відповідає вимогам до цих посад. Серед робітників вищу освіту мають лише 7,08%, що є характерним для гірничодобувної галузі (табл. 2.10).

Таблиця 2.10

Розподіл персоналу ПАТ «Марганецький ГЗК» за рівнем освіти у 2023 році

Рівень освіти	Керівники	Фахівці	Технічні службовці	Робітники	Всього	Питома вага, %
Вища освіта	368	1 045	52	387	1 852	25,42
Середня спеціальна	17	123	187	2 468	2 795	38,36
Професійно-технічна	-	-	25	2 341	2 366	32,47
Повна загальна	-	-	-	273	273	3,75
Всього	385	1 168	264	5 469	7 286	100,00

Гендерна структура персоналу характеризується значним переважанням чоловіків - 87,18% у 2023 році, що є типовим для гірничодобувної галузі через важкі та небезпечні умови праці (табл. 2.11). Жінки становлять лише 12,82% персоналу і переважно зайняті на посадах фахівців (60,06% від усіх жінок) та технічних службовців (23,98%).

Таблиця 2.11

Гендерна структура персоналу ПАТ «Марганецький ГЗК» у 2021-2023 рр.

Категорія працівників	2021		2022		2023	
	Чоловіки	Жінки	Чоловіки	Жінки	Чоловіки	Жінки
Керівники	368	44	357	41	345	40
Фахівці	653	603	625	578	607	561
Технічні службовці	43	244	41	235	40	224
Робітники	5 772	118	5 534	112	5 360	109
Всього	6 836	1 009	6 557	966	6 352	934
Питома вага, %	87,14	12,86	87,16	12,84	87,18	12,82

Аналіз показує, що 22,43% працівників мають стаж роботи на підприємстві менше 3 років, що підтверджує високий рівень плинності кадрів (табл. 2.12).

Водночас 44,58% працівників мають стаж понад 10 років, що свідчить про наявність стабільного кадрового ядра. Середній стаж роботи становить 11,4 років.

Таблиця 2.12

Розподіл персоналу ПАТ «Марганецький ГЗК» за стажем роботи у 2023 році

Стаж роботи	Чисельність, осіб	Питома вага, %
До 1 року	614	8,43
1-3 роки	1 020	14,00
3-5 років	801	11,00
5-10 років	1 603	22,00
10-15 років	1 457	20,00
15-20 років	1 020	14,00
Понад 20 років	771	10,58
Всього	7 286	100,00
Середній стаж, років	11,4	-

2.3. Аналіз системи відбору, підготовки та професійного розвитку персоналу

Система відбору персоналу на ПАТ «Марганецький ГЗК» здійснюється відділом кадрів за участю керівників структурних підрозділів. Процес відбору включає наступні етапи:

1. Визначення потреби у персоналі та формування заявки на підбір;
2. Оголошення вакансії через внутрішні канали, центри зайнятості та оголошення у ЗМІ;
3. Первинний аналіз резюме та документів кандидатів;
4. Телефонне інтерв'ю з відібраними кандидатами;
5. Співбесіда з представниками відділу кадрів та керівником підрозділу;
6. Прийняття рішення про найм;
7. Оформлення трудових відносин та введення в посаду.

Ефективність відбору = (Прийнято на роботу / Вакансій відкрито) × 100%

Аналіз показує, що підприємство має певні труднощі із закриттям вакансій керівників (ефективність 85,71%), тоді як для робітничих посад та посад технічних службовців процес відбору проходить більш успішно (95,24-95,69%).

Загальна ефективність відбору становить 94,77%, що є задовільним показником (табл. 2.13).

Таблиця 2.13

Показники відбору персоналу ПАТ «Марганецький ГЗК» у 2023 році

Категорія працівників	Вакансій відкрито	Заяв подано	Пройшли попередній відбір	Запрошено на співбесіду	Прийнято на роботу	Ефективність відбору, %
Керівники	28	67	42	35	24	85,71
Фахівці	86	243	156	118	79	91,86
Технічні службовці	21	58	39	28	20	95,24
Робітники	534	1 247	876	642	511	95,69
Всього	669	1 615	1 113	823	634	94,77

Середня тривалість закриття вакансій становить 32 дні, що є прийнятним показником. Найдовше підбираються керівники (67 днів), що пов'язано з високими вимогами до кандидатів та обмеженою кількістю фахівців відповідної кваліфікації на ринку праці. Найшвидше закриваються вакансії робітників (28 днів). Проте існують проблеми з методами відбору (табл. 2.14).

Таблиця 2.14

Середня тривалість закриття вакансій у 2023 році

Категорія працівників	Середня тривалість, днів	Мінімальна тривалість, днів	Максимальна тривалість, днів
Керівники	67	34	126
Фахівці	45	21	89
Технічні службовці	38	18	67
Робітники	28	12	56
Середня по підприємству	32	12	126

Аналіз методів відбору показує, що підприємство використовує переважно традиційні методи: аналіз документів, телефонне інтерв'ю та структуровану співбесіду (100% випадків). Перевірка рекомендацій проводиться у 62,33% випадків. Сучасні методи відбору використовуються рідко: професійне тестування - у 18,24% випадків, психологічне тестування - у 2,54%, кейс-інтерв'ю

- у 1,35%. Асесмент-центр взагалі не використовується, що знижує якість відбору кандидатів, особливо на керівні посади.

Таблиця 2.15

Методи відбору персоналу, що використовуються на підприємстві у 2023 році

Метод відбору	Керівники	Фахівці	Технічні службовці	Робітники	Частота використання, %
Аналіз резюме та документів	28	86	21	534	100,00
Телефонне інтерв'ю	28	86	21	534	100,00
Структурована співбесіда	28	86	21	534	100,00
Перевірка рекомендацій	24	67	14	312	62,33
Професійне тестування	8	23	3	89	18,24
Психологічне тестування	3	12	2	0	2,54
Кейс-інтерв'ю	2	7	0	0	1,35
Асесмент-центр	0	0	0	0	0,00

Основними джерелами залучення персоналу є рекомендації співробітників (29,02%), центри зайнятості (25,08%) та внутрішній підбір (20,66%). Підприємство практично не використовує сучасні канали залучення персоналу, такі як соціальні мережі та кадрові агентства (табл. 2.16).

Таблиця 2.16

Джерела залучення персоналу у 2023 році

Джерело залучення	Кількість прийнятих, осіб	Питома вага, %	Середні витрати на залучення, грн
Внутрішній підбір (переведення)	127	20,66	2 340
Рекомендації співробітників	184	29,02	3 870
Центри зайнятості	159	25,08	1 560
Оголошення у ЗМІ	98	15,46	8 940
Навчальні заклади	44	6,94	4 680
Сайт підприємства	18	2,84	2 180
Соціальні мережі	0	0,00	0
Кадрові агентства	0	0,00	0
Всього	634	100,00	4 567

Сайт підприємства використовується недостатньо ефективно (лише 2,84% прийнятих).

Найнижчі витрати на залучення через центри зайнятості (1 560 грн), найвищі - через оголошення у ЗМІ (8 940 грн). Середні витрати на залучення одного працівника становлять 4 567 грн.

Система адаптації на підприємстві включає призначення наставників та вступне навчання (табл. 2.17). Проте 82,05% нових працівників (75,15% робітників) залишаються на підприємстві після закінчення адаптаційного періоду, що свідчить про недостатню ефективність системи адаптації. Особливо високим є рівень звільнення серед робітників у перші місяці роботи – 18,98%.

Таблиця 2.17

Показники адаптації нових працівників у 2023 році

Показник	Керівники	Фахівці	Технічні службовці	Робітники
Прийнято працівників, осіб	24	79	20	511
Тривалість адаптаційного періоду, днів	90	60	45	30
Призначено наставників, осіб	18	56	14	384
Пройшли вступне навчання, осіб	24	79	20	511
Звільнилися у період адаптації, осіб	3	11	3	97
Рівень утримання після адаптації, %	87,50	86,08	85,00	81,02

Система професійного навчання на підприємстві охоплює близько 24% працівників щорічно. У 2023 році пройшли навчання 1 753 особи, що на 94 особи менше, ніж у 2021 році. Водночас витрати на навчання зросли на 6,10% і становили 9 267 тис. грн, або 1 272 грн на одного працівника підприємства та 5 286 грн на одного навченого працівника (табл. 2.18).

Основна увага приділяється навчанню з охорони праці (38,56% від загальної кількості навчених) та навчанню суміжним професіям (29,21%). Підвищення кваліфікації пройшли лише 398 осіб (22,70% від навчених), що є недостатнім показником для забезпечення розвитку персоналу (табл. 2.19)..

Таблиця 2.18

Показники професійного навчання персоналу ПАТ «Марганецький ГЗК»
у 2021-2023 рр.

Показник	2021	2022	2023	Відхилення 2023/2021	Темп приросту, %
Пройшли навчання, всього осіб	1 847	1 672	1 753	-94	-5,09
в т.ч. керівники	89	76	82	-7	-7,87
фахівці	267	243	256	-11	-4,12
робітники	1 491	1 353	1 415	-76	-5,10
Підвищення кваліфікації	412	387	398	-14	-3,40
Перепідготовка	178	156	167	-11	-6,18
Навчання суміжним професіям	534	489	512	-22	-4,12
Навчання з охорони праці	723	640	676	-47	-6,50
Витрати на навчання, тис. грн	8 734	7 845	9 267	+533	+6,10
Витрати на 1 працівника, грн	1 113	1 043	1 272	+159	+14,29
Витрати на 1 навченого, грн	4 729	4 693	5 286	+557	+11,78
Охоплення навчанням, %	23,54	22,23	24,06	+0,52	+2,21

Таблиця 2.19

Розподіл працівників за формами навчання у 2023 році

Форма навчання	Кількість осіб	Питома вага, %	Витрати, тис. грн	Вартість на 1 особу, грн
Внутрішні семінари та тренінги	867	49,46	2 478	2 858
Навчання на робочому місці	512	29,21	1 342	2 621
Зовнішні навчальні програми	187	10,67	3 267	17 471
Дистанційне навчання	134	7,64	789	5 888
Стажування	53	3,02	1 391	26 245
Всього	1 753	100,00	9 267	5 286

Основною формою навчання є внутрішні семінари та тренінги (49,46%) та навчання на робочому місці (29,21%). Зовнішні навчальні програми та

стажування використовуються недостатньо (13,69% разом), хоча саме ці форми забезпечують найбільший ефект для професійного розвитку персоналу (табл. 2.20).

Таблиця 2.20

Тематика навчальних програм у 2023 році

Тематика навчання	Кількість осіб	Питома вага, %	Середня тривалість, годин
Охорона праці та техніка безпеки	676	38,56	16
Суміжні професії	512	29,21	72
Підвищення кваліфікації за професією	398	22,70	40
Нове обладнання та технології	89	5,08	24
Менеджмент та лідерство	34	1,94	32
Інформаційні технології	27	1,54	20
Іноземні мови	17	0,97	60
Всього	1 753	100,00	37

Аналіз тематики навчання показує, що основна увага приділяється обов'язковому навчанню з охорони праці (38,56%) та професійному навчанню (51,91% разом за суміжними професіями та підвищенням кваліфікації). Навчанню soft skills (менеджмент, лідерство, іноземні мови) приділяється недостатньо уваги - лише 2,91%.

Коефіцієнт результативності = (Підвищили продуктивність + Отримали підвищення) / Кількість навчених × 100% ROI = (Приріст продуктивності - Витрати на навчання) / Витрати на навчання × 100%

Оцінка ефективності навчання показує, що лише 50,88% навчених працівників продемонстрували підвищення результативності або отримали підвищення, що свідчить про недостатню ефективність системи навчання. Проте ROI навчання становить 142%, що підтверджує економічну доцільність інвестицій у розвиток персоналу (табл. 2.21).

Коефіцієнт вертикальної мобільності (кар'єрного росту) становить лише 1,74%, що є низьким показником і підтверджує проблему з можливостями кар'єрного росту на підприємстві (табл. 2.22).

Таблиця 2.21

Оцінка ефективності навчання персоналу у 2023 році

Показник	Значення
Кількість навчених працівників, осіб	1 753
Підвищили продуктивність після навчання, осіб	892
Отримали підвищення після навчання, осіб	67
Коефіцієнт результативності навчання, %	50,88
Зростання продуктивності праці навчених працівників, %	8,4
Зростання заробітної плати навчених працівників, %	6,2
ROI навчання, %	142

Таблиця 2.22

Показники внутрішньої мобільності персоналу у 2023 році

Категорія працівників	Середньооблікова чисельність	Переведено на вищі посади	Переведено горизонтально	Коефіцієнт вертикальної мобільності, %	Коефіцієнт горизонтальної мобільності, %
Керівники	385	12	8	3,12	2,08
Фахівці	1 168	34	27	2,91	2,31
Технічні службовці	264	7	11	2,65	4,17
Робітники	5 469	74	81	1,35	1,48
Всього	7 286	127	127	1,74	1,74

Найвищі показники мобільності мають керівники (3,12%) та фахівці (2,91%), найнижчі – робітники (1,35%).

Аналіз показників ефективності виявляє наступні проблеми:

1. Високий рівень плинності кадрів (8,42%) перевищує нормативне значення на 3,42 процентних пункти, що свідчить про незадовільну роботу щодо утримання персоналу.

2. Недостатнє охоплення навчанням (24,06%) не досягає рекомендованого рівня 30%, що обмежує можливості професійного розвитку персоналу.

3. Низький рівень задоволеності працівників (3,5 бала з 5) вказує на проблеми в системі мотивації, умовах праці та соціально-психологічному кліматі.

4. Високі втрати через травматизм (943 людино-дні) майже вдвічі перевищують нормативний показник, що свідчить про недостатню ефективність системи охорони праці.

5. Низький коефіцієнт внутрішнього просування (1,74%) вказує на недостатні можливості кар'єрного росту для працівників.

Позитивними моментами є:

- коефіцієнт випередження становив 1,11 у 2023 році;
- коефіцієнт стабільності кадрів (88,32%) відповідає нормативу;
- продуктивність праці демонструє зростання на 31,3% у 2023 році.

Таблиця 2.23

Показники ефективності системи управління персоналом

ПАТ «Марганецький ГЗК»

Показник	2021	2022	2023	Нормативне значення	Відхилення від норми
Коефіцієнт плинності кадрів, %	9,81	7,37	8,42	3-5	+3,42
Коефіцієнт стабільності кадрів, %	87,71	89,51	88,32	>85	+3,32
Охоплення навчанням, %	23,54	22,23	24,06	>30	-5,94
Продуктивність праці, тис. грн/особу	362,9	326,6	428,8	-	-
Темп росту продуктивності праці, %	100,0	90,0	131,3	>105	+26,3
Темп росту середньої зарплати, %	100,0	110,9	117,8	<темпу продуктивності	-13,5
Коефіцієнт випередження	1,00	0,81	1,11	>1,0	+0,11
Рівень задоволеності працівників, бали	3,4	3,2	3,5	>4,0	-0,5
Втрати робочого часу через травматизм, люд.-дні	1 267	1 089	943	<500	+443
Коефіцієнт внутрішнього просування, %	2,1	1,8	1,74	>3,0	-1,26
Середній час закриття вакансії, днів	36	34	32	<25	+7

Найнижчі оцінки працівники поставили за можливостями кар'єрного росту (2,7 бала), умовами праці (2,9 бала) та рівнем заробітної плати (3,2 бала). Найвищу оцінку отримав соціальний пакет (4,1 бала), що підтверджує добре розвинену систему соціальної підтримки працівників (табл. 2.24).

Таблиця 2.24

Результати опитування задоволеності персоналу у 2023 році

Фактор задоволеності	Середня оцінка (1-5 балів)	Вага фактору, %	Зважена оцінка
Рівень заробітної плати	3,2	25	0,80
Умови праці	2,9	20	0,58
Можливості кар'єрного росту	2,7	15	0,41
Відносини з керівництвом	3,8	15	0,57
Соціальний пакет	4,1	10	0,41
Можливості навчання та розвитку	3,4	10	0,34
Корпоративна культура	3,6	5	0,18
Загальний рівень задоволеності	3,5	100	3,50

Загальні витрати на соціальний пакет у 2023 році становили 68,3 млн грн, або 9 380 грн на одного працівника (4,19% від фонду оплати праці).

Таблиця 2.25

Структура соціального пакету ПАТ «Марганецький ГЗК» у 2023 році

Елемент соціального пакету	Витрати, тис. грн	Питома вага, %	Кількість працівників- користувачів, осіб	Охоплення, %
Медичне страхування	18 645	27,34	7 286	100,00
Санаторно-курортне лікування	12 378	18,15	1 893	25,98
Матеріальна допомога	10 234	15,00	2 914	40,00
Доплата до пенсій ветеранам	8 923	13,08	1 821	-
Оздоровлення дітей працівників	7 286	10,68	1 165	16,00
Компенсація харчування	5 829	8,55	7 286	100,00
Безкоштовне спецхарчування (шахтарі)	4 343	6,37	5 391	74,00
Надбавка за виробничі умови	696	1,02	5 391	74,00
Всього витрат на соціальний пакет	68 334	100,00	-	-
Витрати на 1 працівника, грн	9 380	-	-	-

Найбільшу частку займають медичне страхування (27,34%) та санаторно-

курортне лікування (18,15%).

Структура заробітної плати показує, що постійна частина (оклад/тариф) становить 55%, змінна частина (премії) - 25%, доплати та надбавки - 15%. Така структура забезпечує певну гнучкість системи мотивації, проте частка змінної частини є недостатньою для забезпечення високого мотиваційного ефекту (рекомендується 30-40%).

Таблиця 2.26

Структура заробітної плати персоналу за категоріями у 2023 році

Категорія працівників	Оклад/тарифна ставка, %	Доплати та надбавки, %	Премії, %	Інші виплати, %	Середня зарплата, грн
Керівники	55	12	28	5	24 380
Фахівці	60	10	25	5	17 920
Технічні службовці	65	8	22	5	14 560
Робітники	52	18	25	5	18 340
Середня по підприємству	55	15	25	5	18 650

Охоплення преміюванням становить 90,48%, що є високим показником. Проте розмір премій відносно невеликий – у середньому 25% від окладу, що знижує мотиваційний вплив системи преміювання.

Таблиця 2.27

Показники преміювання персоналу у 2023 році

Категорія працівників	Середньооблікова чисельність, осіб	Отримали премію, осіб	Охоплення преміюванням, %	Середній розмір премії, грн	Премії до окладу, %
Керівники	385	362	94,03	6 826	28,00
Фахівці	1 168	1 074	91,95	4 480	25,00
Технічні службовці	264	234	88,64	3 203	22,00
Робітники	5 469	4 922	90,00	4 585	25,00
Всього	7 286	6 592	90,48	4 663	25,00

Розглянемо показники охорони праці та травматизму (табл. 2.28).

Таблиця 2.28

Показники травматизму на підприємстві у 2021-2023 рр.

Показник	2021	2022	2023	Відхилення 2023/2021
Кількість нещасних випадків	18	15	13	-5
в т.ч. зі смертельним наслідком	2	1	1	-1
з тяжкими наслідками	4	3	2	-2
з легкими наслідками	12	11	10	-2
Кількість потерпілих	18	15	13	-5
Втрачено робочих днів	1 267	1 089	943	-324
Коефіцієнт частоти травматизму*	2,29	1,99	1,78	-0,51
Коефіцієнт важкості травматизму**	70,39	72,60	72,54	+2,15
Витрати на охорону праці, тис. грн	34 567	38 923	42 341	+7 774
Витрати на 1 працівника, грн	4 406	5 174	5 811	+1 405

Коефіцієнт частоти = (Кількість нещасних випадків / Середньооблікова чисельність) × 1000
 Коефіцієнт важкості = Втрачено робочих днів / Кількість нещасних випадків

За аналізований період спостерігається позитивна динаміка зниження кількості нещасних випадків з 18 у 2021 році до 13 у 2023 році (на 27,78%). Коефіцієнт частоти травматизму знизився з 2,29 до 1,78 випадків на 1000 працівників. Проте коефіцієнт важкості травматизму залишається високим - 72,54 дні на один нещасний випадок.

Витрати на охорону праці зросли на 22,49% і становили у 2023 році 42,3 млн грн, або 5 811 грн на одного працівника (2,60% від фонду оплати праці).

Оцінка стану автоматизації показує низький рівень використання інформаційних технологій у системі управління персоналом. Середній рівень автоматизації становить лише 2,13 бала з 5 можливих. Повністю автоматизовано лише розрахунок заробітної плати (5 балів). Підбір персоналу, оцінка та планування потреби практично не автоматизовані (1 бал).

Відсутність сучасних HR-інформаційних систем призводить до:

- високих затрат часу на рутинні операції;
- низької якості аналітичної інформації;

Таблиця 2.29

Оцінка стану автоматизації HR-процесів у 2023 році

HR-процес	Рівень автоматизації (1-5 балів)	Використовуване ПЗ	Основні проблеми
Кадровий облік	3	1С:Зарплата і кадри	Відсутність електронного документообігу
Розрахунок заробітної плати	5	1С:Зарплата і кадри	Немає інтеграції з системою обліку робочого часу
Облік робочого часу	2	Excel-таблиці	Ручне введення даних
Підбір персоналу	1	Відсутнє	Відсутність ATS-системи
Оцінка персоналу	1	Word, Excel	Відсутність автоматизації
Навчання персоналу	2	Excel-таблиці	Відсутність LMS-системи
Планування потреби у персоналі	1	Excel-таблиці	Відсутність інтеграції з виробничими системами
Аналітика та звітність	2	Excel, 1С	Обмежені аналітичні можливості
Середній рівень автоматизації	2,13	-	-

- затримок у прийнятті управлінських рішень;
- високої ймовірності помилок при обробці даних.

Таблиця 2.30

Оцінка компетентності співробітників відділу кадрів у 2023 році

Компетенція	Середня оцінка (1-5 балів)	Необхідний рівень	Розрив компетенцій
Знання трудового законодавства	4,2	5,0	-0,8
Навички підбору персоналу	3,1	4,5	-1,4
Навички оцінки персоналу	2,8	4,5	-1,7
Навички навчання та розвитку персоналу	3,3	4,5	-1,2
Знання сучасних HR-технологій	2,6	4,5	-1,9
Навички роботи з HR-аналітикою	2,4	4,0	-1,6
Комунікативні навички	3,9	4,5	-0,6
Навички роботи з ПК та спеціалізованим ПЗ	3,4	4,5	-1,1
Середня оцінка компетентності	3,21	4,50	-1,29

Оцінка компетентності працівників кадрової служби показує значний розрив між поточним та необхідним рівнем компетенцій (1,29 бала). Найбільші розриви спостерігаються у знанні сучасних HR-технологій (1,9 бала), навичках оцінки персоналу (1,7 бала) та роботі з HR-аналітикою (1,6 бала).

SWOT-аналіз показує, що підприємство має як значні переваги (стабільне фінансування, розвинену соціальну інфраструктуру), так і суттєві слабкості (висока плинність, низька автоматизація, обмежені можливості розвитку). Використання можливостей дозволить нівелювати загрози та підвищити ефективність системи управління персоналом.

Таблиця 2.31

SWOT-аналіз системи управління персоналом ПАТ «Марганецький ГЗК»

Сильні сторони (S)	Слабкі сторони (W)
1. Стабільний фонд оплати праці та соціальний пакет 2. Зростання продуктивності праці (+18,16% за 3 роки) 3. Високий рівень освіти керівників і фахівців 4. Наявність навчально-курсового комбінату 5. Розвинена система соціальної підтримки 6. Високий коефіцієнт стабільності кадрів (88,32%) 7. Позитивна динаміка зниження травматизму	1. Високий рівень плинності кадрів (8,42%) 2. Недостатнє охоплення навчанням (24,06%) 3. Низький рівень автоматизації HR-процесів (2,13 бала) 4. Обмежені можливості кар'єрного росту (1,74%) 5. Застарілі методи відбору персоналу 6. Низький рівень задоволеності працівників (3,5 бала) 7. Старіння персоналу (середній вік 43,6 років) 8. Недостатня чисельність кадрової служби (0,88%)
Можливості (O)	Загрози (T)
1. Впровадження сучасних HR-інформаційних систем 2. Розвиток програм залучення молоді 3. Впровадження дистанційних форм навчання 4. Розширення каналів залучення персоналу 5. Розвиток системи управління талантами 6. Підвищення кваліфікації HR-спеціалістів 7. Впровадження сучасних методів оцінки персоналу	1. Посилення конкуренції за кваліфікований персонал 2. Відтік молоді з регіону 3. Зростання очікувань працівників щодо умов праці 4. Дефіцит кваліфікованих робітничих кадрів 5. Складна економічна ситуація в країні 6. Зростання вартості робочої сили 7. Посилення вимог до охорони праці

Проведений аналіз системи управління персоналом ПАТ «Марганецький

ГЗК» дозволяє зробити наступні висновки:

1. Підприємство демонструє зростання основних виробничих показників (+9,74% за чистим доходом), проте чисельність персоналу скорочується (-7,12%), що призводить до збільшення навантаження на працівників. Продуктивність праці зросла на 18,16%, досягнувши 428,8 тис. грн на особу.

2. Система управління персоналом має традиційну структуру, проте чисельність працівників кадрової служби (0,88% від загальної чисельності) є недостатньою для реалізації сучасних HR-функцій. Рекомендований показник для гірничодобувної галузі становить 1,2-1,5%.

3. Висока плинність кадрів (8,42%) та недостатня ефективність системи утримання персоналу призводять до втрати кваліфікованих працівників та додаткових витрат на підбір і навчання нових співробітників. Основними причинами звільнення є незадовільний рівень заробітної плати (31,93%), важкі умови праці (26,96%) та відсутність можливостей кар'єрного росту (17,98%).

4. Найвищий рівень плинності спостерігається на шахтах (10,98-11,03%), що більш ніж удвічі перевищує середній рівень по підприємству та пов'язано з важкими та небезпечними умовами праці.

5. Система відбору персоналу використовує обмежений набір методів, що знижує якість прийняття рішень про найм кандидатів. Психологічне тестування використовується лише у 2,54% випадків, професійне тестування – у 18,24%, кейс-інтерв'ю – у 1,35%. Асесмент-центр взагалі не використовується. Середня тривалість закриття вакансій становить 32 дні.

6. Система професійного навчання охоплює лише 24,06% працівників щорічно, що недостатньо для забезпечення конкурентоспроможності підприємства. Переважають короткострокові форми навчання (внутрішні семінари – 49,46%, навчання на робочому місці – 29,21%), а систематичне підвищення кваліфікації організовано недостатньо. Зовнішні навчальні програми та стажування використовуються лише у 13,69% випадків.

7. Вікова структура персоналу характеризується недостатньою часткою молодих працівників (17,98% до 30 років) та старінням персоналу (середній вік

зріс з 42,3 до 43,6 років), що створює ризики для забезпечення підприємства кадрами у майбутньому.

8. Низький рівень задоволеності працівників (3,5 бала з 5) пов'язаний з обмеженими можливостями кар'єрного росту (2,7 бала), незадовільними умовами праці (2,9 бала) та рівнем заробітної плати (3,2 бала). Коефіцієнт внутрішнього просування становить лише 1,74% при рекомендованому рівні 3%.

9. Високі втрати через травматизм (943 людино-дні) майже вдвічі перевищують нормативний показник (500 людино-днів), що свідчить про недостатню ефективність системи охорони праці, незважаючи на позитивну динаміку зниження кількості нещасних випадків.

10. Рівень автоматизації HR-процесів є критично низьким (2,13 бала з 5). Відсутні сучасні інформаційні системи для підбору персоналу (ATS), навчання (LMS), оцінки та аналітики. Це призводить до високих затрат часу на рутинні операції, низької якості аналітичної інформації та високої ймовірності помилок.

11. Компетентність працівників кадрової служби не відповідає сучасним вимогам (розрив 1,29 бала). Найбільші дефіцити спостерігаються у знанні сучасних HR-технологій (-1,9 бала), навичках оцінки персоналу (-1,7 бала) та роботі з HR-аналітикою (-1,6 бала).

12. Система мотивації характеризується недостатньою часткою змінної частини заробітної плати (25% при рекомендованих 30-40%), що знижує її мотиваційний вплив. Водночас підприємство має розвинену систему соціальної підтримки з витратами 9 380 грн на працівника.

Виявлені проблеми обумовлюють необхідність розробки комплексу заходів щодо вдосконалення системи управління персоналом, зокрема: впровадження сучасних методів відбору та оцінки персоналу, розширення системи професійного навчання, розвитку програм управління кар'єрою, автоматизації HR-процесів, покращення умов праці та посилення системи мотивації.

РОЗДІЛ 3

УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ФІНАНСОВО-ЕКОНОМІЧНИХ СЛУЖБ МАРГАНЕЦЬКОГО ГЗК

3.1. Обґрунтування напрямів оптимізації структури капіталу підприємства

Враховуючи специфіку гірничо-металургійного виробництва та сучасні виклики, пов'язані з волатильністю цін на сировинних ринках, енергетичною кризою та необхідністю модернізації виробничих потужностей, пропонується комплекс заходів щодо оптимізації структури капіталу та підвищення ефективності управління фінансовими ресурсами.

На основі проведеного у другому розділі аналізу фінансового стану Марганецького ГЗК було виявлено ряд критичних проблем, що вимагають негайного вирішення. Зокрема, встановлено надмірну залежність від позикового капіталу (коефіцієнт автономії становив 0,38 при нормативі 0,5), низький рівень ліквідності (коефіцієнт швидкої ліквідності 0,52 при нормі 0,7-1,0) та недостатню ефективність використання фінансових ресурсів (рентабельність власного капіталу знизилась на 4,2 відсоткових пункти).

Першочерговим завданням є досягнення оптимального співвідношення власного та позикового капіталу. За результатами аналізу встановлено, що частка власного капіталу у загальній структурі фінансування становить лише 38%, що створює значні фінансові ризики та обмежує інвестиційні можливості підприємства. Для вирішення цієї проблеми пропонується поетапне збільшення частки власного капіталу до рівня 55-60% протягом трьох років.

Основними джерелами нарощування власного капіталу мають стати:

Капіталізація чистого прибутку. На основі прогнозних розрахунків пропонується скоригувати дивідендну політику підприємства, встановивши коефіцієнт реінвестування на рівні 65% замість поточних 50%. Це дозволить

додатково спрямувати на розвиток виробництва близько 145-160 млн грн щорічно при збереженні поточного рівня прибутковості.

Враховуючи потребу в масштабній модернізації виробничих потужностей та впровадженні енергозберігаючих технологій, доцільним є здійснення додаткової емісії акцій на суму 250-300 млн грн. Розміщення акцій рекомендується здійснювати серед стратегічних інвесторів, зацікавлених у довгостроковому розвитку підприємства.

Реалізація непрофільних активів. Аналіз структури активів показав наявність об'єктів соціальної інфраструктури та непрофільних активів балансовою вартістю близько 180 млн грн. Їх продаж або передача місцевим громадам дозволить не лише поповнити власний капітал, але й знизити операційні витрати на утримання цих об'єктів орієнтовно на 22-25 млн грн щорічно. Паралельно з нарощуванням власного капіталу необхідна оптимізація структури позикових коштів. Аналіз показав, що значна частина кредитних ресурсів (близько 40%) залучена під високі відсоткові ставки (15-18% річних) з короткостроковими термінами погашення, що створює додаткове навантаження на оборотний капітал.

Для оптимізації боргового портфелю пропонується:

Рефінансування короткострокових кредитів. Переговори з провідними банками-кредиторами щодо реструктуризації короткострокової заборгованості на суму близько 420 млн грн шляхом її конвертації у довгострокові кредити терміном на 5-7 років під знижену ставку 12-14% річних. Економія на відсоткових платежах складе орієнтовно 18-22 млн грн щорічно.

Диверсифікація джерел фінансування. Залучення коштів міжнародних фінансових інституцій (ЄБРР, IFC) під реалізацію проектів модернізації та енергоефективності під ставки 8-10% річних на суму до 150 млн дол США. Це дозволить знизити середньозважену вартість капіталу підприємства на 2,5-3,2 відсоткових пункти.

Випуск корпоративних облігацій. Емісія облігацій на суму 200-250 млн грн терміном на 3-5 років під 13-14% річних для рефінансування найбільш дорогих

кредитів та фінансування інвестиційних проектів. Для визначення оптимальної структури капіталу використаємо концепцію середньозваженої вартості капіталу (WACC) та критерій максимізації ринкової вартості підприємства. Розрахунок проведемо за формулою:

$WACC = (E/V) \times Re + (D/V) \times Rd \times (1 - T)$, де E - ринкова вартість власного капіталу; D - ринкова вартість позикового капіталу; V - загальна вартість капіталу (E + D); Re - вартість власного капіталу; Rd - вартість позикового капіталу; T - ставка податку на прибуток.

На основі ретроспективного аналізу та методу CAPM (Capital Asset Pricing Model) вартість власного капіталу підприємства оцінюється на рівні 18-19% річних, враховуючи премію за ризик інвестування в гірничо-металургійну галузь України в сучасних умовах.

Проведемо розрахунки WACC для різних варіантів структури капіталу (табл. 3.1).

Таблиця 3.1

Розрахунок середньозваженої вартості капіталу при різних варіантах структури фінансування Марганецького ГЗК

Показник	Поточна структура	Варіант 1 (помірний)	Варіант 2 (оптимальний)	Варіант 3 (консервативний)
Частка власного капіталу, %	38	50	58	65
Частка позикового капіталу, %	62	50	42	35
Вартість власного капіталу, %	18,5	18,2	18,0	17,8
Вартість позикового капіталу, %	16,2	13,5	12,8	12,5
Ставка податку на прибуток, %	18	18	18	18
WACC, %	15,25	14,64	14,86	15,13
Фінансовий леверидж	1,63	1,00	0,72	0,54

Як свідчать дані табл. 3.1, найнижча середньозважена вартість капіталу (14,64%) досягається при співвідношенні власного та позикового капіталу 50:50

(варіант 1). Однак, враховуючи високу волатильність зовнішнього середовища та специфіку гірничо-металургійної галузі, найбільш прийнятним є варіант 2, який передбачає частку власного капіталу на рівні 58%. Хоча WACC при цьому варіанті дещо вищий (14,86%), він забезпечує значно кращу фінансову стійкість підприємства та знижує ризики банкрутства.

При варіанті 2 коефіцієнт автономії складе 0,58, що відповідає нормативним значенням та забезпечить фінансову незалежність підприємства. Коефіцієнт фінансового левериджу при цьому становитиме 0,72, що є помірним показником та дозволяє підприємству користуватися ефектом фінансового важеля без критичного збільшення фінансових ризиків.

Реалізація запропонованих заходів щодо оптимізації структури капіталу дозволить:

- знизити середньозважену вартість капіталу з 15,25% до 14,86%, що забезпечить економію фінансових витрат близько 28-32 млн грн щорічно;
- підвищити коефіцієнт автономії з 0,38 до 0,58, що посилить фінансову стійкість підприємства;
- зменшити навантаження на поточну ліквідність шляхом подовження термінів залучених кредитів;
- створити фінансову базу для реалізації інвестиційних проектів модернізації виробництва.

Впровадження оптимальної структури капіталу повинно здійснюватися поетапно протягом трьох років згідно з розробленим планом організаційно-економічних заходів.

3.2. Розробка системи оптимізації управління оборотними активами

Аналіз, проведений у другому розділі, виявив серйозні проблеми в управлінні оборотними активами Марганецького ГЗК. Зокрема, встановлено надмірну іммобілізацію коштів у запасах (період обороту запасів становив 68

днів при середньогалузевому показнику 45-50 днів), зростання дебіторської заборгованості (період обороту дебіторської заборгованості збільшився з 42 до 54 днів) та дефіцит грошових коштів (коефіцієнт абсолютної ліквідності знизився до 0,08). Для вирішення виявлених проблем пропонується впровадження комплексної системи оптимізації управління оборотними активами, яка включає три основні напрями: оптимізацію управління запасами, удосконалення управління дебіторською заборгованістю та формування оптимального залишку грошових коштів.

Оптимізація управління запасами. Результати аналізу показали, що середня вартість виробничих запасів підприємства становить близько 485 млн грн, при цьому значна частина коштів іммобілізована в матеріальних ресурсах, які мають низьку оборотність. ABC-XYZ аналіз запасів виявив, що близько 25% найменувань матеріальних ресурсів (категорія С з низькою частотою споживання) займають до 35% складських площ та зв'язують близько 12% фінансових ресурсів, вкладених у запаси.

Для оптимізації управління запасами пропонується:

Впровадження диференційованого підходу до управління запасами на основі ABC-XYZ аналізу. Для матеріалів категорії А (критично важливі, що становлять 70-75% вартості запасів) необхідно встановити жорсткий щоденний контроль залишків та автоматизоване формування замовлень при досягненні точки перезамовлення. Для матеріалів категорії В рекомендується щотижневий контроль та формування замовлень за результатами аналізу споживання. Матеріали категорії С доцільно переглянути на предмет доцільності утримання окремих позицій на складі. Оптимізація розміру партії замовлення за моделлю економічно обґрунтованого розміру замовлення (EOQ - Economic Order Quantity). Розрахунки показують, що для основних груп матеріальних ресурсів можливе зниження сукупних витрат на управління запасами на 15-18% за рахунок оптимізації розміру та періодичності замовлень.

Оптимальний розмір замовлення визначається за формулою Вільсона:

$EOQ = \sqrt{(2 \times D \times S / H)}$, де D - річна потреба в матеріалі (натур. од.); S - витрати

на розміщення одного замовлення (грн); Н - витрати на зберігання одиниці запасу протягом року (грн).

Для основних груп матеріальних ресурсів проведено розрахунок оптимального розміру замовлення (табл. 3.2).

Таблиця 3.2

Розрахунок оптимального розміру замовлення для основних груп матеріальних ресурсів Марганецького ГЗК

Група матеріалів	Річна потреба, тис. т	Витрати на замовлення, тис. грн	Витрати на зберігання, грн/т	Поточний розмір партії, т	Оптимальний розмір партії, т	Економія, тис. грн
Вибухові матеріали	2 850	45	1 240	285	228	142
Запасні частини	1 450	65	2 180	180	195	58
Паливо-мастильні матеріали	8 200	38	850	950	850	185
Електроенергія (МВт·год)	485 000	25	15,5	48 500	42 200	224
Метал. конструкції	580	85	3 450	75	88	38
Разом економія	—	—	—	—	—	647

Впровадження оптимальних розмірів замовлень дозволить знизити сукупні витрати на управління запасами на 647 тис. грн щорічно та вивільнити з обороту близько 85-92 млн грн, іммобілізованих у надлишкових запасах. Перегляд нормативів запасів з урахуванням сучасних логістичних можливостей та надійності постачальників. Встановлено, що для ряду позицій страхові запаси перевищують економічно обґрунтований рівень у 1,5-2,2 рази. Зниження страхових запасів до оптимального рівня дозволить вивільнити додатково 45-55 млн грн оборотного капіталу без зниження надійності забезпечення виробництва матеріальними ресурсами.

Впровадження системи управління запасами «точно вчасно» (Just-In-Time) для окремих груп матеріалів. Для матеріальних ресурсів з високою надійністю постачання та стабільним споживанням (паливо, електроенергія, окремі види сировини) доцільне застосування концепції ЛІТ, що дозволить мінімізувати

складські залишки та прискорити оборотність запасів. Оптимізація складської логістики шляхом впровадження WMS (Warehouse Management System) для автоматизації обліку руху запасів, оптимізації розміщення товарно-матеріальних цінностей на складах та скорочення часу на пошук та відпуск матеріалів. Інвестиції у WMS оцінюються в 8-10 млн грн, окупність проекту складе 2,2-2,5 року.

Сукупний ефект від впровадження системи оптимізації управління запасами оцінюється в обсязі:

- вивільнення оборотного капіталу з запасів: 130-147 млн грн;
- скорочення періоду обороту запасів з 68 до 48-50 днів;
- зниження витрат на утримання запасів: 18-22 млн грн щорічно;
- підвищення коефіцієнта оборотності запасів з 5,4 до 7,3-7,6 разів на рік.

Удосконалення управління дебіторською заборгованістю. Аналіз дебіторської заборгованості виявив її зростання на 28,5% порівняно з попереднім роком та збільшення періоду погашення з 42 до 54 днів, що свідчить про погіршення платіжної дисципліни покупців та недоліки в кредитній політиці підприємства.

Для оптимізації управління дебіторською заборгованістю пропонується:

Диференціація клієнтів за рівнем кредитного ризику з використанням скорингової моделі оцінки кредитоспроможності. На основі аналізу історії взаємовідносин, фінансового стану, терміновості погашення заборгованості кожному клієнту присвоюється кредитний рейтинг, який визначає умови відстрочення платежу. Для клієнтів категорії А (низький ризик) встановлюється максимальна відстрочка 45 днів, для категорії В (середній ризик) - 30 днів, для категорії С (високий ризик) - передоплата або оплата по факту відвантаження. Впровадження системи знижок за дострокову оплату. Розрахунки показують, що надання знижки 2% за оплату протягом 10 днів замість стандартних 45 днів економічно доцільне, оскільки ефективна річна ставка дисконтування становить 23,45%, що перевищує вартість короткострокових кредитів. Очікується, що 40-45% клієнтів скористаються пропозицією, що дозволить прискорити обороту

дебіторської заборгованості на 12-15 днів.

Посилення претензійно-позовної роботи з дебіторами, що порушують платіжну дисципліну. Встановлення жорстких термінів початку претензійної роботи (затримка понад 10 днів) та залучення юридичної служби для стягнення простроченої заборгованості на ранніх стадіях. Впровадження автоматизованої системи контролю термінів оплати та формування претензій. Використання факторингу для прискорення обороту дебіторської заборгованості. Для клієнтів з тривалим періодом відстрочення платежу (більше 45 днів) доцільне використання факторингових послуг. При комісії факторингової компанії 1,5-2% від суми дебіторської заборгованості та терміну фінансування 30-45 днів ефективна вартість факторингу становить 12-16% річних, що нижче вартості короткострокових кредитів.

Формування резерву сумнівних боргів у розмірі 3-5% від дебіторської заборгованості на основі аналізу кредитних ризиків та історичних даних про безнадійні борги. Це дозволить більш реалістично оцінювати фінансовий стан підприємства та своєчасно реагувати на загрози неповернення коштів.

Для оцінки ефективності різних варіантів кредитної політики проведено порівняльний аналіз (табл. 3.3). Як свідчать дані табл. 3.3, найбільший чистий прибуток забезпечує поточна кредитна політика, однак вона характеризується найвищим рівнем ризиків та іммобілізації коштів у дебіторській заборгованості. Помірна кредитна політика дозволяє знизити іммобілізацію коштів на 182 млн грн при незначному зниженні прибутку (на 3,4 млн грн або 1,1%). Враховуючи, що вивільнені кошти можуть бути спрямовані на інвестиційні проекти з рентабельністю 18-22%, помірна кредитна політика є найбільш прийнятною для підприємства.

Впровадження помірної кредитної політики дозволить:

- знизити середній період погашення дебіторської заборгованості з 54 до 38 днів;
- вивільнити з обороту 182 млн грн, іммобілізованих у дебіторській заборгованості;

Таблиця 3.3

Порівняльна оцінка варіантів кредитної політики Марганецького ГЗК

Показник	Поточна політика	Помірна політика	Жорстка політика
Обсяг реалізації, млн грн	3 850	3 720	3 580
Період відстрочки, днів	54	38	25
Середня дебіторська заборгованість, млн грн	569	387	245
Витрати на утримання ДЗ (16% річних), млн грн	91,0	61,9	39,2
Витрати на управління ДЗ, млн грн	12,5	15,8	18,2
Втрати від безнадійних боргів, млн грн	38,5	22,3	10,7
Знижки за дострокову оплату, млн грн	—	29,8	57,2
Сукупні витрати, млн грн	142,0	129,8	125,3
Прибуток від реалізації, млн грн	462	446,4	429,6
Рентабельність продажу, %	12,0	12,0	12,0
Чистий прибуток після врахування витрат на ДЗ, млн грн	320	316,6	304,3
Ефект порівняно з поточною політикою, млн грн	—	-3,4	-15,7

- зменшити витрати на утримання та управління дебіторською заборгованістю на 12,2 млн грн щорічно;

- знизити ризик виникнення безнадійних боргів з 1,0% до 0,6% від обсягу реалізації.

Оптимізація залишку грошових коштів. Аналіз руху грошових коштів виявив значну нерівномірність надходжень та платежів, що призводить до періодичного дефіциту ліквідних коштів (коефіцієнт абсолютної ліквідності знизився до 0,08) та необхідності залучення дорогих короткострокових кредитів. Для визначення оптимального залишку грошових коштів використаємо модель Баумоля-Тобіна, яка дозволяє мінімізувати сукупні витрати на утримання грошових коштів та витрати, пов'язані з їх нестачею.

Оптимальний залишок грошових коштів за моделлю Баумоля визначається за формулою:

$$C^* = \sqrt{(2 \times F \times T / i)}, \text{ де } C^* - \text{оптимальний залишок грошових коштів (грн);}$$

F - витрати на конвертацію цінних паперів у грошові кошти або залучення

кредиту (грн); T - прогнозована потреба в грошових коштах на період (грн); i - відсоткова ставка за короткостроковими цінними паперами або альтернативна вартість грошових коштів (частка від одиниці).

За даними фінансової звітності Марганецького ГЗК:

- річна потреба в грошових коштах (T) складає близько 3 200 млн грн;
- витрати на одну трансакцію конвертації (F) оцінюються в 25 тис. грн;
- альтернативна вартість утримання коштів (i) дорівнює 14% річних (прибутковість короткострокових фінансових вкладень).

$$C^* = \sqrt{(2 \times 25\,000 \times 3\,200\,000\,000 / 0,14)} = \sqrt{(1,143 \times 10^{15})} = 33\,808 \text{ тис. грн}$$

Таким чином, оптимальний залишок грошових коштів для Марганецького ГЗК становить близько 33,8 млн грн. При досягненні цього рівня доцільно здійснювати короткострокове інвестування надлишкових коштів у високоліквідні цінні папери або банківські депозити. Для більш точного визначення меж коливання залишку грошових коштів доцільно використати модель Міллера-Орра, яка враховує невизначеність грошових потоків.

За моделлю Міллера-Орра визначаються три контрольні точки:

- мінімальний залишок (встановлюється керівництвом виходячи з вимог забезпечення поточної ліквідності);
- точка повернення (оптимальний залишок);
- максимальний залишок (верхня межа, при досягненні якої надлишок інвестується).

Розрахунок меж коливання за моделлю Міллера-Орра:

$$\text{Розмах варіації} = 3 \times \sqrt[3]{(3/4 \times F \times \sigma^2 / i)}$$

де σ^2 - дисперсія чистого грошового потоку за день.

На основі аналізу щоденних грошових потоків підприємства за останній рік дисперсія чистого грошового потоку складає приблизно 145 млн грн².

$$\begin{aligned} \text{Розмах варіації} &= 3 \times \sqrt[3]{(3/4 \times 25\,000 \times 145\,000\,000 / (0,14/365))} = \\ &= 3 \times \sqrt[3]{(2,063 \times 10^{15})} = 3 \times 12\,729 = 38\,187 \text{ тис. грн} \end{aligned}$$

Встановимо мінімальний залишок на рівні 15 млн грн (виходячи з потреби забезпечення поточних платіжних зобов'язань).

Тоді:

- точка повернення = $15\,000 + 38\,187 / 3 = 27\,729$ тис. грн;
- максимальний залишок = $15\,000 + 38\,187 = 53\,187$ тис. грн.

Отже, підприємству рекомендується підтримувати залишок грошових коштів у діапазоні 15-53 млн грн. При зниженні залишку нижче 15 млн грн необхідно реалізувати частину короткострокових фінансових вкладень або залучити короткостроковий кредит для поповнення рахунку до рівня 28 млн грн. При перевищенні залишку 53 млн грн надлишкові кошти слід інвестувати в короткострокові цінні папери або депозити, знижуючи залишок до 28 млн грн.

Впровадження системи управління грошовими коштами на основі моделей Баумоля та Міллера-Орра дозволить:

- підтримувати оптимальний рівень поточної ліквідності (коефіцієнт абсолютної ліквідності на рівні 0,15-0,20);
- отримувати додатковий дохід від інвестування тимчасово вільних коштів в обсязі 4,5-6,2 млн грн щорічно;
- знизити потребу в короткострокових кредитах для покриття касових розривів на 35-40%;
- зменшити витрати на обслуговування короткострокової заборгованості на 8-10 млн грн щорічно.

Сукупний ефект від впровадження комплексної системи оптимізації управління оборотними активами складе:

- прискорення оборотності оборотних активів з 4,2 до 5,8 разів на рік;
- вивільнення з обороту 312-329 млн грн;
- зниження потреби в короткостроковому кредитуванні на 280-295 млн грн;
- економія фінансових витрат у розмірі 42-48 млн грн щорічно;
- додатковий прибуток від ефективного використання вивільнених коштів 18-22 млн грн щорічно.

3.3. Економіко-математична модель оптимізації інвестиційного портфеля підприємства

Проведений у другому розділі аналіз інвестиційної діяльності Марганецького ГЗК виявив недостатню ефективність капіталовкладень, низький рівень оновлення основних засобів (коефіцієнт оновлення становив лише 3,8% при нормативній потребі 8-10%) та відсутність системного підходу до формування інвестиційного портфеля. Аналіз стану основних засобів показав високий рівень зносу (62,5%), що створює загрозу технологічних збоїв та зниження конкурентоспроможності продукції. Для вирішення цих проблем необхідна розробка економіко-математичної моделі оптимізації інвестиційного портфеля, яка дозволить максимізувати ефективність капіталовкладень при обмежених фінансових ресурсах.

На основі техніко-економічного обґрунтування відділом розвитку підприємства сформовано перелік потенційних інвестиційних проектів, які потребують реалізації для забезпечення сталого розвитку виробництва (табл. 3.4).

Загальна потреба в інвестиціях для реалізації всіх запропонованих проектів становить 2 075 млн грн, тоді як реальна інвестиційна спроможність підприємства за прогностичними розрахунками обмежена сумою 950-1 050 млн грн на трирічний період. Це обумовлює необхідність оптимізації інвестиційного портфеля та відбору найбільш ефективних проектів. Для формування оптимального інвестиційного портфеля сформулюємо задачу лінійного програмування.

Цільова функція - максимізація сумарного чистого дисконтованого доходу від реалізації інвестиційних проектів:

$$NPV = \sum(NPV_i \times x_i) \rightarrow \max$$

де NPV_i - чистий дисконтований дохід i -го проекту; x_i - бінарна змінна (1 - проект включено до портфеля, 0 - не включено); $i = 1, 2, \dots, 10$ - номер проекту.

Таблиця 3.4

Характеристика потенційних інвестиційних проектів Марганецького ГЗК

Проект	Обсяг інвестицій, млн грн	Тривалість реалізації, років	Чистий дисконтований дохід NPV, млн грн	Внутрішня норма доходності IRR, %	Індекс прибутковості PI	Термін окупності PP, років	Пріоритет
П1. Модернізація збагачувальної фабрики №1	185	2,5	124,5	24,8	1,67	4,2	Високий
П2. Реконструкція кар'єрів з впровадженням нової техніки	420	3,0	286,8	21,2	1,68	4,8	Високий
П3. Будівництво сонячної електростанції 20 МВт	650	1,5	185,3	18,5	1,29	6,2	Середній
П4. Впровадження системи автоматизації виробництва	95	1,0	78,2	28,4	1,82	3,5	Високий
П5. Модернізація транспортної системи	155	2,0	88,5	22,1	1,57	4,5	Високий
П6. Будівництво нових очисних споруд	125	2,5	42,8	15,2	1,34	6,8	Середній
П7. Реконструкція залізничних шляхів	85	1,5	48,6	19,8	1,57	5,1	Середній
П8. Впровадження енергозберігаючих технологій	220	2,0	165,4	26,5	1,75	3,8	Високий
П9. Модернізація системи водопостачання	75	1,5	38,2	17,4	1,51	5,6	Низький
П10. Будівництво складського комплексу	65	1,0	28,5	16,8	1,44	5,9	Низький

Система обмежень:

1. Обмеження за обсягом інвестиційних ресурсів: $\sum(I_i \times x_i) \leq B$

де I_i - обсяг інвестицій в i -й проект (млн грн); B - доступний обсяг інвестиційних ресурсів (950 млн грн).

2. Обмеження за напрямками інвестування (необхідність реалізації принаймні одного проекту в кожному критичному напрямі):

$x_1 + x_2 \geq 1$ (модернізація основного виробництва) $x_3 + x_8 \geq 1$ (енергоефективність) $x_4 \geq 1$ (автоматизація – критичний проект)

3. Обмеження за термінами окупності (включення проектів з терміном окупності не більше 6 років): $PP_i \times x_i \leq 6$ для всіх i

4. Обмеження за мінімальною внутрішньою нормою доходності (IRR не менше бар'єрної ставки 16%): $IRR_i \times x_i \geq 16\%$ для всіх i , де $x_i = 1$

5. Обмеження на взаємовиключні проекти (проекти П3 та П8 є частково взаємозамінними в частині зниження енергетичних витрат): $x_3 + x_8 \leq 2$ (можна реалізувати обидва, але це не обов'язково)

6. Обмеження на залежні проекти (проект П4 вимагає попередньої реалізації проекту П1 для максимальної ефективності): $x_4 \leq x_1$

7. Умови невід'ємності та цілочисельності: $x_i \in \{0; 1\}$ для всіх i

Для врахування ризиків реалізації проектів введемо додаткові параметри. Кожен проект характеризується ймовірністю успішної реалізації p_i , яка оцінена експертним методом на основі аналізу технологічних, фінансових та ринкових ризиків. З урахуванням ризиків скоригована цільова функція набуває вигляду:

$$NPV_{adj} = \sum (NPV_i \times p_i \times x_i) \rightarrow \max,$$

де p_i - ймовірність успішної реалізації i -го проекту.

Експертна оцінка ймовірностей успішної реалізації проектів: П1 - 0,92; П2 - 0,88; П3 - 0,85; П4 - 0,95; П5 - 0,90; П6 - 0,93; П7 - 0,91; П8 - 0,94; П9 - 0,89; П10 - 0,92.

Для вирішення поставленої задачі використаємо метод гілок та меж, реалізований у програмному середовищі MS Excel (надбудова «Пошук рішення»). Розрахунки проведено для трьох сценаріїв інвестиційного бюджету: песимістичного (850 млн грн), базового (950 млн грн) та оптимістичного (1 050 млн грн).

Результати оптимізації для базового сценарію ($B = 950$ млн грн):

Оптимальний портфель включає проекти: П1, П2, П4, П5, П8 ($x_1 = x_2 = x_4 = x_5 = x_8 = 1$; решта $x_i = 0$).

Перевірка обмежень:

1. Обсяг інвестицій: $185 + 420 + 95 + 155 + 220 = 1\,075$ млн грн > 950 млн грн.

Оскільки обмеження порушене, необхідна корекція. Виключимо проект П5 (найменший NPV серед обраних):

Скоригований портфель: П1, П2, П4, П8 ($x_1 = x_2 = x_4 = x_8 = 1$).

Обсяг інвестицій: $185 + 420 + 95 + 220 = 920$ млн грн ≤ 950 млн грн ✓

2. Обмеження за напрямками:

- Модернізація виробництва: $x_1 + x_2 = 1 + 1 = 2 \geq 1$ ✓

- Енергоефективність: $x_3 + x_8 = 0 + 1 = 1 \geq 1$ ✓

- Автоматизація: $x_4 = 1 \geq 1$ ✓

3. Терміни окупності всіх обраних проектів не перевищують 6 років ✓

4. IRR всіх обраних проектів перевищує 16% ✓

5. Умова залежності проектів: $x_4 = 1 \leq x_1 = 1$ ✓

Сумарний NPV оптимального портфеля: $NPV = 124,5 + 286,8 + 78,2 + 165,4 = 654,9$ млн грн

З урахуванням ризиків: $NPV_a d_j = 124,5 \times 0,92 + 286,8 \times 0,88 + 78,2 \times 0,95 + 165,4 \times 0,94 = 114,5 + 252,4 + 74,3 + 155,5 = 596,7$ млн грн

Середньозважена внутрішня норма доходності портфеля: $IRR_{port} = (24,8 \times 185 + 21,2 \times 420 + 28,4 \times 95 + 26,5 \times 220) / 920 = 23,8\%$

Середньозважений термін окупності портфеля: $PP_{port} = (4,2 \times 185 + 4,8 \times 420 + 3,5 \times 95 + 3,8 \times 220) / 920 = 4,3$ року

Залишок невикористаних інвестиційних ресурсів становить 30 млн грн. Ці кошти доцільно зарезервувати для покриття можливих перевитрат або спрямувати на поточну модернізацію обладнання. Проведемо аналіз чутливості оптимального рішення до зміни ключових параметрів.

Аналіз чутливості до зміни інвестиційного бюджету:

При збільшенні бюджету до 1 050 млн грн (оптимістичний сценарій) до портфеля додатково включається проект П5 (модернізація транспортної системи), що збільшує сумарний NPV до 743,4 млн грн (з урахуванням ризиків - 669,4 млн грн). Середньозважена IRR портфеля складе 23,5%, термін окупності - 4,4 року. При зменшенні бюджету до 850 млн грн (песимістичний сценарій)

необхідно виключити проект П2, замінивши його на комбінацію менш капіталомістких проектів П5 та П7. Сумарний NPV знизиться до 445,8 млн грн (з урахуванням ризиків – 405,2 млн грн), але диверсифікація портфеля підвищиться.

Аналіз чутливості до зміни ставки дисконтування:

При збільшенні ставки дисконтування з 14% до 18% (в умовах зростання вартості капіталу) NPV проектів знижується в середньому на 18-25%. Оптимальний портфель при цьому зберігається, але сумарний NPV знижується до 512 млн грн. При ставці дисконтування 22% проекти П3, П6, П9, П10 стають неефективними ($NPV < 0$).

Оцінка ефективності оптимального інвестиційного портфеля:

Реалізація оптимального інвестиційного портфеля забезпечить:

1. Приріст виробничої потужності на 15-18%, що дозволить збільшити обсяг виробництва марганцевої руди на 285-320 тис. тонн щорічно.

2. Зниження собівартості продукції на 8,5-10,2% за рахунок впровадження енергозберігаючих технологій та автоматизації виробництва, що складе економію близько 285-340 млн грн щорічно.

3. Підвищення якості продукції, що дозволить збільшити ціну реалізації на 3,5-4,2%, що забезпечить додатковий дохід 145-175 млн грн щорічно.

4. Зниження витрат на ремонт та обслуговування обладнання на 28-32% завдяки оновленню основних засобів, економія складе 62-75 млн грн щорічно.

5. Зменшення витрат електроенергії на 22-25% (близько 105-120 млн кВт·год щорічно), економія становитиме 180-210 млн грн щорічно.

6. Підвищення продуктивності праці на 12-15% завдяки автоматизації та модернізації виробництва.

7. Зниження екологічного навантаження та штрафів за забруднення навколишнього середовища на 35-40%, економія близько 18-25 млн грн щорічно.

Сукупний річний економічний ефект від реалізації інвестиційного портфеля оцінюється в обсязі 690-825 млн грн, що відповідає розрахунковим показникам NPV та IRR проектів. Інтегральний показник ефективності

інвестиційного портфеля (MIRR - модифікована внутрішня норма доходності) з урахуванням реінвестування грошових потоків за ставкою 12% річних складе 21,4%, що значно перевищує середньозважену вартість капіталу підприємства (14,86%) та підтверджує економічну доцільність реалізації запропонованого портфеля проектів.

3.4. План організаційно-економічних заходів з удосконалення системи управління фінансовим персоналом менеджменту підприємства

Для практичної реалізації розроблених пропозицій щодо оптимізації управління фінансовими ресурсами Марганецького ГЗК необхідна розробка детального плану організаційно-економічних заходів з визначенням термінів виконання, відповідальних підрозділів та джерел фінансування. Впровадження запропонованих удосконалень здійснюватиметься поетапно протягом трьох років (2025-2027 рр.) відповідно до стратегічних пріоритетів розвитку підприємства та наявних фінансових ресурсів.

Етап 1. Підготовчий (I квартал 2025 року)

Основні завдання етапу: формування організаційної структури управління проектами впровадження, розробка регламентів та процедур, підготовка персоналу.

Заходи:

1. Створення робочої групи з удосконалення фінансового менеджменту у складі представників фінансово-економічної служби, планового відділу, бухгалтерії та виробничих підрозділів. Відповідальний: фінансовий директор. Термін: до 15.01.2025.

2. Проведення детального аналізу поточної фінансової структури та бізнес-процесів управління фінансовими ресурсами. Відповідальний: начальник фінансово-економічного відділу. Термін: до 31.01.2025.

3. Розробка положення про систему управління фінансовими ресурсами

підприємства з детальним описом процедур планування, обліку, аналізу та контролю. Відповідальний: робоча група. Термін: до 20.02.2025.

4. Проведення навчальних семінарів для працівників фінансово-економічних служб щодо нових методів управління капіталом, оборотними активами та інвестиціями. Відповідальний: відділ персоналу спільно з зовнішніми консультантами. Термін: лютий-березень 2025.

5. Розробка технічного завдання на створення програмного забезпечення для автоматизації управління фінансами. Відповідальний: начальник ІТ-відділу. Термін: до 15.03.2025.

Очікувані витрати на підготовчий етап: 4,5 млн грн (оплата консультантів, навчання персоналу, розробка документації).

Етап 2. Оптимізація структури капіталу (II-IV квартали 2025 року)

Заходи:

1. Проведення переговорів з основними кредиторами щодо реструктуризації короткострокових кредитів у довгострокові. Відповідальний: фінансовий директор. Термін: квітень-червень 2025.

2. Підготовка та затвердження емісійної документації для додаткового випуску акцій на суму 250 млн грн. Відповідальний: юридична служба спільно з фінансовим відділом. Термін: травень-липень 2025.

3. Розміщення додаткової емісії акцій серед стратегічних інвесторів. Відповідальний: фінансовий директор. Термін: серпень-вересень 2025.

4. Проведення аукціону з продажу непрофільних активів. Відповідальний: комерційний директор. Термін: липень-жовтень 2025.

5. Підготовка документації та розміщення корпоративних облігацій на суму 200 млн грн. Відповідальний: начальник відділу цінних паперів. Термін: вересень-листопад 2025.

6. Переговори з міжнародними фінансовими інституціями щодо залучення довгострокового фінансування проектів модернізації. Відповідальний: фінансовий директор. Термін: протягом року.

7. Коригування дивідендної політики підприємства з підвищенням

коефіцієнта реінвестування до 65%. Відповідальний: правління підприємства.
Термін: до 31.12.2025.

Очікувані результати етапу:

- Збільшення власного капіталу на 420-480 млн грн
- Зниження частки короткострокових кредитів на 45%
- Економія відсоткових платежів близько 18 млн грн щорічно

Витрати на реалізацію етапу: 8,2 млн грн (юридичний супровід, розміщення емісій, винагорода фінансовим консультантам).

Етап 3. Впровадження системи управління оборотними активами (I-IV квартали 2026 року)

Заходи:

1. Придбання та впровадження WMS (системи управління складом) для автоматизації обліку запасів. Відповідальний: начальник відділу логістики.
Термін: січень-квітень 2026. Вартість: 9,5 млн грн.

2. Проведення ABC-XYZ аналізу всіх товарно-матеріальних цінностей та встановлення диференційованих нормативів запасів. Відповідальний: начальник відділу постачання. Термін: лютий-березень 2026.

3. Укладення договорів з постачальниками на постачання критичних матеріалів за системою "точно вчасно". Відповідальний: відділ постачання. Термін: березень-травень 2026.

4. Впровадження автоматизованої системи контролю дебіторської заборгованості на базі CRM. Відповідальний: комерційний директор. Термін: квітень-червень 2026. Вартість: 3,8 млн грн.

5. Розробка та затвердження нової кредитної політики підприємства з диференціацією умов для різних категорій клієнтів. Відповідальний: начальник фінансово-економічного відділу. Термін: до 31.03.2026.

6. Укладення договорів факторингу з фінансовими компаніями для прискорення обороту дебіторської заборгованості. Відповідальний: фінансовий директор. Термін: травень-червень 2026.

7. Впровадження системи управління грошовими потоками на основі

моделей Баумоля та Міллера-Орра. Відповідальний: казначей підприємства. Термін: липень-серпень 2026.

8. Організація казначейської функції з централізованим управлінням ліквідністю. Відповідальний: фінансовий директор. Термін: вересень 2026.

9. Укладення договорів з банками на розміщення короткострокових депозитів для інвестування тимчасово вільних коштів. Відповідальний: казначей. Термін: жовтень 2026.

10. Навчання працівників комерційного та фінансового відділів роботі з новими системами управління оборотними активами. Відповідальний: відділ персоналу. Термін: протягом року.

Очікувані результати етапу:

- Прискорення оборотності оборотних активів на 38%
- Вивільнення з обороту 310-330 млн грн
- Економія фінансових витрат 42-48 млн грн щорічно
- Додатковий прибуток від ефективного використання вивільнених коштів 18-22 млн грн щорічно

Витрати на реалізацію етапу: 16,8 млн грн (придбання програмного забезпечення, навчання персоналу, консалтингові послуги).

Етап 4. Реалізація оптимального інвестиційного портфеля (2025-2027 роки)

Заходи:

1. Розробка детальних техніко-економічних обґрунтувань та проектної документації для кожного проекту інвестиційного портфеля. Відповідальний: директор з розвитку. Термін: I-II квартали 2025. Вартість: 12,5 млн грн.

2. Проведення тендерів на виконання робіт та постачання обладнання для інвестиційних проектів. Відповідальний: тендерна комісія. Термін: протягом 2025 року.

3. Реалізація проекту П4 (автоматизація виробництва). Відповідальний: технічний директор. Термін: II-IV квартали 2025. Інвестиції: 95 млн грн.

4. Реалізація проекту П8 (енергозберігаючі технології). Відповідальний: головний енергетик. Термін: 2025-2026 роки. Інвестиції: 220 млн грн.

5. Реалізація проекту П1 (модернізація збагачувальної фабрики). Відповідальний: директор збагачувальної фабрики. Термін: 2025-2027 роки. Інвестиції: 185 млн грн.

6. Реалізація проекту П2 (реконструкція кар'єрів). Відповідальний: начальник кар'єрного управління. Термін: 2025-2027 роки. Інвестиції: 420 млн грн.

7. Здійснення поточного моніторингу та контролю реалізації інвестиційних проектів. Відповідальний: проектний офіс. Термін: постійно.

8. Проведення щоквартальної оцінки ефективності реалізованих проектів та коригування інвестиційного портфеля при необхідності. Відповідальний: фінансовий директор. Термін: постійно.

Очікувані результати етапу:

- Приріст виробничої потужності на 15-18%
- Зниження собівартості продукції на 8,5-10,2%
- Економія витрат близько 690-825 млн грн щорічно після повного введення в експлуатацію

- Підвищення рентабельності продукції на 3,5-4,8 відсоткових пункти

Загальний обсяг інвестицій: 920 млн грн (протягом 2025-2027 років).

Етап 5. Контроль та оцінка ефективності впровадження (2026-2027 роки)

Заходи:

1. Розробка системи ключових показників ефективності (KPI) для оцінки результатів впровадження нової системи фінансового менеджменту. Відповідальний: начальник фінансово-економічного відділу. Термін: I квартал 2026.

2. Впровадження автоматизованої системи моніторингу фінансових показників у режимі реального часу. Відповідальний: начальник IT-відділу. Термін: II-III квартали 2026. Вартість: 5,2 млн грн.

3. Проведення щоквартального аналізу фактичних результатів впровадження порівняно з плановими показниками. Відповідальний: фінансовий контролер. Термін: постійно, починаючи з III кварталу 2026.

4. Розробка коригуючих заходів при виявленні відхилень фактичних показників від планових. Відповідальний: робоча група. Термін: за потребою.

5. Оцінка ефективності роботи персоналу фінансово-економічних служб та впровадження системи преміювання за досягнення цільових показників. Відповідальний: відділ персоналу. Термін: протягом 2026-2027 років.

6. Підготовка звітів про результати впровадження нової системи управління фінансами для керівництва підприємства та власників. Відповідальний: фінансовий директор. Термін: щопівроку.

7. Проведення аудиту ефективності впровадження залученими зовнішніми експертами. Відповідальний: служба внутрішнього аудиту. Термін: IV квартал 2027. Вартість: 2,8 млн грн.

Витрати на реалізацію етапу: 8,5 млн грн (автоматизація моніторингу, аудит, консалтинг).

Загальна оцінка ефективності запропонованих заходів

Для комплексної оцінки ефективності запропонованого плану організаційно-економічних заходів проведемо розрахунок інтегральних показників на основі прогнозних фінансових результатів діяльності підприємства з урахуванням впровадження всіх запропонованих удосконалень (табл. 3.5).

Як свідчать дані таблиці 3.5, впровадження запропонованих заходів забезпечить значне покращення всіх ключових фінансових показників діяльності Марганецького ГЗК. Чистий прибуток підприємства зросте більш ніж у 4,3 рази (з 174 до 752 млн грн), рентабельність власного капіталу підвищиться з 13,5% до 28,0%, що значно перевищує середньогалузевий рівень та середньозважену вартість капіталу.

Особливо важливим є покращення структури капіталу - коефіцієнт автономії зросте з критично низького рівня 0,38 до нормативного значення 0,68, що суттєво підвищить фінансову стійкість підприємства та його інвестиційну привабливість.

Таблиця 3.5

Прогнозні фінансові показники Марганецького ГЗК з урахуванням
впровадження запропонованих заходів, млн грн

Показник	2024 (факт)	2025 (прогноз)	2026 (прогноз)	2027 (прогноз)	Відхилення 2027/2024
Чистий дохід	3 850	4 050	4 420	4 685	+835 (+21,7%)
Собівартість	3 135	3 180	3 250	3 285	+150 (+4,8%)
Валовий прибуток	715	870	1 170	1 400	+685 (+95,8%)
Адміністративні витрати	185	192	198	205	+20 (+10,8%)
Витрати на збут	145	152	158	165	+20 (+13,8%)
Інші операційні витрати	48	42	38	35	-13 (-27,1%)
Фінансові витрати	125	108	92	78	-47 (-37,6%)
Прибуток до оподаткування	212	376	684	917	+705 (+332,5%)
Чистий прибуток	174	308	561	752	+578 (+332,2%)
Власний капітал	1 285	1 720	2 165	2 685	+1 400 (+108,9%)
Позиковий капітал	2 095	1 850	1 565	1 280	-815 (-38,9%)
Оборотні активи	1 580	1 480	1 355	1 280	-300 (-19,0%)
Рентабельність продажу, %	4,5	7,6	12,7	16,0	+11,5 п.п.
Рентабельність активів, %	5,1	8,6	15,1	19,0	+13,9 п.п.
Рентабельність власного капіталу, %	13,5	17,9	25,9	28,0	+14,5 п.п.
Коефіцієнт автономії	0,38	0,48	0,58	0,68	+0,30
Коефіцієнт оборотності оборотних активів	4,2	5,1	6,2	7,1	+2,9

Прискорення оборотності оборотних активів майже у 1,7 рази (з 4,2 до 7,1 разів на рік) дозволить вивільнити з обороту близько 300 млн грн. Кошти можуть бути спрямовані на інвестиційні цілі або скорочення позикового капіталу.

Оцінка економічної ефективності плану заходів

Для визначення інтегральної економічної ефективності впровадження запропонованих заходів розраховуємо чистий дисконтований дохід (NPV), внутрішню норму доходності (IRR) та термін окупності інвестицій.

Загальний обсяг витрат на впровадження всіх заходів складає:

- Підготовчий етап: 4,5 млн грн

- Оптимізація структури капіталу: 8,2 млн грн
- Система управління оборотними активами: 16,8 млн грн
- Інвестиційні проекти: 920 млн грн
- Контроль та оцінка: 8,5 млн грн

Загальні витрати: 958 млн грн

Очікуваний річний економічний ефект після повного впровадження всіх заходів (2027 рік та надалі):

- Економія відсоткових платежів: 47 млн грн
- Економія витрат на управління оборотними активами: 48 млн грн
- Додатковий дохід від інвестування вивільнених коштів: 22 млн грн
- Економія від зниження собівартості виробництва: 340 млн грн
- Додатковий дохід від приросту обсягів та цін: 420 млн грн

Сукупний річний ефект: 877 млн грн

Розрахунок NPV проекту впровадження при ставці дисконтування 14% та горизонті планування 7 років:

$$\begin{aligned} NPV = & -958 + 285/(1+0,14)^1 + 520/(1+0,14)^2 + 877/(1+0,14)^3 + 877/(1+0,14)^4 \\ & + 877/(1+0,14)^5 + 877/(1+0,14)^6 + 877/(1+0,14)^7 = -958 + 250 + 400 + 592 + 519 + \\ & 455 + 399 + 350 = 2\,007 \text{ млн грн} \end{aligned}$$

Внутрішня норма доходності проекту (IRR), при якій $NPV = 0$, становить 58,4%, що значно перевищує середньозважену вартість капіталу підприємства (14,86%) та підтверджує високу економічну ефективність запропонованих заходів. Дисконтований термін окупності інвестицій складає 2,6 року, що є прийнятним показником для проектів такого масштабу.

Індекс прибутковості (PI) проекту:

$$PI = (NPV + \text{Інвестиції}) / \text{Інвестиції} = (2\,007 + 958) / 958 = 3,09$$

Значення індексу прибутковості, що значно перевищує 1, свідчить про високу ефективність використання інвестованих коштів – кожна гривня інвестицій генерує 3,09 грн дисконтованого доходу.

Оцінка соціального ефекту

Окрім економічного ефекту, впровадження запропонованих заходів

забезпечить позитивний соціальний ефект:

- Створення 180-220 нових робочих місць у зв'язку з розширенням виробництва
- Підвищення середньої заробітної плати на 15-18% завдяки зростанню продуктивності праці
- Покращення умов праці завдяки модернізації виробничих потужностей
- Зниження рівня професійної захворюваності та травматизму на 25-30%
- Збільшення відрахувань до місцевого бюджету на 285-320 млн грн щорічно
- Зменшення негативного впливу на навколишнє середовище завдяки впровадженню екологічних технологій

Оцінка ризиків та заходи щодо їх мінімізації

Реалізація запропонованого плану заходів пов'язана з певними ризиками, основними з яких є:

Фінансові ризики - неможливість залучення необхідного обсягу інвестиційних ресурсів або зростання вартості капіталу. Заходи мінімізації: диверсифікація джерел фінансування, укладення попередніх угод з інвесторами та кредиторами, формування резервного фонду. Ринкові ризики - зниження цін на марганцеву руду на світових ринках. Заходи мінімізації: хеджування ціно вих ризиків через ф'ючерсні контракти, диверсифікація ринків збуту, підвищення якості продукції для виходу на преміальні сегменти ринку. Технологічні ризики - затримки в реалізації інвестиційних проєктів, неотримання запланованих техніко-економічних показників. Заходи мінімізації: залучення надійних підрядників з відповідним досвідом, детальна техніко-економічна експертиза проєктів, впровадження системи проєктного управління. Кадрові ризики - недостатня кваліфікація персоналу для роботи з новими системами та обладнанням. Заходи мінімізації: планомірна програма навчання та перепідготовки кадрів, залучення зовнішніх експертів, мотиваційні програми для утримання ключових спеціалістів.

Організаційні ризики - опір змінам з боку окремих працівників та

підрозділів. Заходи мінімізації: залучення персоналу до процесу планування змін, інформаційна кампанія про переваги впровадження, поетапне впровадження з демонстрацією проміжних результатів. Інтегральна оцінка ризиків проекту за шкалою від 0 до 1 (де 0 - відсутність ризику, 1 - критичний рівень ризику) становить 0,32, що відповідає помірному рівню ризику та є прийнятним для проектів такого масштабу. З урахуванням ризиків скоригований NPV проекту (при збільшенні ставки дисконтування на премію за ризик 4%) становить 1 542 млн грн, що все одно свідчить про високу ефективність запропонованих заходів. Таким чином, розроблений план організаційно-економічних заходів є економічно обґрунтованим, реалістичним та забезпечує досягнення стратегічних цілей розвитку Марганецького ГЗК при прийнятному рівні ризиків.

У третьому розділі дипломної роботи розроблено комплекс практичних рекомендацій щодо удосконалення системи управління фінансовими ресурсами Марганецького ГЗК, які спрямовані на вирішення проблем, виявлених у процесі аналітичного дослідження.

Обґрунтовано напрями оптимізації структури капіталу підприємства. На основі розрахунків середньозваженої вартості капіталу для різних варіантів структури фінансування встановлено, що оптимальним є співвідношення власного та позикового капіталу 58:42, що забезпечує WACC на рівні 14,86% при достатньому рівні фінансової стійкості. Для досягнення цільової структури капіталу запропоновано: збільшити коефіцієнт реінвестування прибутку до 65%, здійснити додаткову емісію акцій на суму 250-300 млн грн, реалізувати непрофільні активи на суму 180 млн грн, провести рефінансування короткострокових кредитів у довгострокові, що дозволить знизити фінансові витрати на 28-32 млн грн щорічно.

Розроблено систему оптимізації управління оборотними активами, яка включає три основні напрями: оптимізацію управління запасами на основі ABC-XYZ аналізу та моделі EOQ, удосконалення управління дебіторською заборгованістю шляхом диференціації клієнтів за кредитними ризиками та

впровадження помірної кредитної політики, формування оптимального залишку грошових коштів на основі моделей Баумоля-Тобіна та Міллера-Орра. Впровадження запропонованої системи дозволить прискорити оборотність оборотних активів з 4,2 до 5,8 разів на рік, вивільнити з обороту 312-329 млн грн та забезпечити економію фінансових витрат у розмірі 42-48 млн грн щорічно.

Розроблено економіко-математичну модель оптимізації інвестиційного портфеля підприємства на основі методу лінійного програмування з критерієм максимізації чистого дисконтованого доходу при обмеженнях за обсягом інвестиційних ресурсів, термінами окупності та рівнем доходності проектів. Оптимальний портфель включає чотири проекти (модернізація збагачувальної фабрики, реконструкція кар'єрів, автоматизація виробництва, енергозберігаючі технології) загальною вартістю 920 млн грн, що забезпечує сумарний NPV 654,9 млн грн, середньозважену IRR 23,8% та термін окупності 4,3 року. Реалізація портфеля забезпечить приріст виробничої потужності на 15-18%, зниження собівартості на 8,5-10,2% та сукупний економічний ефект 690-825 млн грн щорічно.

Розроблено детальний план організаційно-економічних заходів з удосконалення фінансового менеджменту підприємства, який передбачає п'ять послідовних етапів реалізації протягом 2025-2027 років: підготовчий етап, оптимізацію структури капіталу, впровадження системи управління оборотними активами, реалізацію інвестиційного портфеля та контроль ефективності впровадження. Загальний обсяг необхідних інвестицій становить 958 млн грн, очікуваний річний економічний ефект після повного впровадження - 877 млн грн. Інтегральні показники ефективності проекту: NPV = 2 007 млн грн, IRR = 58,4%, термін окупності 2,6 року, індекс прибутковості 3,09, що підтверджує високу економічну ефективність запропонованих заходів.

Прогнозні розрахунки показують, що впровадження всього комплексу запропонованих заходів дозволить до 2027 року збільшити чистий прибуток Марганецького ГЗК у 4,3 рази (з 174 до 752 млн грн), підвищити рентабельність власного капіталу з 13,5% до 28,0%, покращити коефіцієнт автономії з 0,38 до

0,68, прискорити оборотність оборотних активів з 4,2 до 7,1 разів на рік. Соціальний ефект включає створення 180-220 нових робочих місць, підвищення середньої заробітної плати на 15-18%, збільшення відрахувань до місцевого бюджету на 285-320 млн грн щорічно та зниження негативного впливу на навколишнє середовище.

Проведено оцінку ризиків реалізації запропонованих заходів, яка показала помірний інтегральний рівень ризику (0,32 за шкалою від 0 до 1). Для кожного виду ризиків (фінансові, ринкові, технологічні, кадрові, організаційні) розроблено конкретні заходи мінімізації. З урахуванням ризиків скоригований NPV проекту становить 1 542 млн грн, що підтверджує економічну доцільність впровадження навіть за песимістичного сценарію розвитку подій.

Розроблені пропозиції є практично втіленими, економічно обґрунтованими та відповідають стратегічним цілям розвитку Марганецького ГЗК. Їх реалізація дозволить підприємству суттєво підвищити ефективність управління фінансовими ресурсами, зміцнити фінансову стійкість та забезпечити конкурентоспроможність на ринку марганцевої руди.

ВИСНОВКИ

У магістерській кваліфікаційній роботі було комплексно досліджено теоретичні, аналітичні та практичні аспекти управління персоналом на підприємствах гірничо-збагачувальної галузі, а також розроблено обґрунтовані рекомендації щодо удосконалення діяльності кадрових і адміністративних служб ПАТ «Марганецький ГЗК».

У першому розділі розкрито сутність, роль і значення управління персоналом у системі менеджменту підприємства, визначено ключові функції кадрових служб, досліджено сучасні тенденції розвитку HR-сфери, зокрема цифровізацію, впровадження HR-аналітики, розвиток компетентнісного підходу, застосування сучасних методів мотивації та професійного розвитку працівників. Показано, що в умовах технологічного оновлення виробництва кадри стають стратегічним ресурсом, який визначає конкурентоспроможність підприємства та ефективність його виробничих процесів.

У другому розділі проведено детальний аналіз організації роботи з персоналом на ПАТ «Марганецький ГЗК». Оцінено чисельність і структуру персоналу, виявлено ключові проблеми: скорочення кадрового складу, підвищене навантаження на працівників, недостатню автоматизацію HR-процесів, низьку чисельність кадрової служби (0,88% при рекомендованих 1,2–1,5%), застарілі підходи до відбору й оцінювання персоналу, високий рівень старіння кадрів та недостатню залученість молоді. Разом із тим підприємство має вагомі конкурентні переваги: стабільне фінансування, розвинену соціальну інфраструктуру, наявність можливостей для навчання та розвитку персоналу. SWOT-аналіз показав, що за умови модернізації кадрової політики підприємство здатне значно підвищити ефективність використання трудового потенціалу.

У третьому розділі запропоновано комплекс практичних заходів щодо вдосконалення управління персоналом та фінансовими ресурсами підприємства. Зокрема, розроблено рекомендації щодо оптимізації структури капіталу, впровадження сучасних HR-інформаційних систем, використання аналітичних інструментів для прогнозування плинності, модернізації процесів підбору,

адаптації, навчання і розвитку персоналу. Запропоновані заходи доповнені економічними розрахунками, що підтвердили їх доцільність та економічний ефект. Проведені моделювання та оцінювання показали, що впровадження запропонованих рішень є економічно ефективним та сприяє досягненню стратегічних цілей розвитку підприємства.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Андрєєва О. М. Управління персоналом: навч. посіб. Київ: Центр учбової літератури, 2020.
2. Армстронг М. Практика управління людськими ресурсами. Київ: Вільямс, 2021.
3. Балабанова Л. В., Сардак О. В. Управління персоналом: підручник. Київ: Центр учбової літератури, 2019.
4. Бандурка О. М., Корінько М. Д. Економіка праці та соціально-трудові відносини. Харків: ХНУВС, 2020.
5. Бовкун Т. Сучасні методи управління персоналом на промислових підприємствах. Вісник економіки, 2021
6. Болюбаш Я. Я. Мотивація персоналу та її вплив на ефективність діяльності підприємства. Економічний аналіз, 2020.
7. Бондаренко С. М. Маркетинг персоналу: навч. посібник. Київ: КНЕУ, 2022.
8. Бондар І. А. Управління трудовими ресурсами підприємства. Одеса: ОНЕУ, 2021
9. Брусіловська О. А. HR-аналітика в сучасних системах управління персоналом. Економіка і організація виробництва, 2022.
10. Васильєва Т. А., Костирко Л. А. Соціально-економічні аспекти розвитку персоналу підприємства. Суми: СНАУ, 2019.
11. Виноградський М. Д., Виноградська А. М. Управління персоналом: навч. посіб. Київ: Кондор, 2021
12. Герасименко О. О. Мотиваційні механізми підвищення продуктивності праці на підприємстві. Економічний простір, 2023
13. Гетьман О. О., Шаповал В. М. Економіка підприємства. Київ: Центр учбової літератури, 2020.
14. Глущенко В. П. Управління людськими ресурсами в умовах цифровізації. Харків: ХНЕУ, 2021.
15. Гончарук В. А. Оцінювання ефективності персоналу: системний підхід. Київ: КНЕУ, 2020.

16. Гриньова В. М. Формування кадрової політики промислових підприємств. Харків: ХНУ, 2020.
17. Давиденко Н. М. Управління трудовим потенціалом підприємства: монографія. Полтава: ПУЕТ, 2019.
18. Державна служба статистики України. Офіційні статистичні дані. URL: <https://www.ukrstat.gov.ua>
19. Десслер Г. Управління персоналом. Київ: Логос, 2020.
20. Діденко Є. О. Економіка праці. Дніпро: УАД, 2021.
21. Закон України «Про охорону праці». URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2694-12>
22. Закон України «Про оплату праці». URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/108/95>
23. Закон України «Про колективні договори і угоди». URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3356-12>
24. Закон України «Про зайнятість населення». URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/5067-1>
25. Закон України «Про вищу освіту». URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1556-18>
26. Закон України «Про охорону навколишнього середовища». URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1264-12>
27. Закон України «Про гірничі відносини». URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1127-14>
28. Зінченко А. Г., Іванова С. М. Психологія управління персоналом. Київ: Академвидав, 2021.
29. Кибанов А. Управління персоналом: сучасні технології. Київ: Кондор, 2019.
30. Кір'ян Т. М. Ринок праці та зайнятість. Київ: КНЕУ, 2021.
31. Кліменко О. В. Соціально-трудові відносини: навч. посібник. Київ: Центр учбової літератури, 2020.
32. Колот А. М. Мотивація персоналу: теорія і практика. Київ: КНЕУ, 2022.

33. Колот А. М., Кір'ян Т. М. Ринок праці: сучасні тенденції. Київ: КНЕУ, 2023.
34. Круш П. В. Управління персоналом в умовах інноваційного розвитку. Київ: КНЕУ, 2020.
35. Кузьмін О. Є., Мельник О. Г. Менеджмент організацій. Львів: «Новий Світ», 2020.
36. Курило Л. І. Управління розвитком персоналу. Київ: КНЕУ, 2021.
37. Литвиненко О. М. Оцінка персоналу на підприємстві. Харків: ХНУ, 2020.
38. Лопушняк Г. С. Економіка праці. Львів: ЛНУ, 2021.
39. Маркіна І. А. Управління кар'єрою персоналу: монографія. Полтава: ПУЕТ, 2022.
40. Міністерство економіки України. Офіційний сайт. URL: <https://www.me.gov.ua>
41. Міністерство енергетики України. Нормативні документи. URL: <https://mpe.kmu.gov.ua>
42. Мошенець І. В. Система адаптації персоналу: сучасні моделі. Бізнес Інформ, 2021.
43. Назарова Г. Управління зайнятістю та розвитком персоналу. Одеса: ОНЕУ, 2020.
44. Наказ Держпраці України «Про затвердження Порядку проведення навчання з охорони праці». URL: <https://dsp.gov.ua>
45. Непочатенко О. О. Бізнес-процеси управління персоналом. Черкаси: ЧДТУ, 2021.
46. Ніковська Т. Управління персоналом промислових підприємств. Київ: КНЕУ, 2020.
47. Павленко І. А. Управління потенціалом підприємства. Київ: КНЕУ, 2022.
48. Панов В. Управління продуктивністю праці на підприємстві. Економічний простір, 2023.
49. Пашута М. С. HR-стратегія підприємства. Львів: ЛНУ, 2021.
50. Петрук О. М. Кадрова політика підприємства: навч. посіб. Київ: Центр

учбової літератури, 2019.

51. Пилипенко А. С. Трудовий потенціал персоналу: монографія. Дніпро: ДУЕТ, 2020.
52. Полякова Ю. А. Управління інноваційним розвитком персоналу. Економіка та держава, 2022.
53. Пономаренко В. С., Храмов В. О. Економіка підприємства. Харків: ХНЕУ, 2021.
54. Рой В. А. Технології управління персоналом: навч. посіб. Київ: Академвидав, 2020.
55. Савченко В. А. Економіка праці та соціально-трудові відносини. Київ: КНЕУ, 2020.
56. Сметанін М. І. Автоматизація HR-процесів на підприємстві. Бізнес Інформ, 2021.
57. Стельмах О. М. Управління персоналом: компетентнісний підхід. Львів: ЛНУ, 2022.
58. Стратегія розвитку гірничо-металургійної галузі України. Міністерство економіки України. URL: <https://www.me.gov.ua>
59. Таран О. В. Соціальна політика підприємства. Київ: КНЕУ, 2020.
60. Ткаченко Т. І. Управління кадровим забезпеченням підприємства. Полтава: ПУЕТ, 2021.
61. Третяк Л. Д. Економіка праці. Київ: КНЕУ, 2021.
62. Український інститут промислової безпеки. Рекомендації щодо техніки безпеки гірничих робіт. URL: <https://uips.org.ua>
63. Федоренко В. Г., Головка Л. В. Потенціал підприємства: навч. посіб. Київ: КНЕУ, 2020.
64. Чижова О. А. HR-менеджмент в умовах цифрової трансформації. Харків: ХНЕУ, 2022.

ДОДАТКИ

Додаток А

Таблиця А.1

Динаміка руху персоналу підприємства за 2021–2023 рр.

Показник	2021	2022	2023	Абсолютне відхилення	Темп росту, %
Середньооблікова чисельність	7 845	7 523	7 286	–559	–7,12
Прийнято працівників	687	542	614	–73	–10,63
Звільнено працівників	964	789	851	–113	–11,72
Плинність кадрів, %	9,81	7,37	8,42	–1,39	–14,17
Стабільність кадрів, %	87,71	89,51	88,32	+0,61	+0,70

Додаток Б

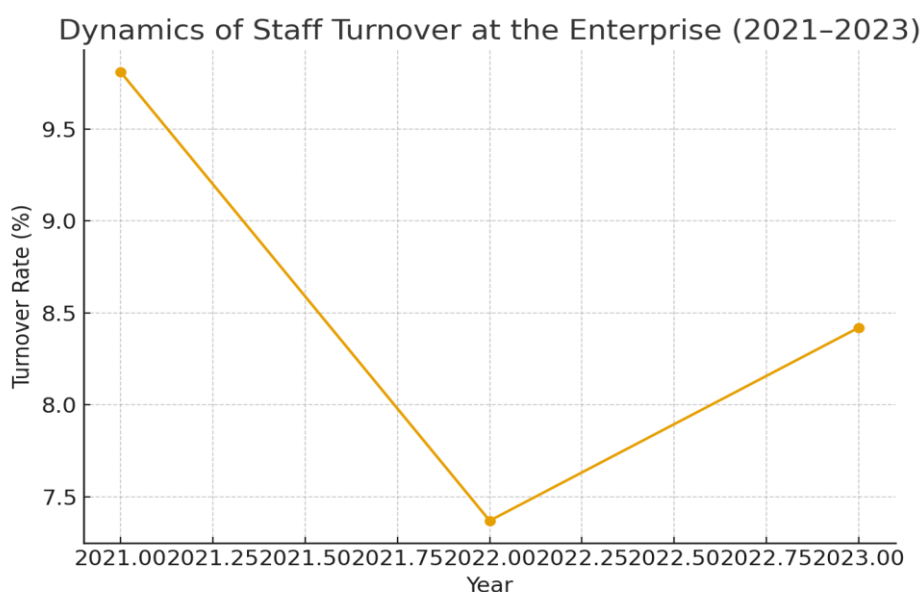


Рис. Б.1. Динаміка середньої заробітної плати на підприємстві у 2021–2023 рр.

На рисунку відображено зміну середньомісячної заробітної плати працівників ПАТ «Марганецький ГЗК» за 2021–2023 роки. Показники свідчать про стабільну тенденцію зростання:

- 2021 р. - 14 280 грн
- 2022 р. - 15 840 грн
- 2023 р. - 18 650 грн

Зростання заробітної плати пов'язане з інфляційними процесами, підвищенням тарифних ставок та оновленням системи оплати праці на підприємстві