

20
02.06.24

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ «ЖИТОМИРСЬКА ПОЛІТЕХНІКА»
ФАКУЛЬТЕТ БІЗНЕСУ ТА СФЕРИ ОБСЛУГОВУВАННЯ
КАФЕДРА МЕНЕДЖМЕНТУ, БІЗНЕСУ ТА МАРКЕТИНГОВИХ
ТЕХНОЛОГІЙ

ДАНИЛЮК Ася Альбертівна
(студент групи ЗМО-21-2с)

БАКАЛАВРСЬКА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА
КАДРОВА ПОЛІТИКА ПІДПРИЄМСТВА (НА ПРИКЛАДІ ПрАТ
«ХІММАШ»)

(представлена на здобуття ступеня вищої освіти «бакалавр»
галузі знань 07 «Управління та адміністрування» спеціальності
073 «Менеджмент»)

Допущено до захисту
протокол № 5
від 03.06.2024
зав. кафедри менеджменту,
бізнесу та маркетингових технологій
д.е.н., проф. Остапчук Т.П.

Керівник роботи:
к.е.н., доц. Вікарчук О.І.
(наукове звання, прізвище та ініціали)

(підпис)

Рецензент
к.е.н. реч. Бірюченко С.Ю.
(прізвище та ініціали)

(підпис)

Житомир, 2024

ЗМІСТ

Вступ _____	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ КАДРОВОЇ ПОЛІТИКИ	
1.1 Теоретичні основи сучасної кадрової політики організації _____	6
1.2 Кадрове забезпечення системи управління персоналом _____	11
1.3 Вдосконалення принципів кадрової політики в сучасних умовах господарювання _____	15
1.4 Система нормативно-правового забезпечення управління персоналом _	19
Висновки до розділу 1 _____	27
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ДОСЛІДЖЕННЯ ПІДПРИЄМСТВА ТА УДОСКОНАЛЕННЯ КАДРОВОГО ПОТЕНЦІАЛУ ПрАТ «ХІММАШ»	
2.1 Загальна організаційно – економічна характеристика досліджуваного підприємства _____	28
2.2 Діагностика фінансово-економічного стану ПрАТ «Хіммаш». _____	31
2.3 Аналіз стану управління трудовими ресурсами на ПрАТ «Хіммаш». _	54
2.4 Напрями підвищення ефективності кадрового потенціалу підприємства. _____	59
Висновки до розділу 2 _____	65
Висновки _____	67
Список використаних джерел _____	69
Додатки _____	75

ВСТУП

Актуальність теми дослідження. Управління людьми має довгу та складну історію. Перші признаки управління, які спостерігалися в історії людства, напевне пов'язані із управлінням саме людськими ресурсами. Загалом, управління виникло ще в умовах первіснообщинного ладу і завдячує своєму виникненню суспільному поділу праці, внаслідок якого спочатку від землеробства було відокремлено скотарство, а потім і ремісництво. Поглиблення суспільного поділу праці спричинило розвиток торгівлі, яка, в свою чергу, дала поштовх дослідженням проблем управління. Термін „менеджмент людських ресурсів” виник у 60-ті роки XX століття завдяки представникам управлінської школи людських відносин. Заслугою представників цієї школи стало те, що вони (Е.Мейо і М.-П.Фоллет) визнали особливо важливу роль людських ресурсів в реалізації господарської діяльності будь-яким підприємством. Крім того, згадані науковці визнали, що управління людьми є одним із найскладніших процесів, оскільки люди часто керуються не вказівками керівників, а поведінкою колег, вимогами неформальних груп або своїм характером чи звичками. В умовах сучасного етапу науково-технічної революції докорінним чином змінилася роль людини у виробництві. Якщо раніше вона розглядалася лише як один із чинників виробництва, який, по суті, нічим не відрізняється від машин та обладнання, то сьогодні вона представляє собою стратегічний ресурс, найважливіший чинник успіху у конкурентній боротьбі. Це пов'язано із здатністю людини до творчої праці, що на даному етапі стає основою, вирішальною умовою успіху будь-якої компанії. Цінність людей як людських ресурсів постійно зростає. В результаті з'являється система управління людськими ресурсами. Вона відіграє вирішальну роль у забезпеченні конкурентних переваг та реалізації довгострокової стратегії на основі регулювання відносин між нею та працівниками в рамках бізнесової стратегії.

Метою бакалаврської кваліфікаційної роботи є своєчасне забезпечення оптимального балансу процесів комплектування, збереження персоналу, його розвитку відповідно до потреб підприємства, вимог діючого законодавства та стану ринку праці.

Поставлена мета обумовила вирішення наступних **завдань**:

- Своєчасне забезпечення організації персоналом певної якості і кількості відповідно стратегії розвитку;
- Створення умов реалізації, передбачених трудовим законодавством прав і обов'язків громадян;
- Раціональне використання персоналу;
- Формування і підтримка ефективної роботи підприємства.

Об'єктом дослідження у бакалаврській кваліфікаційній роботі виступає процес комплексного аналізу аспектів формування, використання та розвитку кадрового потенціалу суб'єкта господарювання як особливо важливого напрямку вдосконалення його кадрової політики, **предметом** – теоретичні, методичні та прикладні засади підвищення норм, правил, принципів впливу на наявні або потенційні об'єкти з метою реалізації його визначених стратегічних цілей.

Методи дослідження. Інноваційний соціально-орієнтований тип розвитку економіки висуває більш жорсткі вимоги до основного компоненту ресурсного потенціалу – трудового, до рівня професійної компетентності кадрів і загалом до системи управління кадровою політикою. Гостра кадрова проблема сучасних організацій потребує принципово нових підходів до розв'язання проблем формування та ефективного використання кадрових ресурсів. Підвищення значення ролі кадрової політики в сучасних організаціях зумовлено складністю функціонування в сформованій соціально-економічній ситуації. Ці фактори зумовили значимість

комплексного аналізу аспектів формування, використання та розвитку кадрового потенціалу суб'єкта господарювання як особливо важливого напрямку вдосконалення його кадрової політики.

Інформаційною базою дослідження виступили наукові фахові, навчальні та методичні публікації провідних вітчизняних та зарубіжних вчених, чинне законодавство України, статистичні дані, дані фінансової та управлінської звітності досліджуваного підприємства.

Практичне значення одержаних результатів полягає у обґрунтуванні системи роботи з кадрами, яка б орієнтувалась на одержання не тільки економічного, але й соціального ефекту, при умові діючого законодавства, нормативних актів і урядових рішень.

Структура та обсяг бакалаврської кваліфікаційної роботи. Бакалаврська кваліфікаційна робота складається зі вступу, двох розділів, висновків, списку використаних літературних джерел, додатків. Основний зміст роботи викладено на 68 сторінках друкованого тексту. Робота містить 12 таблиць та 1 рисунок. Список використаних джерел налічує 60 найменувань. Робота містить 6 додатків.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ КАДРОВОЇ ПОЛІТИКИ

1.1. Теоретичні основи сучасної кадрової політики організації

Основою системи управління трудовими ресурсами є кадрова політика, яка представляє собою довготривалу стратегію вдосконалення кадрів. Це система принципів, моделей, поглядів та цілей, які визначають напрямок та зміст роботи з кадрами, загальні та специфічні вимоги до них. Вона розробляється власниками підприємства, вищим керівництвом або кадровою службою.

Основною метою кадрової політики є своєчасне забезпечення організації персоналом потрібні якості та чисельності. Також вона має за мету:

1. Забезпечення умов реалізації передбачених трудовим законодавством прав та обов'язків громадян;
2. Раціональне використання кадрового потенціалу;
3. Формування та підтримка ефективної роботи трудових колективів.

Основними різновидами кадрової політики вважається політика відбору кадрів, поліпшення умов навчання, політика оплати праці, політика формування кадрових процедур, політика соціальних відносин. У великих компаніях капова політика, як правило, офіційно декларується та фіксується в загальнокорпоративних документах: меморандумах, інструкціях, які регламентують найважливіші аспекти управління людськими ресурсами. В невеликих компаніях, фірмах, вона, як правило, спеціально не розробляється, а існує як система неофіційних установок власника. Вважається, що письмове викладення кадрової політики дозволяє чітко та наочно висловити погляди адміністрації, переконати персонал в її добрій волі, покращити взаємодію підрозділів, внести послідовність в процес прийняття кадрових

рішень, інформувати персонал про правила внутрішніх взаємовідносин, покращити морально-психологічний клімат, тощо.

Управління трудовими ресурсами повинно спиратися на такі принципи, як справедливість, рівність, відсутність дискримінації. В основі формування кадрової політики лежить аналіз структури персоналу, ефективності використання робочого часу, прогнози розвитку виробництва та зайнятості.

Інколи ця робота виконується за допомогою спеціальних консалтингових організацій.

Кадрова політика організації визначається рядом факторів, які можна поділити на внутрішні та зовнішні.

До зовнішніх факторів відносять національне трудове законодавство, стан економічної системи, перспективи розвитку ринку праці.

До внутрішніх факторів відносять структуру та мету організації, територіальне розташування, технології, що використовуються, стосунки, що склалися та морально-психологічний клімат в організації.

Кадрові служби – це інструмент реалізації кадрової політики. Кадрову політику проводять на всіх рівнях управління кадрові служби (служби управління персоналом). Вони стають самостійними ланкою та разом з іншими службами підприємства відповідають за досягнення економічних, виробничих та соціальних цілей організації.

Структура служби управління персоналом залежить від характеру та розмірів організації, особливостей продукції, яку вона випускає. В маленьких та середніх організаціях багато функцій по управлінню персоналом виконується лінійними керівниками, а у великих організаціях формуються самостійні структурні підрозділи, що реалізують ці функції. В деяких організаціях формуються структури управління персоналом, що об'єднують під єдиним керівництвом заступника директора по управлінню персоналом

всі підрозділи, що мають відношення до роботи з кадрами. Як уже зазначалося, головним елементом усієї системи управління підприємства є трудові ресурси – персонал. Здатність персоналу одночасно виступати у ролі об'єкта і суб'єкта управління є головною специфічною особливістю системи управління трудовими ресурсами. Під управлінням трудовими ресурсами розуміється процес планування, підбору, підготовки, оцінювання та безперервного навчання працівників, спрямований на раціональне

використання їх та підвищення продуктивності праці. Предметом управління трудовими ресурсами є вивчення відносин працівників у процесі виробництва з метою найбільш повного та ефективного використання їхнього потенціалу в умовах конкретного підприємства. Головна мета управління трудовими ресурсами – це поєднання ефективного навчання персоналу, підвищення кваліфікації та трудової мотивації спрямованих на розвиток здібностей працівників заради розв'язання завдань, що стоять перед підприємством та його підрозділами.

Термін персонал об'єднує весь трудовий колектив підприємства. До персоналу належать усі працівники, які виконують виробничі та управлінські операції. Якщо виходити з такого визначення персоналу, то воно є синонімом терміну трудові ресурси. У теорії управління існують різноманітні підходи до класифікації трудових ресурсів відповідно до професії або посади працівника, рівня управління, категорії працівників.

До складу персоналу підприємства входять постійні й тимчасові працівники, які уособлюють кваліфіковану та некваліфіковану працю. Поняття кадри включає штатний склад підготовлених, кваліфікованих працівників підприємств. Виробничий персонал або робітники здійснюють трудову діяльність у матеріальному виробництві з переважною фізичною працею. Вони безпосередньо зайняті створенням матеріальних цінностей або роботами з надання різноманітних виробничих послуг і періщення вантажів.

Робітники умовно поділяються на основних і допоміжних, співвідношення яких є важливим аналітичним показником ефективності виробництва, оскільки в міру автоматизації та механізації виробничих процесів роль допоміжних зростає. Управлінський персонал здійснює трудову діяльність у процесі управління виробництвом з переважною часткою розумової праці. Вони зайняті переробкою інформації з використанням технічних засобів управління. Головним результатом трудової діяльності є вивчення проблем управління, створення нової інформації, зміна її змісту або форм, підготовка управлінських рішень, а після прийняття – реалізація та контроль за виконанням рішень. Отже, до управлінських кадрів належать працівники, які виконують або сприяють виконанню конкретних управлінських функцій. Кадри управління можна поділити на керівників та фахівців. Принципова відмінність керівників і фахівців полягає в юридичному праві прийняття рішень та наявності підлеглих. Залежно від масштабів управління розрізняють лінійних керівників, які відповідають за прийняття рішень за всіма функціями управління, і функціональних керівників, що реалізують окремі функції управління. Фахівців підприємства можна поділити на три основні групи залежно від результатів їхньої праці: - функціональні фахівці управління, результатом діяльності яких є управлінська інформація (економісти, бухгалтери, фінансисти, маркетологи); - спеціалісти, результатом діяльності котрих є конструкторськотехнологічна або проектна інформація в галузі техніки і технології виробництва (технологи, інженери, конструктори, проектувальники тощо); - службовці – технічні спеціалісти (оператори, кур'єри, креслярі, офіціанти тощо) виконують допоміжні роботи в управлінському процесі. Процес управління трудовими ресурсами передбачає: по-перше, визначення мети та основних напрямків роботи з кадрами і постійне вдосконалення системи кадрової роботи в організації; по-друге, визначення засобів, форм і методів здійснення поставленої мети, організацію роботи з виконання намічених заходів. Головними елементами

системи управління персоналом (табл. 1.1) є підсистеми, що забезпечують основні напрями, етапи, принципи, види і форми кадрової роботи [1-5].

Таблиця 1.1

Функції підсистем управління персоналом

Підсистема	Функції
Умови праці	Дотримання вимог: психофізіології, ергономіки праці, й технічної етики; охорони праці і техніки безпеки; охорони навколишнього середовища.
Трудові відносини	Аналіз і регулювання: групових і особистих взаємовідносин, відносин керівництва; управління виробничими конфліктами і стресами; соціально-психологічної діагностики; дотримання етичних норм взаємовідносин; управління взаємодією з профспілками.
Оформлення і облік	Оформлення й облік прийому, звільнень, переміщень; інформаційне забезпечення системи кадрового управління; профорієнтація; забезпечення зайнятості.
Планування, прогнозування і маркетинг персоналу	Розроблення стратегії управління персоналом; аналіз кадрового потенціалу; аналіз ринку праці, планування і прогнозування потреби в персоналі, організація реклами; взаємозв'язок із зовнішніми джерелами, що забезпечують кадрами організацію, оцінювання кандидатів на вакантну посаду; поточне періодичне оцінювання кадрів.
Розвиток кадрів	Технічне й економічне навчання; перепідготовка і підвищення кваліфікації, робота з кадровим резервом; планування і контроль ділової кар'єри; професійно-психологічна адаптація нових працівників
Аналіз і розвиток засобів стимулювання праці	Нормування і тарифікація трудового процесу; розроблення систем оплати праці; використання засобів морального заохочення; розроблення форм участі в прибутках і капіталі; управління трудовою мотивацією

Продовження таблиці 1.1

Юридичні послуг	Рішення правових питань трудових угод; узгодження розпорядницьких документів з управління персоналом; розширення правових питань господарської діяльності.
Розвиток соціальної інфраструктури	Організація громадського харчування; управління житловопобутовим обслуговуванням; розвиток культури і фізичного виховання; забезпечення охорони здоров'я і відпочинку; забезпечення дитячими закладами; управління соціальними конфліктами і стресами; організація продажу продуктів харчування і товарів народного споживання.
Розроблення організаційних структур управління	Аналіз сформованої організаційної структури управління; проектування організаційних структур управління; розроблення штатного розкладу; побудова нової організаційної структури управління.

Джерело: складено на основі [21].

Як видно з даної таблиці, основними функціями єдиної системи кадрової роботи є перш за все аналіз, планування та прогноз кадрів. Головним завданням цієї функції є формування об'єктів і структур управління, розрахунок потреб в кадрах необхідних професій, спеціальностей і кваліфікацій. Другою функцією є добір, розстановка, оцінювання і безперервне навчання кадрів. Основне завдання – якісне забезпечення сформованих об'єктів і структур управління необхідними кадрами, а також організація ефективної системи стимулювання їхньої діяльності.

1.2. Кадрове забезпечення системи управління персоналом

Під кадровим забезпеченням системи управління персоналом розуміється необхідний кількісний і якісний склад працівників кадрової служби організації. Якісні характеристики персоналу являють собою сукупність професійних, моральних та особистісних якостей, які є

конкретним вираженням відповідності персоналу тим вимогам, які висуваються до посади чи робочого місця [13, с. 82].

Кадрове забезпечення представлене суб'єктами менеджменту персоналу: лінійними й функціональними керівниками всіх рівнів управління, службою персоналу та працівниками інших виробничих і функціональних підрозділів, які забезпечують керівників необхідною для управління персоналом інформацією або виконують обслуговуючі функції.

Кожен лінійний керівник є керівником групи персоналу, оскільки кожен день управляє своїми підлеглими. Лінійні керівники уповноважені ухвалити рішення про влаштування на роботу, переведення та звільнення підлеглих працівників, призначення на нову посаду, направлення на навчання та підвищення кваліфікації з відривом чи без відриву від основної роботи, підвищення заробітної плати [13, с. 85].

Керівники вищих рівнів управління вирішують стратегічні питання: розробляють кадрову політику, стратегію і тактику її реалізації, методичні та нормативні документи, здійснюють контроль за їхнім виконанням і загальне керівництво роботою в галузі менеджменту персоналу.

Якщо лінійні керівники виступають у ролі «замовників і споживачів», то служба управління персоналом виступає в ролі «організатора, координатора та експерта» роботи з персоналом на підприємстві. Вона створює загальні умови (системи, процедури, програми, стандарти та положення) управління персоналом, здійснює контроль за їхнім застосуванням, додержанням трудового законодавства та реалізацією кадрової політики в цілому. Служба персоналу займається плануванням чисельності та професійно-кваліфікаційної структури персоналу, професійним підбором персоналу, веденням кадрового діловодства, здійснює нагляд за оплатою праці,

медичним обслуговуванням працівників, станом трудової дисципліни, соціально-психологічним кліматом у колективі, умовами праці, соціальним захистом працівників [6, с. 73–74].

Зарубіжний досвід у даному аспекті показує, що в західних управлінських структурах менеджеру з персоналу відводиться роль архітектора кадрового потенціалу підприємства. Зокрема, у США кадровиків готують за двадцятьма спеціальностями: рекрутер, інтерв'юер, плановик кар'єри, спеціаліст із навчання, спеціаліст з характеру, спеціаліст з сімейних стосунків, із зв'язків із адміністрацією, із планування заробітної плати [13, с. 82]. Управління персоналом умовно можна розподілити на дві складові: роботу з кадрами і керівництво персоналом. При цьому треба зауважити, що робота з кадрами і керівництво персоналом розрізняються не тільки за своїм організаційним призначенням і функціями, але і за суб'єктами. На відміну від керівництва персоналом, суб'єктами якого є лінійні керівники всіх рівнів, суб'єктами роботи з кадрами виступають менеджери з персоналу служби персоналу в цілому.

До кола повноважень лінійних керівників входять питання з оперативного управління діяльністю основних підрозділів, з організації праці персоналу, зі створення умов, необхідних для виконання людьми своїх обов'язків, прийому і звільнення співробітників, їхньої оцінки, заохочення і покарання [15, с. 24].

До кола повноважень функціональних керівників входить ухвалення відповідних рішень, що носять рекомендаційний характер, для регулювання діяльності працівників, які безпосередньо підкоряються іншим (лінійним) керівникам. Ці рішення звичайно стосуються методів роботи, того, як діяти.

Робота з кадрами і керівництво персоналом найбільш взаємозалежні, і в сучасному світі спостерігається тенденція до їхнього зближення, інтеграції. Однак ці дві найважливіші сфери управління людьми мають істотну специфіку. Вони розрізняються як функціонально, так і інституційно, що можна прослідкувати шляхом визначення властивостей головних функцій, які полягають у роботі з персоналом і керівництва персоналом [11, с. 232].

Незважаючи на відносно більшу чисельність працівників служб по роботі з персоналом, за своєю кількістю вони поступаються лінійним керівникам. У принципі, діяльність співробітників, зайнятих роботою з кадрами і керівництвом персоналом, тісно взаємозалежна, оскільки у них об'єкт управління – працівники і загальні цілі – максимально ефективно використання персоналу. Разом із тим, відзначені розходження у виконуваних функціях, інституціональній приналежності, правах і обов'язках, владних повноваженнях та індивідуальних цілях, часто призводять до конфліктів у відносинах між ними. Звичайно лінійні керівники більш авторитарні та часто схильні порушувати організаційні, та юридичні норми, особливо під час вирішення питань оплати, посадового росту, звільнення підлеглих тощо. Функціональні ж менеджери схильні більш суворо дотримуватися закону і, прийнятих на підприємстві, формальних принципів і норм [13, с. 145].

Головна відповідальність за забезпечення підприємства висококваліфікованими ініціативними працівниками та створення умов для всебічного розвитку та реалізації їхніх здібностей покладається на лінійних і функціональних керівників та працівників кадрової служби.

Особливість менеджменту персоналу полягає в тому, що значну частину роботи з персоналом повинні виконувати лінійні та функціональні керівники, а працівники кадрової служби – допомагати і підтримувати їх.

Як свідчить практика провідних західних компаній, витрати робочого часу лінійних керівників на виконання кадрових функцій коливаються від 30 до 60%.

Лінійні та функціональні керівники уповноважені ухвалити рішення щодо прийняття на роботу, переведення та звільнення підлеглих працівників, призначення на нову посаду, направлення на навчання та підвищення кваліфікації з відривом чи без відриву від основної роботи, підвищення заробітної плати тощо [13, с. 410].

Для запобігання конфліктних ситуацій між лінійними керівниками і функціональними менеджерами теорія і практика менеджменту персоналу дозволили виробити декілька способів налагодження відносин між двома галузями менеджменту персоналу, а саме:

- спільне обговорення проблем і вироблення загальних кадрових рішень, як правило, за участю вищого керівництва;
- чітке розмежування повноважень, прав, обов'язків між лінійними і функціональними керівниками;
- навчання взаєморозумінню і співробітництву за допомогою ротації, переходу з кадрових служб у лінійні керівники та навпаки [12, с. 87].

1.3. Вдосконалення принципів кадрової політики в сучасних умовах господарювання

Основні принципи вдосконалення системи управління людьми (трудовими ресурсами, кадрами, персоналом) вперше були розглянуті і сформовані представниками школи людських стосунків, які пізніше розвинулися і були доповнені окремими положеннями біхевіористів. Передумовою для виникнення школи людських стосунків стало поширення психології та соціології як окремих наук, що вивчали людські відносини. Відповідно, представники цієї школи найбільше уваги стали приділяти людському

фактору у виробництві. Двох учених: Мері-Паркер Фоллет і Елтона Мейо можна назвати засновниками школи людських відносин в управлінні. Саме Фоллет була першою, хто визначив менеджмент як “забезпечення виконання роботи за допомогою інших осіб”. Експерименти Елтона Мейо, які проводилися на заводі “Уестерн Електрик” у Хоторні, відкрили новий напрямок у теорії управління. Мейо помітив, що чітко розроблені робочі операції і висока заробітна плата не завжди вели до підвищення продуктивності праці, як вважали представники школи наукового управління. Іноді працівники реагували набагато сильніше на тиск із боку колег по групі, чим на бажання керівництва і на матеріальні стимули. Пізніші дослідження, проведені Абрахамом Маслоу та іншими психологами, допомогли зрозуміти причини цього явища. Мотивами вчинків людей є, в основному, різні потреби, що можуть бути лише частково і побічно задоволені за допомогою грошей. Ґрунтуючись на цих висновках, дослідники психологічної школи рекомендували використовувати прийоми управління людськими відносинами, що включають більш ефективні дії безпосередніх начальників, консультації з працівниками і надання їм більш широким можливостей спілкування на роботі. Пізніші дослідження в області людських стосунків пов’язують із біхевіоризмом (від англ. behavior - поведінка). До представників поведінкової школи менеджменту школи можна віднести Кріса Арджириса, Ренсіса Лайкерта, Дугласа Макгрегора і Фредеріка Герцберга. Ці, а також інші дослідники вивчали різні аспекти соціальної взаємодії, мотивації, характеру влади й авторитету, організаційної структури, комунікації в організаціях, лідерства, зміни змісту праці і якості трудового життя. Школа поведінкових наук значно відійшла від школи людських відносин, в першу чергу завдяки тому, що зосередилася насамперед на методах налагодження міжособистісних відносин. Сучасні погляди на управління трудовими ресурсами включає в себе основні положення

названих шкіл адаптованих до теперішніх умов господарювання. Відповідно до сучасних проблем управління персоналу в управлінській літературі виокремлено сім стратегічних напрямків у роботі з персоналом.

1. Зниження питомої ваги заробітної плати в собівартості продукції та оплати працівників. Пропонується поділити весь персонал на дві групи: висококваліфіковані постійні працівники із соціальними гарантіями та високою оплатою праці – ядро і некваліфіковані тимчасові працівники без соціальних гарантій і з низькою оплатою праці – периферія. Однак ця модель не придатна для всіх підприємств [33, с. 5-8].

2. Працівники – це ресурс котрий необхідно максимізувати. Визнано, що єдиним джерелом довгострокових переваг на ринку є знання здібностей своїх працівників та максимізації їхньої винахідливості, мотивації, а не копіювання досвіду кращих компаній.

3. Єдність стратегії підприємства і стратегії управління персоналом. Залежно від типу компанії вона може застосовувати централізовану стратегію з єдиного центру та децентралізовану стратегію, коли самостійні підрозділи отримують значну свободу в сфері управління персоналом.

4. Розвиток організаційної культури, яка включає: загальну мету, колективні цінності, стійкі позиції на ринку, контроль співробітників за допомогою соціальних засобів. Висока внутрішня організаційна культура для деяких компаній – ключ для успіху.

5. „Японізація” методів управління персоналом. Досягається шляхом мінімізації рівнів управління, високої організаційної культури, гнучких форм організації праці, високої якості продукції, лояльності працівників до фірми тощо.

6. Управління трудовими ресурсами – стратегічна функція. Цей напрям передбачає розробку кадрової стратегії, відбір персоналу на основі філософії

фірми, винагороду з рахуванням якості індивідуальної діяльності, мінімізацію трудових суперечок та створення гармонії на робочому місці, Заохочення колективних зусиль, спрямованих на процвітання компанії.

7. Використання моделей управлінського вибору при роботі з персоналом з урахуванням чотирьох основних факторів: впливу на працівника та спосіб впливу на нього, процедури впливу на нього, процедури руху працівника на підприємстві, організації робочого місця. Модель дає змогу успішно розв'язати проблему вибору політики для максимізації внеску людини в успіх фірми.

Загалом, сучасні концепції управління персоналом ґрунтуються, з одного боку, на принципах і методах адміністративного управління, а з іншого – на концепції всебічного розвитку особистості й теорії людських відносин. На сучасному підприємстві кожен працівник є управлінцем, якщо за своєю посадою чи знаннями він здійснює і відповідає за діяльність, котра впливає на функціонування та результативність підприємства [33, с. 16].

З позиції вимог сучасного виробництва заслуговують на увагу п'ять основних елементів підвищення ефективності використання трудових ресурсів.

Перший – це вміння управляти своїм часом. Ефективний керівник повинен знати, на що він витрачає свій час. Уміння його контролювати є найважливішим елементом продуктивної праці.

Другий – це індивідуальний внесок управління в загальну роботу. В його основі лежить необхідність концентруватися на досягненнях, що виходять за межі його підприємства, націленість на результат, а не просто на виконання завдання чи роботи як такої.

Третій – ставка на сильні риси працівників і свої особисті. Ефективні управлінці будують свою діяльність на пріоритетних сильних якостях, як

своїх, так і тих працівників, які знаходяться у їх підпорядкуванні, а також менеджерів–колеґ.

Четвертий – виконання робіт у необхідній послідовності справа керівника – приймати ефективні рішення, для чого потрібен системний підхід.

Необхідно прийняти небагато рішень, але всі вони повинні мати фундаментальний характер, ґрунтуватися на вірній обраній стратегії, а не на міркуваннях тактичного характеру.

Ефективність є найважливішим моментом розвитку підприємства, саморозвитку людини та запорука життєдіяльності сучасного суспільства.

Кваліфікація дається напруженою працею. Навички вмілої організації роботи з підлеглими, перетворення їх в ефективно діючий колектив набуваються з часом, за умови, що керівник знає, чого йому необхідно добиватися, а чого уникати [33, с. 20–23].

1.4. Система нормативно-правового забезпечення управління персоналом

Нормативно-правове забезпечення системи управління персоналом підприємства включає в себе комплекс нормативних та правових документів, котрі складаються із законодавчої бази (Закони України та підзаконні нормативно-правові акти у сфері регулювання трудової діяльності) та внутрішньофірмової системи юридичних та нормативних актів (колективні договори і угоди).

При цьому ресурсне забезпечення системи управління персоналом є необхідною складовою для ефективного функціонування підприємства в умовах динамічних змін, що характерне для сучасних організацій. Від унікальних особливостей ресурсів, якими володіє підприємство і від вміння

керуючого складу підприємства управляти ресурсним потенціалом залежить можливість отримання і підтримки конкурентних переваг підприємства, які, в свою чергу, виступають фактором забезпечення ефективності діяльності будь-якого підприємства.

Досконале знання ресурсів і вміння використовувати їх у процесі управління персоналом є однією з найголовніших умов забезпечення належної ефективності функціонування організації. При цьому потрібно не тільки знати перелік складових ресурсного забезпечення, але й чітко уявляти їх структуру. Ресурсне забезпечення управління персоналом складається з нормативно-правової бази, методичного, інформаційного, кадрового, фінансового та матеріально-технічного забезпечення [28,с.88-90]. До нормативно-правової бази управління персоналом відносять сукупність документів, що створюють нормативно-методичне і правове забезпечення функціонування управління персоналом як системи. Право громадянина України на працю гарантує Конституція України, згідно з якою (ст. 43) кожен має право на працю, що включає можливість заробляти собі на життя працею, яку він вільно обирає або на яку вільно погоджується. Держава створює умови для повного здійснення громадянами права на працю, гарантує рівні можливості у виборі професії та роду трудової діяльності, реалізовує програми професійно-технічного навчання, підготовки і перепідготовки кадрів відповідно до суспільних потреб. Кожен має право на належні, безпечні і здорові умови праці, на заробітну плату, не нижчу від визначеної законом. Право на своєчасне одержання винагороди за працю захищається законом. Трудове законодавство України охоплює такі основні закони:

1. Кодекс законів про працю (КЗпП) України. КЗпП регулює трудові відносини всіх працівників, сприяючи зростанню продуктивності праці,

поліпшенню якості роботи, підвищенню ефективності суспільного виробництва і піднесенню на цій основі матеріального і культурного рівня життя працюючих, зміцненню трудової дисципліни і поступовому перетворенню праці на благо суспільства в першу життєву потребу кожної працездатної людини.

2. Закон України «Про зайнятість населення» визначає правові, економічні та організаційні засади реалізації державної політики у сфері зайнятості населення, гарантії держави щодо захисту прав громадян на працю та реалізації їхніх прав на соціальний захист від безробіття.

3. Закон України «Про колективні договори і угоди» визначає правові засади розробки, укладення та виконання колективних договорів і угод з метою сприяння регулюванню трудових відносин та соціально-економічних інтересів працівників і роботодавців.

4. Закон України «Про порядок вирішення колективних трудових спорів (конфліктів)» визначає правові і організаційні засади функціонування системи заходів по вирішенню колективних трудових спорів (конфліктів) і спрямований на здійснення взаємодії сторін соціально-трудових відносин у процесі врегулювання колективних трудових спорів (конфліктів), що виникли між ними.

5. Закон України «Про оплату праці» визначає економічні, правові та організаційні засади оплати праці працівників, які перебувають у трудових відносинах, на підставі трудового договору з підприємствами, установами, організаціями усіх форм власності та господарювання (далі – підприємства), а також із окремими громадянами та сфери державного і договірного регулювання оплати праці і спрямований на забезпечення відтворювальної і стимулюючої функцій заробітної плати.

6. Закон України «Про охорону праці» визначає основні положення щодо реалізації конституційного права працівників на охорону їх життя і здоров'я у процесі трудової діяльності, на належні, безпечні і здорові умови праці, регулює за участю відповідних органів державної влади відносини між роботодавцем і працівником із питань безпеки, гігієни праці та виробничого середовища і встановлює єдиний порядок організації охорони праці в Україні .

7. Закон України «Про пенсійне забезпечення» гарантує всім непрацездатним громадянам України право на матеріальне забезпечення за рахунок суспільних фондів споживання шляхом надання трудових і соціальних пенсій. Цей закон спрямований на те, щоб повніше враховувалася суспільно корисна праця, як джерело зростання добробуту народу і кожної людини, встановлює єдність умов і норм пенсійного забезпечення робітників, членів колгоспів та інших категорій працюючих. Законом гарантується соціальна захищеність пенсіонерів шляхом встановлення пенсій на рівні, орієнтованому на прожитковий мінімум, а також регулярного перегляду їх розмірів у зв'язку із збільшенням розміру мінімального споживчого бюджету і підвищенням ефективності національної економіки .

Нормативно-методичне забезпечення системи управління персоналом – це сукупність документів організаційного, організаційно-методичного, організаційно-розпорядницького, технічного, нормативно-технічного, техніко-економічного й економічного характеру, а також нормативно-довідкові матеріали, що встановлюють норми, правила, вимоги, характеристики, методи й інші дані, що використовуються під час вирішення задач організації праці та управління персоналом і затверджені у встановленому порядку компетентним відповідним органом чи керівництвом організації.

Нормативно-методичне забезпечення створює умови для ефективного процесу підготовки, ухвалення і реалізації рішень з питань управління персоналом. Воно складається з організації розробки і застосування методичних документів, а також зведення нормативного господарства у системі управління персоналом [32, с. 14].

До нормативно-методичних документів відносять:

- нормативно-довідкові, що включають норми і нормативи для організації і планування праці (маршрутно-технологічні та операційно-технологічні карти, технологічні карти управлінських процедур, норми централізованого характеру, наприклад, розмір прибуткового податку на фізичних осіб тощо);

- документи організаційного, організаційно-розпорядницького та організаційно-методичного характеру, що регламентують завдання, функції,

права, обов'язки підрозділів і окремих працівників системи управління персоналом.

Так, важливими організаційно-розпорядницькими документами є Правила внутрішнього трудового розпорядку, що включають такі розділи:

- загальні положення;
- порядок прийому і звільнення робітників та службовців;
- основні обов'язки робітників та службовців;
- основні обов'язки адміністрації;
- робочий час і його використання;

- заохочення за успіхи в роботі;
- відповідальність за порушення трудової дисципліни.

Найважливішим організаційним документом є колективний договір, який розробляється за особистої участі підрозділів служби управління персоналом (відділу кадрів, відділу організації праці та зарплати, юридичного відділу). Колективний договір — це угода, що укладається трудовим колективом із адміністрацією щодо регулювання їхніх взаємин у процесі виробничо-господарської діяльності на календарний рік.

До документів організаційно-методичного і методичного характеру відносяться ті, які регламентують виконання функцій із управління персоналом, до них належать:

- положення з формування кадрового резерву в організації;
- положення з організації адаптації працівників;
- рекомендації з організації підбору і добору персоналу;
- положення з урегулювання взаємин у колективі;
- положення з оплати і стимулювання праці;
- інструкція з дотримання правил техніки безпеки тощо [32, с. 43–45].

Розробку цих документів здійснюють працівники відповідних ланок системи управління персоналом.

Найважливішими внутрішніми організаційно-регламентуючими документами у будь-якій організації, які регламентують діяльність служби управління персоналом, є:

- положення про підрозділи, які входять до складу служби управління персоналом;

- посадові інструкції працівників, зайнятих у процесі управління персоналом.

Важливої уваги заслуговує правове забезпечення системи управління персоналом, тобто використання засобів і форм юридичного впливу на органи й об'єкти управління персоналом з метою досягнення ефективної діяльності організації.

До основних завдань правового забезпечення системи управління персоналом відносять:

- правове регулювання трудових відносин, які складаються між роботодавцями і найманими робітниками;

- захист прав і законних інтересів працівників, які впливають із трудових відносин.

У зв'язку з вказаними завданнями правове забезпечення системи управління персоналом включає:

- виконання і застосування норм діючого законодавства у сфері праці, трудових відносин;

- розробку і затвердження локальних нормативних і ненормативних актів організаційного, організаційно-розпорядницького, економічного характеру;

- підготовку пропозицій щодо зміни діючих чи скасування застарілих і таких, що фактично втратили силу, нормативних актів, виданих в організації по трудових, кадрових питань.

Здійснення правового забезпечення в організації покладається на її керівника й інших посадових осіб, а також на керівника системи управління персоналом і її працівників з питань, що входять до їхньої компетенції. Головним підрозділом щодо ведення правової роботи в галузі трудового законодавства є юридичний відділ.

Одна зі специфічних умов роботи кадрових служб полягає в тому, що їхня повсякденна діяльність пов'язана безпосередньо з людьми, організувати роботу з якими можливо тільки на основі чіткого врегулювання прав і обов'язків всіх учасників трудових відносин. Це досягається шляхом установлення правових норм централізованого чи локального характеру [32, с. 135–136].

До норм централізованого характеру відносяться, перш за все, акти централізованого регулювання — Кодекс законів про працю, постанови уряду України, акти Мінпраці і соціальної політики. Разом із тим, є питання праці, що можуть узгоджуватися за допомогою локальних правових норм, прийнятих у кожній організації.

В умовах ринкових відносин до сфери локального регулювання відносять такі акти:

- накази керівника організації з кадрових питань (щодо прийому, звільнення, переводу);
- положення про підрозділи, посадові інструкції;
- стандарти організації й ін. До системнонормативних актів про працю входять угоди генеральні, галузеві (тарифні), спеціальні (регіональні), колективні договори й інші правові акти, що застосовуються безпосередньо в організаціях.

До актів ненормативного характеру відносять розпорядження і вказівки, які можуть видавати керівники служби управління персоналом і її підрозділами [44, с. 66-70].

Висновок до розділу 1

Трудові ресурси, є основним ресурсом організації. Зважаючи на останні тенденції в теорії та практиці менеджменту все більшого значення набуває концепція управління людиною самореалізуючою, а не економічною чи соціальною.

Політика управління трудовими ресурсами, фактично, є не що інше як цілісна кадрова стратегія, різноманітні форми кадрової роботи, стиль її проведення в організації і плани з використання потенціалу закладеного в людях, сприяння розкриттю їхніх можливостей. Із позиції вищого управлінського персоналу кадрова політика є складовою всієї управлінської і виробничої політики організації.

Головна її мета – створити згуртований, відповідальний і високопродуктивний колектив однодумців у межах всієї фірми відповідно до сформованого Анрі Файолем принципом єдиної команди. Згідно із яким всі працівники є членами єдиної команди, яка працює не лише на основі формальних важелів впливу, а й на приятельських дружніх відносинах, які досягаються шляхом підбору персоналу за принципом психологічної та соціальної спорідненості. Крім того в таких командах важливим фактором є взаємозамінність працівників і здатність підстраховувати своїх партнерів.

Зміни, що відбуваються в організаційно-технічній структурі виробництва й змісті праці, вимагають дотримання принципу соціального партнерства між керівниками і підлеглими та вчасного коригування кадрової політики.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ ДОСЛІДЖЕННЯ ПІДПРИЄМСТВА ТА УДОСКОНАЛЕННЯ КАДРОВОГО ПОТЕНЦІАЛУ ПрАТ «ХІММАШ»

2.1. Загальна організаційно-економічна характеристика

ПрАТ „Хіммаш”

Приватне акціонерне товариство «Коростенський завод хімічного Машинобудування» (скорочене найменування- ПрАТ «Хіммаш»), код ЄДРПОУ 00217679, юридична адреса: 11507, Житомирська область, м. Коростень, вул. Б.Хмельницького, 18, фактичне місцезнаходження: 11507, Житомирська область, м. Коростень, вул. Б.Хмельницького, 18 був заснований в 1949 р. як спеціалізоване підприємство по виробництву торфовидобувних машин для місцевої промисловості УРСР —«Торфмаш». В 1959 р. у зв'язку з розвитком хімії завод переорієнтований на випуск хімічного обладнання і був перейменований у «Коростеньхіммаш». В цей період завод освоїв виготовлення теплообмінного, холодильного, сушильного, ємнісного, фарбувального обладнання. Було проведено роботу по переоснащенню заводу новим високопродуктивним верстатним, зварювальним і збірно-зварювальним обладнанням. В 1965 році закінчено будівництво другої черги заводу, що значно розширило виробничі можливості підприємства. Продукція заводу вироблялась зі «Знаком Якості» і поставлялась на експорт в 35 країн світу. Виконуючи рішення Уряду України і виходячи до вимог часу в 1995 р. завод акціонувався і був перетворений в АТ «Коростенський завод хімічного машинобудування». Сьогодні, маючи потужну виробничу базу, висококваліфіковані кадри ІТР і робочих завод проектує і виробляє найсучасніше конкурентоспроможне обладнання для хімічної, газонафтопереробної, харчової та інших галузей промисловості і сільського господарства. Система менеджменту якості

заводу сертифікована згідно міжнародних стандартів ISO 9001:2009. Значна частина продукції, що випускається заводом, поставляється в іноземні держави: Німеччину, Шотландію, Словаччину.

Основними напрямками діяльності підприємства є:

Виробництво промислового холодильного та вентиляційного обладнання - 28.25

Виробництво машин і устаткування для с/г машин - 28.3

Виробництво інших металевих баків, резервуарів - 25.2

Оброблення металів - 25.6

Сильними сторонами бізнесу є: індивідуальний підхід до клієнта, мінімальні терміни виготовлення, підвищені гарантійні терміни експлуатації обладнання, високі технологічні можливості виготовлення різноманітного обладнання.

Слабкі сторони – висока конкуренція, постійне зростання цін на енергоносії, металопрокат та комплектуючі.

ПрАТ «Хіммаш» ставить перед собою наступні задачі:

- Забезпечення споживачів підприємства продукцією у відповідності до договорів і ринкових потреб;
- Вибудовування надійних партнерських відносин з провідними компаніями хімічної і нафтогазової галузі, збільшення щорічних об'ємів відгрузки а також залучення нових клієнтів;
- Недопущення збоїв в роботі підприємства: зриву поставок, випуску неякісної продукції, зменшення об'ємів виробництва і зниження рентабельності;
- Виведення на ринок нових затребуваних продуктів, нарощування об'ємів

виробництва;

- Підвищення конкурентоспроможності продукції шляхом модернізації виробництва, використання передових конструкторсько-технологічних розробок а також результатів проведення власних досліджень;
- Поступовий ріст заробітної плати співробітників, виконання всіх соціальних зобов'язань перед трудовим колективом.

Підприємство планує вихід на європейський та східний ринок з конкурентоздатною, якісною продукцією.

ПрАТ «Хіммаш» виготовляє:

- Кожухотрубне теплообмінне обладнання (теплообмінники, конденсатори, холодильники і випарювачі для нафтопереробної, нафтохімічної, хімічної та інших галузей промисловості);
- Апарати повітряного охолодження;
- Холодильне обладнання (конденсатори, випарювачі, ресівери, відокремлювачі рідини, масловідокремлювачі, проміжні посудини і інше обладнання для аміачних холодильних установок);
- Крани кульові (завод має великий досвід виготовлення кульових кранів, що використовуються в якості запірних пристосувань на трубопроводах, що транспортують під тиском газоподібні і рідкі продукти);
- Кріогенне обладнання;
- Ємнісне обладнання, призначене для роботи в технологічних процесах нафтохімічної, газопереробної, харчової та інших виробництвах а також для зберігання різноманітних продуктів;
- Колонне обладнання .

2.2. Діагностика фінансово-економічного стану ПрАТ «Хіммаш»

ПрАТ «Коростенський завод хімічного машинобудування» (ПрАТ «Хіммаш»), на даний час є одним із провідних підприємств з виробництва продукції для газо- та нафтопереробної, хімічної, харчової промисловості. До програми виробництва підприємства входить теплообмінне, холодильне, ємнісне обладнання, апарати повітряного охолодження, танк- контейнери та ємності для перевезення нафтопродуктів та мастил. Обладнання виготовляється з вуглецевої, низьколегованої, високолегованої та жароміцної сталей, а також міді, латуні, титану. Споживачами продукції, що виготовляється на заводі, є підприємства хімічної, газодобувної, нафтопереробної галузі; металургійної та коксохімічної промисловості; магістральні газопроводи, газокомпресорні станції, трубопроводи для транспортування нафтопродуктів; підприємства, де потрібне швидке охолодження: від атомної енергетики до продовольчих підприємств, для охолодження олії газоперекачувальних агрегатів.

Ключовими аспектами розвитку підприємства є висока якість продукції та створення нових промислових зразків. ПрАТ «Хіммаш» має в своєму розпорядженні висококваліфіковані кадри конструкторів і технологів, використовує сучасні технології та інновації. Є дозволи українського Держнаглядохорон праці на право проектування, виготовлення та постачання обладнання працюючого під тиском.

Значна частина продукції, що випускається заводом, поставляється в зарубіжні країни: Німеччина, Швеція, Норвегія, Прибалтійські держави.

Завод має високі технологічні можливості, освоєно та впроваджено технології глибокої витяжки. На підприємстві застосовуються багато видів зварювання: ручне електродугове, дугове під флюсом, контактне (шовне точкове), дугове зварювання вольфрамовим електродом, шовне

конденсаторне зварювання кругових і поздовжніх швів, дугове зварювання металевим (плавним) електродом. в активних газах.

Для виготовлення обладнання підприємство використовує такі матеріали: вуглецева сталь, низьколегована сталь, високолегована сталь, титан, алюміній та його сплави, біметал, мідь, латунь, жароміцна сталь.

За останні три роки на 60% оновлено номенклатуру обладнання, що виготовляється заводом.

Завод був відзначений призом якості та досконалості міжнародної конвенції «Арка Європи». Крім того, завод є володарем Почесного диплому лауреату міжнародного відкритого рейтингу «Золота фортуна».

Таблиця 2.1

РЕЄСТРАЦІЙНА КАРТКА ПІДПРИЄМСТВА

Дата заповнення:

04 травня 2024р.

1. Повна назва підприємства: Приватне акціонерне товариство «Коростенський завод хімічного машинобудування».
2. Скорочена назва підприємства: ПрАТ «Хіммаш»
3. Юридична адреса: 11507 м. Коростень, вул. Б.Хмельницького 18
4. Фактичне місцезнаходження: м. Коростень, вул. Б.Хмельницького 18
5. Телефон:(04142)5-06-65
6. Факс: (04142)5-06-65
7. Код ЄДРПОУ: 00217679
8. Номер і дата державної реєстрації: 15.04.1998 року
9. Дата заснування та фактичний термін діяльності, років: 1949 р., 75 років.
10. Форма власності: Приватна
11. Організаційно-правова форма

Джерело: складено на основі [35].

Таблиця 2.2

Характеристика засновників підприємства за статутним капіталом

Засновники підприємства	Статутний капітал	
	сума, тис. грн.	питома вага, %
1. Юридичні особи:	26 895 000,0	100
2. Фізичні особи:		
Кількість акціонерів - фізичних осіб станом на 01.02.2024 року становить		
Разом	26 895 000,0	100

Джерело: складено на основі [35].

Аналіз виробництва основних видів продукції

Основним видом економічної діяльності підприємства є виробництво продукції для газо- та нафтопереробної, хімічної, харчової промисловості.

Таблиця 2.3

Унікальні характеристики продукції або послуг підприємства

Основні види продукції та послуг	Унікальні характеристики	Переваги над конкурентами	Недоліки
виробництво	якісно	виготовлення продукції під індивідуальне замовлення	

Джерело: складено на основі [35].

Таблиця 2.4

Основні постачальники сировини, продукції, матеріалів,
комплектуючих

Назва постачальника	Вид продукції чи послуг	Частка в загальному обсязі	Наявність альтернативних постачальників
«Запоріжсталь», «Криворіжсталь», «Дніпроспецсталь», Дніпровський металургійний завод, Дніпровський металургійний комбінат.			

Джерело: складено на основі [35].

Таблиця 2.5

Основні економічні показники господарської діяльності підприємства 2021–
2023 рр.

Показники	Роки			Відхилення 2023 р. до 2021 р.	
	2021	2022	2023	+, –	%
1. Чистий дохід (виручка), тис. грн.	68708	60062	111315	42607	62
2. Валовий прибуток, тис. грн.	12378	11751	29173	16795	135,7
3. Операційний прибуток, тис. грн.	7451	705	1232	-6219	-83,46
4. Чистий прибуток, тис. грн.	2010	1624	0	-2010	-100
5. Середньооблікова чисельність працівників, осіб.	800	760	810	10	1,25
6. Середньорічна вартість:	36965	35118	32527	-4438	-12
• необоротних активів, тис. грн.					
• в т.ч. основних засобів, тис. грн.	34406	32608	30465	-3941	-11,45
• оборотних активів, тис. грн.	38206	95467	46995	8789	63,9
7. Фондовіддача	1,85	1,7	3,4	-9,6	-5,2

Продовження таблиці 2.5

8. Фондомісткість	0,5	0,6	0,3	-0,1	-0,2
9. Фондоозброєність, тис. грн./особу.	46,2	46,2	40,2	-443,8	-0,1
10. Коефіцієнт оборотності оборотних активів	1,8	0,6	2,4	4,8	1
11. Продуктивність праці, тис. грн./особу.	85,9	79	137,4	4260,7	49,6
12. Середньомісячна заробітна плата одного працівника, грн.	-	-	-		
13. Рентабельність господарської діяльності, %	-	-	-		x
14. Рентабельність активів підприємства, %	1,83	1	0	-490	x
15. Рентабельність власного капіталу, %	-	-	-		x

Джерело: складено на основі [35].

Оцінка організаційної структури підприємства за класифікаційними ознаками і структурою управління та організація бухгалтерського, податкового і статистичного обліку, аудиту та внутрішнього контролю на підприємстві. Бухгалтерський облік - це упорядкована система збору, реєстрації та узагальнення інформації в грошовому вираженні про майно, зобов'язання організації і їхньому русі шляхом суцільного, безперервного і документального обліку всіх господарських операцій. Головною метою бухгалтерського обліку є забезпечення обліковою інформацією власних і сторонніх користувачів відповідно до закону та (або) потребами в інформації. Класифікація користувачів облікової інформації наведена на рис.2. Інформація, яка надається власним користувачам, повинна бути своєчасною, достовірною і достатньою для прийняття рішень з ефективного управління підприємством, аналізу його діяльності, для цілей планування, контролю, при прийнятті рішень в нестандартних ситуаціях і при виборі політики організації, при прийнятті інвестиційних рішень та ін.

Об'єктами бухгалтерського обліку є:

Майно організації - нематеріальні активи, основні засоби, фінансові вкладення, виробничі запаси, грошові кошти;

Права вимоги до стороннім організаціям та фізичним особам (дебіторська заборгованість);

Обов'язки по відношенню до сторонніх організацій і фізичних осіб (кредиторська заборгованість);

Господарські операції, що викликають зміни у майні та зобов'язання організації. Господарські операції можуть відбуватися:

- 1) між об'єктами обліку всередині організації;
- 2) між організацією і сторонніми організаціями та фізичними особами.

Власні джерела формування коштів організації - статутний капітал, додатковий капітал, резервний капітал, фонди, прибуток.

До основних завдань, що вирішуються в процесі бухгалтерського обліку, відносяться наступні:

формування повної та достовірної інформації про діяльність організації та її майновий стан;

забезпечення інформацією користувачів для контролю за дотриманням законодавства при здійсненні господарських операцій і їх доцільності, наявністю і рухом майна і зобов'язань, використанням матеріальних, трудових і фінансових ресурсів відповідно до затверджених норм, нормативами і кошторисами;

запобігання негативних результатів господарської діяльності і виявлення внутрішньогосподарських резервів забезпечення її фінансової стійкості. Бухгалтерський облік містить в собі дві складові:

- 1) фінансовий облік,
- 2) управлінський облік.

Фінансовим урахуванням є облік, спрямований на формування звітної інформації для сторонніх користувачів, правила ведення фінансового обліку суворо регламентовані законодавчими та нормативними актами, форми звітності та порядок її подання також встановлені нормативними актами.

Управлінський облік - це облік, який організація встановлює для своїх внутрішніх цілей, для формування облікової інформації, необхідної при прийнятті управлінських рішень.

Бухгалтерський облік займає особливе місце в системі господарського обліку і на відміну від інших видів обліку:

строго документальний - підставою для будь-якої бухгалтерської запису повинен служити спеціально оформлений документ;

є суцільним і безперервним у часі, так як при веденні бухгалтерського обліку необхідно фіксувати всі без винятку факти господарської діяльності;

відображає всі об'єкти і господарські операції крім натуральних і трудових вимірників в єдиній грошовій оцінці;

ведеться на будь-якому підприємстві, що здійснює господарську діяльність, тобто він обмежений рамками окремого підприємства;

здійснюється спеціальною службою підприємства - бухгалтерією;

строго регламентований законодавчими та нормативними документами.

Таким чином, бухгалтерський облік здійснює збір, реєстрацію та узагальнення інформації про господарську діяльність підприємства шляхом суцільного, безперервного і документального обліку всіх господарських операцій в єдиному грошовому вимірнику [51, с. 10-15].

Класифікація господарських засобів підприємства

Склад господарських засобів підприємства визначається змістом його діяльності. Але кожному підприємству для здійснення ефективно господарської діяльності необхідні трудові ресурси, нерухоме майно, обладнання, матеріали, грошові кошти і т.п. У бухгалтерському обліку господарські засоби, якими володіє підприємство, називають активами.

У залежності від того, якими господарськими активами володіє підприємство, і як вони беруть участь у виробничому циклі підприємства, їх класифікують по складу і розміщення.

За складом активи підприємства поділяються на оборотні та необоротні активи.

Оборотні активи - це кошти, які постійно знаходяться в поточному процесі кругообігу коштів і переходять зі сфери виробництва в сферу обігу.

По розміщенню оборотні активи поділяються на активи, які використовуються:

у сфері виробництва - це предмети праці: матеріали, сировину, комплектуючі вироби, запасні частини, паливо, інвентар, інструменти і т.п. Ці кошти, як правило, використовуються в одному виробничому циклі і повністю переносять свою вартість на собівартість продукції, що випускається;

у сфері обігу - товари, готова продукція на складах і відвантажена покупцеві, грошові кошти, цінні папери, кошти в розрахунках і т.п.

Необоротні активи - це дорогі засоби праці, які використовуються не в одному, а в декількох виробничих циклах, а також мають тривалий термін використання (більше одного року). До позаоборотних засобів відносяться основні засоби та нематеріальні активи.

Основні засоби - це засоби праці, пов'язані з виробництвом продукції, виконанням робіт і послуг, які служать протягом тривалого часу і мають вартість понад 10 тис. грн. за одиницю. До основних засобів відносяться будівлі, споруди, робочі та силові машини, обладнання, вимірювальні і регулюючі прилади та пристрої, інструменти, автотранспорт, обчислювальна техніка і т.п. Основні кошти поступово в міру зносу переносять свою вартість на собівартість готової продукції в процесі нарахування амортизації, вони, як правило, не змінюють свою матеріальну форму в процесі експлуатації.

Нематеріальні активи - це кошти, які не мають матеріальної форми і фізичних властивостей, але можуть використовуватися протягом тривалого часу і приносити дохід підприємству. До нематеріальних активів належать авторські права на інтелектуальну власність, права на використання програм для ЕОМ, баз даних, патенти на винахід і ноу-хау, промислові зразки, товарні марки і знаки, ділова репутація фірми і т.п. Нематеріальні активи, подібно до основних засобів, поступово переносять свою вартість на собівартість продукції, що випускається у вигляді амортизаційних відрахувань.

Основні засоби та нематеріальні активи так само, як і оборотні активи, можуть бути використані:

у сфері виробництва - будівлі цехів, верстати, обчислювальна техніка, промислові зразки і т.п.;

у сфері обігу - будівлі складів, автотранспорт, програми складського обліку тощо.

Основні засоби та нематеріальні активи становлять виробничу базу підприємства.

Вимоги, що пред'являються до первинних документів та їх види. Первинним документом бухгалтерського обліку є довідка, що підтверджує

здійснення господарської операції, в якій повинні міститися такі дані: (ЗБУ ст.7) найменування і номер документа, дата складання, господарське утримання операції, цифрові показники операції (кількість, ціна, сума), прізвища (найменування) учасників операції, адреси місць проживання чи перебування учасників операції, що підтверджує здійснення господарської операції підпис (підписи) особи, що представляє зобов'язаного вести бухгалтерський облік, що вносить бухгалтерську запис про господарську операцію, порядковий номер відповідної бухгалтерського запису. Встановлене в пунктах 6-8 частини вимога не застосовується до первинних документів, якщо названі в цих пунктах дані відображені у зведеному документі, складеному на підставі відповідних первинних документів. Документи можна оформляти письмово, електронному вигляді. Первинні документи, що зберігаються в електронному вигляді, повинні бути відтворені в письмовому вигляді.

Первинні документи перевіряються з різних сторін:

1. Перевіряють зміст документа (його вірогідність), тобто законність здійснення даної операції. Наприклад, отримані документи перевіряються, чи дійсно зазначені товари куплені або послуги надані підприємству чи підприємством (проводяться звірки з працівниками підприємства на момент відсутності елементів шахрайства з боку третіх осіб).
2. Перевіряють правильність оформлення документа відповідно до встановлених вимог Закону про бухгалтерський облік (ст.9), закону про НСО і т.д. Наприклад, наявність необхідних реквізитів.

Первинний документ - документ, що складається в момент здійснення господарських операцій і є першим свідченням їх вчинення. Первинні документи поділяються на:

зовнішні, підготовлені за межами організації: рахунки постачальників та ін;

внутрішні, підготовлені в самій організації: акти, вимоги та ін.

Бухгалтерський документ - письмове свідоцтво, яке підтверджує факт здійснення господарських операцій, право на їх вчинення або встановлює матеріальну відповідальність працівника за довірені їм цінності [51, с. 18-28].

Таблиця 2.6

Характеристика служб (посадових осіб), відповідальних за внутрішній та зовнішній економічний механізм господарської діяльності

<i>Характеристика економічної роботи</i>	<i>Відповідальні служби (посадові особи)</i>
1. Складання бізнес-плану підприємства за його об'єктами господарювання та планових розрахунків доцільності здійснення окремих господарських операцій	маркетинг
2. Нормування ресурсів, встановлення лімітів	нормувальник
3. Положення про оплату праці та преміювання працівників, здійснення розрахунків з власниками	бухгалтер
4. Економічне обґрунтування договорів і ціноутворення при розрахунках з покупцями та постачальниками	економіст
5. Розрахунок завдань для структурних підрозділів (центрів витрат і доходів) підприємства за обсягами господарювання, витратами та доходами	техвідділ
6. Оцінка та аналіз роботи підприємства і його структурних підрозділів	керівник

Джерело: складено на основі [21]

В табл.2.6 наведено, що підприємство – це складна відкрита виробничо-господарська і соціальна система, яка:

– складається із взаємозалежних частин (виробництв, цехів, дільниць, служб тощо), діяльність котрих впливає на кінцевий результат виробництва;

– взаємодіє із зовнішнім оточенням, з якого в систему надходять необхідні для виробничої діяльності фактори виробництва (входи) та в якому реалізуються і використовуються результати виробництва (виходи) –

продукція, роботи, послуги;

– здійснює діяльність, спрямовану на задоволення потреб суспільства (зовнішнього середовища системи);

– має властивості, що притаманні складним відкритим цілеспрямованим системам: здійснює певні процеси протягом життєвого циклу продукції; реагує на зміну зовнішнього оточення і самостійно забезпечує свій розвиток (володіє властивістю самоорганізації); має характерне для складних систем поєднання властивостей цілісності та відокремленості, які певним чином впливають на її функціонування та розвиток.

Для економічної характеристики ПрАТ „Хіммаш” було отримано і систематизовано інформацію про основні результати його діяльності за 3 роки. Проаналізуємо основні показники діяльності та побудуємо аналітичну табл. 2.7

Таблиця 2.7

Динаміка показників формування фінансових результатів
підприємства 2021-2023 рр.

Показники	Роки			Відхилення 2023р. до - 2021 рр.	
	2021	2022	2023		
				+, -	%
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	68708	60062	11131 5	42607	62
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	56330	48311	82142	28512	50,6

Продовження таблиці 2.7

Валовий: прибуток (збиток)	12378	11751	29173	16795	135,7
Інші операційні доходи	7451	705	1232	-6219	-83,5
Адміністративні витрати	11762	8627	11939	177	1,5
Витрати на збут	2707	1082	3880	1173	43,3
Інші операційні витрати	4741	1194	32627	27886	588,2
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток (збиток)	619	1553	18041	17422	2814,5
Доход від участі в капіталі	-	-	-	-	-
Інші фінансові доходи	7	6	0	-7	100
Інші доходи	21541	176	14	- 21527	-99,9
Фінансові витрати	1262	0	2402	1140	90,33
Втрати від участі в капіталі	-	-	-	-	-
Інші витрати	18895	14	3	- 18892	-99,9
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток (збиток)	2010	1721	20432	18422	916,5
Чистий фінансовий результат: прибуток (збиток)	2010	1624	20432	18422	916,5

Джерело: складено на основі [35]

Провівши аналіз основних показників виробничо-господарської та фінансової діяльності ПрАТ „Хіммаш” за 2021-2023 рр., було визначено, що найбільші зміни відбулись у 2023 р. Всі види прибутків у звітному періоді виросли порівняно з попереднім періодом, що, на перший погляд, свідчить про успішну роботу підприємства. Однак, потрібно звернути увагу на співвідношення темпів росту (приросту) окремих показників. Так, дохід (виручка) від реалізації продукції виріс на 50,6 %, в той час як чистий дохід

(виручка) від реалізації продукції виріс на 62%. Це пояснюється тим, що податок на додану вартість за досліджуваний період зріс вдвічі. Не

44

виконується важлива парадигма: в успішно працюючого підприємства прибуток повинен зростати швидше, ніж чистий дохід (виручка) від реалізації. Таке співвідношення досягнуто лише для валового прибутку, однак останній є проміжним показником. Увагу потрібно надавати, насамперед, кінцевим показникам: так, фінансові результати від звичайної діяльності до оподаткування зростали повільніше порівняно з чистим доходом. Через відсутність надзвичайних доходів і витрат, показники «Фінансові результати від звичайної діяльності» і «Чистий прибуток» кількісно збігаються. Така значна відмінність показників «Фінансовий результат до оподаткування» і «Чистого фінансового результату: прибутку» багато в чому пояснюються значним зростанням податку на прибуток від звичайної діяльності. Потрібно також звернути увагу на те, що собівартість реалізованої продукції зросла швидше, ніж чистий дохід від реалізації продукції, що, природно, негативно впливає на темпи росту (приросту) прибутку. Випередження темпу приросту повної собівартості реалізованої продукції над темпом приросту чистого доходу від реалізації продукції свідчить про екстенсивний шлях розвитку досліджуваного підприємства. Нижче буде показано, що власне саме через зростання собівартості реалізованої продукції підприємство досягло такого низького приросту прибутку.

У звітному періоді порівняно з попереднім виросла питома вага виробничої собівартості, адміністративних витрат у обсязі реалізованої продукції. Скорочення питомої ваги витрат на збут через незначний обсяг на кінцеві результати особливо не вплинуло.

В результаті підвищення питомої ваги повної собівартості реалізова-

ної продукції відповідно знизилась питома вага прибутку.

45

Таблиця 2.8

Динаміка та структура операційних витрат підприємства

Показики	Роки						Відхилення 2023 р. до 2021 р.		
	2021		2022		2023				
	тис. грн.	%	тис. грн.	%	тис. грн.	%	+, –	%	п.с.
Матеріальні затрати	38990	48,5	2542 8	46,5	60388	46,3	2139 8	55	- 2,2
Витрати на оплату праці	9215	11,5	9339	17,1	11718	9	2503	27,2	- 2,5
Відрахування на соціальні заходи	2013	2,5	2100	3,8	2589	2	576	28,6	- 0,5
Амортизація	3920	4,9	3750	6,8	3509	2,7	-411	-10,5	- 2,2
Інші операційні витрати	26159	32,6	1414 9	25,8	52257	40	2609 8	99,8	7,4
Разом	80297	100	5476 6	100	13046 1	100	5016 4	62,5	0

Джерело: складено на основі [35]

Після проведеного аналізу операційних витрат підприємства , можна зробити висновок , що підприємство у 2023 році у порівнянні з попередніми роками зменшило інші операційні витрати, що говорить про зменшення

сумнівних боргів підприємства, зменшення собівартості виробничих запасів та інших витрат від операційної діяльності, що є позитивним для

46

підприємства. Водночас у звітному році відбувається збільшення витрат на оплату праці, що пов'язано із збільшенням чисельності персоналу та збільшення ставки мінімальної зарплати в Україні. У загальному у підприємства за звітний рік відбувається значне зростання витрат підприємства, що не є досить позитивним для підприємства.

Визначення основних бізнес-процесів, пов'язаних із управлінням діяльністю підприємства, та характеристика взаємозв'язку між ними

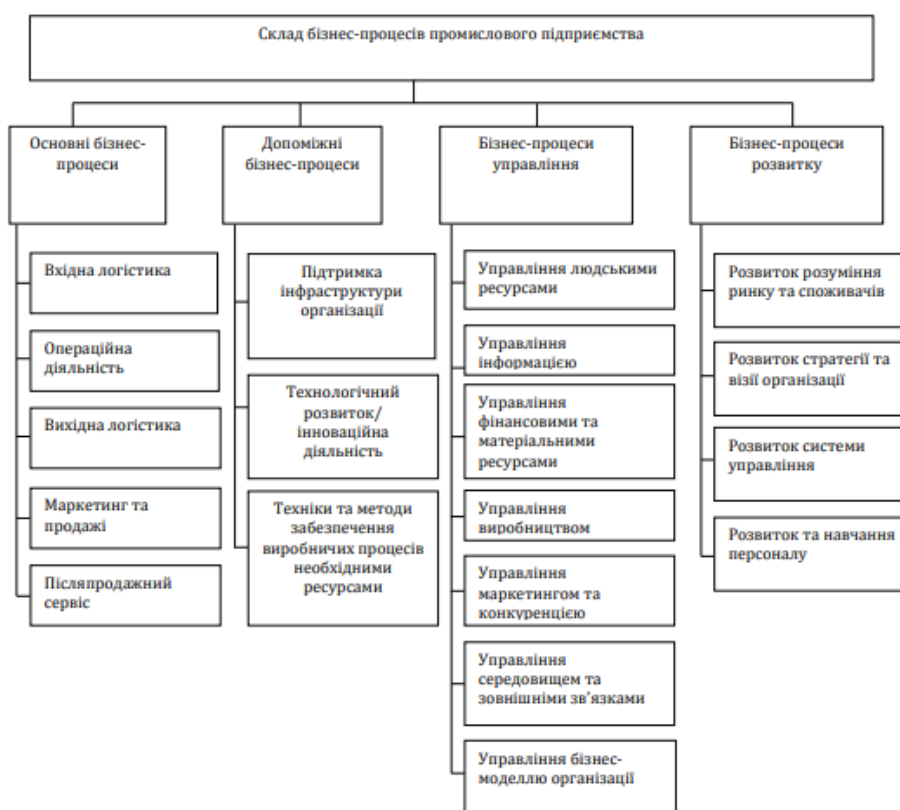


Рис 2.1. Структура бізнес-процесів виробничого підприємства
ПрАТ «Хіммаш»

За наведеною класифікацією основні процеси створюють вихідні результати діяльності підприємства, що безпосередньо додають вартість

продукції. Ці процеси стратегічно важливі для успішної діяльності підприємства і впливають на задоволення вимог споживачів.

Таблиця 2.9

Склад та структура персоналу підприємства

Показники	Роки						Відхилення 2023 р. до 2021р.	
	2021		2022		2023			
	осіб	питома вага, %	осіб	питома вага, %	осіб	питома вага, %	%	пунктів структури
1	2	3	4	5	6	7	8	9
Середньооблікова чисельність персоналу	800	100,0	760	100,0	810	100,0	101	10
в т.ч.:								
– управлінський персонал	50	6	48	6	50	6		0
– виробничий персонал	750	94	712	94	760	94		10

Джерело: складено на основі [35]

Персонал підприємства – це сукупність постійних працівників, що отримали необхідну професійну підготовку та мають досвід практичної діяльності.

Таблиця 2.10

Динаміка показників оцінки ліквідності підприємства на кінець року

Показники	Норматив	Роки			Відхилення 2023 р. до 2021 р
		2021	2022	2023	
					+,-
1.Коефіцієнт загальної	>1-2	0,5	0,9	0,8	0,3

ліквідності					
-------------	--	--	--	--	--

48

Продовження таблиці 2.10

2.Коефіцієнт поточної ліквідності	>0,6	0,4	0,7	0,6	0,2
3.Коефіцієнт абсолютної ліквідності	>0,2	0,04	0,01	0,02	-0,02
4.Чистий оборотний капітал	>0	-	-	-	-

Джерело: складено на основі [35]

Норматив показника знаходиться в межах 0,5-1 і вище. Таке значення вказує на те, що в компанії досить ліквідних оборотних коштів для своєчасного розрахунку за зобов'язаннями.

Особливості аналізу платоспроможності підприємств за системою коефіцієнтів ліквідності.

Для оцінювання статичної платоспроможності суб'єктів господарювання на дату складання балансу зазвичай використовується система відносних показників, які мають назву коефіцієнтів ліквідності (платоспроможності). Залежно від того, якими видами платіжних засобів підприємство має можливість здійснити оплату поточних зобов'язань і забезпечень, пропонуємо визначати чотири рівні платоспроможності:

- грошову – характеризується коефіцієнтом абсолютної ліквідності;
- розрахункову – характеризується коефіцієнтом швидкої ліквідності;
- майнову (потенційну) – характеризується коефіцієнтом загальної ліквідності.

Коефіцієнт абсолютної ліквідності дозволяє оцінити миттєву платоспроможність і показує, яку частину поточних зобов'язань і забезпечень підприємство має можливість негайно погасити

високоліквідними оборотними активами (грошима і поточними фінансовими інвестиціями). Нормативне значення коефіцієнта абсолютної ліквідності ($\geq$

49

0,2) означає, що підприємство є грошово платоспроможним, якщо високоліквідні оборотні активи не менш ніж на 20 % покривають поточні зобов'язання і забезпечення. Одночасно потрібно мати на увазі, що в умовах інфляції доцільно зменшувати частку грошових коштів в активах, оскільки вони знецінюються у першу чергу. У зв'язку з цим висловлюється думка про те, що нормативне значення коефіцієнта абсолютної ліквідності ($\geq 0,2$) має сенс тільки в умовах низькоїінфляційної, збалансованої економіки. Коефіцієнт абсолютної ліквідності на сьогодні реально може перебувати в межах нормативного обмеження для підприємств, які займаються переважно посередницькою, торговельно-закупівельною, біржевою діяльністю .

Нормативнезначення показника поточноїліквідності: Нормативним є значення в рамках 1-3, однак більш бажаним є значення 2-3. Показник нижче нормативного свідчить про проблемний стан платоспроможності, адже оборотних активів недостатньо для того, щоб відповісти за поточними зобов'язаннями [39, с. 96-99].

Коефіцієнт швидкої ліквідності характеризує потенційну платоспроможність з урахуванням майбутніх надходжень від дебіторів і показує, яку частину поточних зобов'язань і забезпечень підприємство може погасити, використавши поряд із високоліквідними оборотними активами середньоліквідні активи (поточну дебіторську заборгованість, інші оборотні активи). Цей коефіцієнт визначає рівень платоспроможності підприємства на період, що дорівнює середній тривалості одного обороту поточної дебіторської заборгованості за умови повного і своєчасного її погашення. Нормативне оцінювання коефіцієнта швидкої ліквідності перебуває в межах 0,6-0,8. Слід зазначити, що вірогідність результатів розрахунків залежить від якості дебіторської заборгованості (строків утворення, фінансового стану

боржників тощо). Значна частка сумнівної дебіторської заборгованості може створити загрозу платоспроможності підприємства. Коефіцієнт загальної

50

ліквідності (інша назва: коефіцієнт покриття) – це найбільш комплексний показник оцінювання ліквідності та платоспроможності, який визначається за відношенням усієї суми оборотних активів підприємства до величини поточних зобов'язань і забезпечень. На відміну від попередніх показників коефіцієнт загальної ліквідності відображає прогностні платіжні можливості на відносно віддалену перспективу – період, що дорівнює середній тривалості одного обороту оборотних активів, за умови своєчасних розрахунків із дебіторами, реалізації готової продукції, а за потреби і виробничих запасів.

Коефіцієнт загальної ліквідності показує, скільки гривень оборотних активів припадає на кожен гривню поточних зобов'язань і забезпечень, тобто оцінює достатність ресурсів оборотних активів для погашення короткострокових зобов'язань. У закордонній фінансово-аналітичній практиці встановлено, що оборотні активи мають не менш як удвічі перевищувати короткострокові зобов'язання, оскільки лише в цьому випадку підприємство зможе продовжувати функціонувати за повного погашення заборгованості. Проте в економіці України більшість аналітиків дотримується мінімального нормативного значення коефіцієнта загальної ліквідності $\geq 1,0$. Якщо цей показник менше 1, баланс вважається неліквідним, а підприємство – неплатоспроможним.

Отже, коефіцієнт загальної ліквідності має такі переваги:

- характеризує ступінь покриття оборотними активами поточних зобов'язань; чим вищий цей показник, тим більша впевненість у сплаті короткострокових зобов'язань;
- перевищення оборотних активів над поточними зобов'язаннями і

забезпеченнями показує резерв ліквідності засобів, які можна

використовувати як гарантію платоспроможності;

51

- легкість отримання інформації для розрахунку, простота обчислення.

Разом із тим високе значення коефіцієнта загальної ліквідності не завжди є ознакою належного рівня платоспроможності, адже може бути пов'язане з надлишковими виробничими запасами, понаднормативними обсягами готової продукції на складах, невиправданим зростанням поточної дебіторської заборгованості, тобто з уповільненням оборотності капіталу, а отже, в цілому незадовільним управлінням активами.

Поряд із розглянутими основними коефіцієнтами для комплексного оцінювання платоспроможності підприємства рекомендується використовувати й допоміжні показники: коефіцієнти платоспроможності, критичної ліквідності, покриття запасів .

Для того щоб висновки за результатами аналізу платоспроможності мали практичну значущість для підприємства, необхідно фактичні значення коефіцієнтів за звітний період порівняти: з фактичними їх значеннями за попередній період, а також у динаміці за декілька періодів; з нормативами, прийнятими на підприємстві; зі значеннями коефіцієнтів підприємств-конкурентів; із середньогалузевими показниками.

За результатами оцінювання рівня і динаміки коефіцієнтів ліквідності формулюються такі висновки :

- за порівняння фактичних значень з нормативними — про платоспроможність, недостатню платоспроможність або неплатоспроможність підприємства за відповідним показником;

- за порівняння фактичних значень у динаміці — про підвищення (зниження) рівня платіжних можливостей (рівня платоспроможності) підприємства за відповідним показником з урахуванням використання

відповідних груп платіжних засобів.

Слід зауважити, що хоча розглянуті коефіцієнти ліквідності і відіграють

52

важливу роль в аналізі платоспроможності підприємства, вони мають певні недоліки:

- статичність: показники розраховуються на підставі інформації балансу, яка характеризує майновий стан підприємства на певну дату, і, відповідно, є одномоментними;

- можливість завищення значень показників унаслідок включення до складу оборотних активів неліквідних їх елементів, наприклад, неліквідних запасів товарно-матеріальних цінностей, простроченої дебіторської заборгованості. З цієї причини підприємство може мати високі значення коефіцієнтів ліквідності, а насправді бути неплатоспроможним;

- наявність потенційних зобов'язань, які не відображаються у балансі та не враховуються під час розрахунку коефіцієнтів ліквідності;

- ігнорування перспективних виплат, здатних спричинити значний відтік грошей у майбутньому;

- недостатня інформативність у прогнозуванні грошових надходжень і платежів, а саме це є одним із головних завдань аналізу платоспроможності.

Чистий оборотний капітал дорівнює різниці між оборотними активами підприємства та його короткостроковими зобов'язаннями (в грошових одиницях).

$NWC = \text{Поточні активи} - \text{Поточні зобов'язання}$

При розрахунках використовуються середні значення балансових показників за розрахунковий період. Чистий оборотний капітал необхідний для підтримки фінансової стійкості підприємства, оскільки перевищення оборотних коштів над короткостроковими зобов'язаннями означає, що

підприємство не тільки може погасити свої короткострокові зобов'язання, але і має резерви для розширення діяльності. Оптимальна сума чистого оборотного капіталу залежить від особливостей діяльності компанії, зокрема,

53

від масштабів її діяльності, обсягів реалізації продукції, швидкості оборотності матеріальних запасів та дебіторської заборгованості. Недолік оборотного капіталу свідчить про нездатність підприємства вчасно погасити короткострокові зобов'язання. Значне перевищення чистого оборотного капіталу над оптимальною потребою свідчить про нераціональне використання ресурсів підприємства.

Згідно з міжнародними стандартами бізнес-планування застосовується як один з фінансових показників ефективності бізнес-планів [39, с. 99-101].

Таблиця 2.11

Динаміка показників платоспроможності (фінансової стійкості)
підприємства

Показники	Норматив	Роки			Відхилення 2023 р. до 2021 р
		2021	2022	2023	
					+, -
1. Коефіцієнт співвідношення залучених і власних коштів	<1	0	0	0	-
2. Коефіцієнт автономії	>0,5	0,06	0,16	0,3	0,24
3. Коефіцієнт маневреності власних коштів	>0,2	8,7	4,4	2	-6,7
4. Коефіцієнт ефективності використання власних коштів	>0,4	0	0	0	0
5. Коефіцієнт використання	збільшення				

фінансових ресурсів усього майна					
----------------------------------	--	--	--	--	--

Джерело: складено на основі [35]

1. Коефіцієнт співвідношення власних і залучених коштів: [залучений капітал (підсумок 3 розділу пасиву балансу) + короткострокові кредити банків (у 4

54

розділі пасиву)] : [власний капітал (підсумок 1 розділу пасиву балансу)]. Цей коефіцієнт є найбільш загальною оцінкою фінансової стійкості підприємства.

2. Коефіцієнт автономії (фінансової незалежності) — показує, яку частину у загальних вкладеннях у підприємство складає власний капітал. Він характеризує фінансову незалежність підприємства від зовнішніх джерел фінансування його діяльності.

3. Коефіцієнт маневреності власного капіталу показує, яка частина власного оборотного капіталу перебуває в обороті, тобто у тій формі, яка дає змогу вільно маневрувати цими коштами; розраховується за формулою: $KMBK = BOK / BK$, (1) де BOK – власні оборотні кошти; BK – власний капітал.

4. Коефіцієнт ефективності використання власних коштів показує скільки прибутку дає 1 грн. власних коштів. Теоретично, нормальним значенням цього коефіцієнта є значення не менше 0,4.

5. Коефіцієнт використання фінансових ресурсів (усього майна) дає змогу визначити, за який період одержаний прибуток може компенсувати вартість майна. Нормативного числового значення для цього коефіцієнта немає, позитивним вважається збільшення цього коефіцієнта по відношенню до попереднього періоду.

2.3. Аналіз стану управління трудовими ресурсами на

ПрАТ „Хіммаш”

При визначенні цілей організації керівництво повинно визначити

необхідні ресурси. Необхідність у грошах, устаткуванні і матеріалах є очевидною. Потреба в людях є не меншою, ніж усе перераховане вище. Таким чином, управління трудовими ресурсами на ПрАТ „Хіммаш” є надзвичайно важливою функцією.

55

Реалізацію цієї функції на досліджуваному підприємстві містить наступні етапи:

1. Планування ресурсів: розробка плану майбутніх потреб у людських ресурсах.
2. Набір персоналу: створення резерву потенційних кандидатів по всіх посадах;
3. Добір: оцінка кандидатів на робочі місця і добір кращих з резерву, створеного в ході набору;
4. Визначення зарплати і пільг: розробка структури заробітної плати і пільг з метою залучення, наймання і збереження службовців.
5. Профорієнтація й адаптація: введення прийнятих на роботу працівників в організацію і її підрозділи, розвиток у працівників розуміння того, що очікує від нього організація і яка праця в ній одержує заслужену оцінку;
6. Навчання: розробка програм для навчання трудовим навичкам, що вимагаються для ефективного виконання роботи;
7. Оцінка трудової діяльності: розробка методик оцінки трудової діяльності і доведення її до працівника.
8. Підвищення, пониження, переведення, звільнення: розробка методів переміщення працівників на посаді з великої або меншої відповідальності, розвитку їхнього професійного досвіду шляхом переміщення на інші посади або ділянки роботи, а також процедур припинення дії трудових договорів;
9. Підготовка керівних кадрів, управління просуванням по службі: розробка

програм, спрямованих на розвиток здібностей і підвищення ефективності праці керівних кадрів.

Як видно із вище переліченого, кадровий менеджмент на ПрАТ „Хіммаш” складається насамперед із планування персоналу.

56

Процес планування містить у собі 3 етапи:

- оцінка наявних ресурсів (скільки чоловік зайнято виконанням однієї операції і якість їх праці);
- оцінка майбутніх потреб (прогнозування чисельності персоналу, необхідного для реалізації короткострокових і перспективних цілей);
- розробка програми задоволення майбутніх потреб (конкретний графік і заходи щодо залучення, наймання, підготовки і просування працівників, що вимагаються для реалізації цілей організації).

У процесі планування варто звертати увагу на юридичні обмеження. Наприклад, закон про професійну безпеку й охорону здоров'я в різних галузях промисловості і т.д. Для того, щоб взяти на роботу відповідних працівників, керівництво повинно знати, які задачі вони будуть виконувати під час роботи і які особисті і суспільні характеристики цих робіт. Ці знання одержують за допомогою аналізу змісту роботи.

Існує декілька способів такого аналізу. Один з них – спостереження за працівником поряд із формальним визначенням і реєстрації усіх виконуваних ним завдань і дій.

Інший метод передбачає збір такої інформації шляхом проведення співбесіди з працівником або його безпосереднім керівником.

Третій метод полягає в тому, що працівника просять заповнити анкету або дати опис роботи і вимог до неї. На основі отриманої інформації створюється посадова інструкція, що являє собою перелік основних

обов'язків, знань і навичок, а також прав працівника.

Наступний етап – набір, полягає в створенні необхідного резерву кандидатів на всі посади. Добір може бути зовнішнім (публікація оголошень у газеті, звертання в агентства і фірми, спрямування людей на спеціальні

57

курси) і внутрішнім (просування працівників по службі усередині організації). Другий варіант обходиться дешевше. Гарним методом є також звертання до своїх працівників із проханням порекомендувати на роботу їхніх друзів або знайомих (практикується за кордоном, наприклад, у США). Добір кадрів – це етап, на якому керівництво вибирає найбільш підходящих кандидатів з резерву, створеного в ході набору. До трьох найбільш широко застосовуваних методів збору інформації, яка вимагається для ухвалення рішення при доборі, відносяться іспити, співбесіди і центри оцінки.

Іспити – це вимір здатності виконання завдань, пов'язаних з передбачуваною роботою. Інший вид іспитів – оцінка інтелекту, зацікавленості, енергійності, впевненості в собі, тобто психологічних характеристик. У центрах оцінки оцінюється здатність людини до виконання пов'язаних з роботою завдань методами моделювання (наприклад, працівника на кілька годин ставлять у роль керівника умовної компанії).

Дослідження показали, що центри оцінки є відмінним засобом для прогнозування робочих здібностей, але такий спосіб є дорогим і доступний тільки великим процвітаючим фірмам. Співбесіди є найбільше широко застосовуваними методами добору кадрів. Навіть працівників неуправлінського складу рідко приймають на роботу без хоча б однієї співбесіди. Підбір керівника високого класу вимагає десятків співбесід. Разом з тим, дослідники виявили цілий ряд проблем, що знижують ефективність співбесіди. Наприклад, існує тенденція ухвалення рішення про кандидата на основі першого враження. Або ж тенденція оцінювати кандидата в порівнянні з особою, з яким проводилася співбесіда перед ним.

Крім того, що проводять інтерв'ю найчастіше віддають пальму першості людям, схожим на них по зовнішньому вигляді, соціальному становищі і манерам. Дослідження показують, що винагороди, такі, як заробітна плата і пільги, впливають на рішення людей про якість роботи, прогули, рішення про

58

те, скільки вони повинні працювати і т.д. Пільги є не менш важливими, чим зарплата. Відповідно до сучасної концепції кадрового менеджменту, набір людей є лиш початком кадрової роботи.

Наступна стадія – це профорієнтація й адаптація в колективі. Кожна людина – це особистість, а організація – суспільна система. Коли людина переходить з однієї роботи на іншу, у неї виробляється нове відношення до роботи. Це називається соціальною адаптацією. Організація використовує ряд способів, і офіційних, і неофіційних, для того, щоб людина швидше адаптувалася. Підготовка кадрів дуже важлива, тому що організації мають постійну потребу в забезпеченні високої продуктивності праці працівників. Багато організацій при цьому піклуються про загальну якість трудових ресурсів. Підготовка кадрів являє собою навчання працівників навичкам, що дозволяють підняти продуктивність їхньої праці. Основні вимоги, що забезпечують ефективність навчання, зводяться до наступного: - для навчання потрібна мотивація.

Люди повинні розуміти мету програми, яким чином навчання підвищить продуктивність і їхнє власне задоволення роботою.

- керівництво повинно створити сприятливий для навчання клімат.
- якщо навички, що здобуваються за допомогою навчання, є складними, то процес навчання варто розбити на послідовні етапи. Учасник програми повинен мати можливість відробити на практиці навички, придбані на кожному етапі навчання і тільки потім рухатися далі.
- учні повинні відчувати зворотний зв'язок стосовно результатів навчання, для

цього необхідно забезпечити позитивне закріплення пройденого матеріалу. Оцінка трудової діяльності - наступний крок після того, як людина адаптувалася в колективі й одержала необхідну практику для виконання своєї роботи.

59

Оцінка результатів діяльності може служити трьома цілями: адміністративній, інформаційній та мотиваційній.

Адміністративні функції – підвищення або пониження по службі, переведення на іншу посаду або розірвання договору.

Інформаційні функції – для того, щоб інформувати людей про відносний рівень їхньої роботи. Зрозуміло, що гарна оцінка праці служить важливим засобом мотивації. Нарешті, підготовка керівних кадрів ведеться для того, щоб керівники опанували уміння і навички, необхідні для реалізації цілей організації.

Методи підготовки – організація лекцій, дискусій у складі невеликих груп, розбору конкретних ділових ситуацій, читання літератури, ділових ігор, а також курси і семінари з проблем керування.

Одним із найважливіших показників ефективності використання трудових ресурсів на підприємстві є продуктивність праці. Серед інших чинників (факторів), що впливають на економічну ефективність підприємства, виділяють також такі: - технічний рівень виробництва; - організація виробництва; - використання основних фондів; - використання виробничих потужностей; - фондівіддача. Продуктивність праці, як економічна категорія виражає зв'язок між обсягом виробництва і затратами праці і характеризує ефективність їх використання. Чим більше виробляється продукції за одиницю часу, або чим менше затрачається робочого часу на виробництво одиниці продукції, тим вищий рівень продуктивності праці [52, с. 134-147].

2.4. Напрями підвищення ефективності кадрового потенціалу підприємства

Кадровий потенціал – це трудові можливості підприємства, здатність персоналу до генерування ідей, створення нової продукції, його освітній,

60

кваліфікаційний рівень, психофізіологічні характеристики і мотиваційний потенціал.

В загальному плані сутність кадрового потенціалу відображає якісну і кількісну характеристики трудового потенціалу постійних, перш за все кваліфікованих працівників підприємства, тобто акціонерного товариства.

Кадровий потенціал може розглядатися і у вузькому сенсі як тимчасові вільні або резервні трудові місця, які потенційно можуть бути зайняті фахівцями в результаті їх розвитку і навчання. Управління кадровим потенціалом повинне сприяти впорядкуванню, збереженню якісної специфіки, вдосконаленню і розвитку персоналу .

Сьогодні одним з ключових чинників підвищення ефективності діяльності промислового підприємства є відношення до кадрів підприємства. Щоб мати висококваліфікованих фахівців, складових ядра промислового підприємства, створити у них стимул до ефективної роботи, керівники вимушені використовувати систему управління кадровим потенціалом. Нові умови господарювання на підприємствах висувають нові вимоги до формування й використання їхнього кадрового потенціалу .

Розвиток кадрового потенціалу виступає важливим стратегічним напрямком розвитку кожного підприємства та засобом досягнення стійких конкурентних переваг в умовах жорсткої конкурентної боротьби. Для того, щоб діяльність окремого підприємства була успішною та прибутковою, щоб підприємство мало стійку позицію на ринку серед конкурентів, потрібно постійно розвиватись та вдосконалюватись; треба безперервно планувати та

підтримувати високий кадровий потенціал розвитку; також слід звертати увагу на те, щоб розвиток кадрового потенціалу підприємств-конкурентів не був вищий та швидший за ваш. Саме тому ми звернули увагу на такий

61

напрямок управління кадрами, як розвиток кадрового потенціалу та вирішили дослідити досвід закордонних підприємств у цій сфері.

Сучасні українські підприємства у своїй більшості мають проблеми в сфері управління кадровим потенціалом, а саме: відсутність інноваційної спрямованості кадрової політики та використання вдалого досвіду закордонних підприємств; також це відсутність балансу на вітчизняному ринку праці; не завжди відділи кадрів враховують особистісні характеристики кожного окремого робітника та мають чітку систему розвитку та вдосконалення кадрового потенціалу працівників; відсутність чіткої системи соціальних гарантій тощо.

Розвиток кадрового потенціалу є невід'ємною частиною кадрової політики кожного сучасного підприємства, незалежно від виду та особливостей його діяльності. В теорії управління персоналом під кадровою політикою прийнято розуміти нормативно встановлену сукупність цілей, задач, принципів, методів, технологій, засобів та ресурсів з відбору, навчання, використання, розвитку професійних знань, вмінь, навичок, можливостей спеціалістів, керівників, інших учасників професійно-трудоих відносин.

Головна мета формування кадрового потенціалу підприємства – забезпечити підприємство необхідними трудовими ресурсами, здатними вирішити завдання та досягти підприємством поточних і стратегічних цілей.

Головна мета розвитку кадрового потенціалу підприємства визначає підцілі та принципи системи управління персоналом. Останні являють собою

правила, основні положення й норми, якими повинні оперувати керівники та фахівці в процесі управління кадрами. Розвиток кадрового потенціалу передбачає реалізацію стратегічних аспектів управління підприємством, такі, наприклад, як розробка й здійснення кадрової політики, в межах якої

62

принципи управління персоналом відображають об'єктивні тенденції, соціальні й економічні закони, враховують наукові рекомендації суспільної психології, теорії менеджменту й організації, тобто увесь арсенал наукового знання, який і визначає можливості ефективного регулювання та координацію людської діяльності.

Групу загальних (базисних) принципів формування кадрового потенціалу складають принципи: системності, рівних можливостей, поваги до людини, командної єдності, правового та соціального захисту.

Принцип системності формування кадрового потенціалу базується на сприйнятті кадрового потенціалу як цілісної, взаємозалежної динамічної системи, яка охоплює всі категорії працівників спрямована на формування й ефективне використання людського капіталу підприємства.

Принцип рівних можливостей відображає об'єктивні тенденції, які відбуваються в соціально-політичному та економічному житті держави. В останні роки в країнах з розвинутою економікою при підборі та розстановці кадрів поширюється використання цього принципу на представників всіх соціальних, класових, національних груп .

Принцип поваги до людини визначає спосіб мислення керівництва, при якому потреби та інтереси співробітників є першочерговими серед пріоритетів організації. Цей принцип виражається у тому, що всі співробітники підприємства (організації) мають рівні умови, несуть колективну відповідальність за результати спільної діяльності. Мають достатньо гнучкі функції, які уточнюються в процесі управління персоналом

та при ускладненні поточної ситуації. Одночасно співробітники зберігають свою самостійність і самобутність.

Принцип правової та соціальної захищеності полягає у чіткому дотриманні законів, правових актів, норм адміністративного, цивільного,

63

трудового та господарського права. Крім цих принципів, існують й інші специфічні принципи, які визначають умови формування кадрового потенціалу, зокрема: принцип оптимізації кадрового потенціалу підприємства, принцип комплементарності управлінських ролей, принцип формування унікального кадрового потенціалу.

Принцип оптимізації кадрового потенціалу підприємства (або принцип орієнтації на професійне ядро кадрового потенціалу) заснований на тому, що ядро утворюють сукупні здібності працівників організації, які необхідні для того, щоб вибирати, виконувати та координувати дії, які забезпечують організації стратегічні переваги на ринках товарів, послуг і знань. Ці переваги реалізуються тоді, коли конкуренти виявляються нездатними впроваджувати аналогічні за якістю продукти й послуги або запізнюються з модернізацією, і завдяки цьому підприємство займає монопольне положення на тому або іншому сегменті ринку. Таким чином, сукупні здібності працівників, як складові професійного ядра кадрового потенціалу відіграють вирішальну роль у діяльності підприємства, використовуючи свої властивості.

Зокрема, наявність високопрофесійних співробітників забезпечує виживання підприємству в короткостроковій і довгостроковій перспективі.

Являючи собою сполучення вмінь і знань персоналу, а не їхнє втілення в продукції або функціях організації, сукупні здібності персоналу є унікальним джерелом підвищення рентабельності підприємства за рахунок комбінації науково-технічного, виробничого, організаційного,

управлінського й кадрового потенціалів; створюють умови для розробки нових видів продукції, та забезпечують належну якість всієї продукції, що випускає підприємство, властиві організаційній системі підприємства в цілому, а не тільки окремим успішним працівникам. Також висококваліфіковані працівники на підприємстві відіграють важливу роль в

64

реалізації стратегічних планів підприємства, оскільки являються довгостроковою основою для розробки й прийняття гнучких, стратегічно важливих рішень (про скорочення персоналу, диверсифікацію продукції, раціоналізацію організаційної структури, створення спільних підприємств і тощо). Крім того, це дозволяє утримувати підприємству домінуюче положення на деяких сегментах ринку, оскільки можуть оцінювати і враховувати довгострокові ринкові тенденції й поточні запити споживачів.

Принцип комплементарності управлінських ролей проявляється через взаємодію професійної та політичної складових кадрового складу підприємства, при цьому виокремлюють: керівників, організаторів та адміністраторів.

Принципи за якими формується система управління кадровим потенціалом в організації; поділяються на дві групи: принципи, які характеризують вимоги до формування кадрового потенціалу, і принципи, які визначають напрями розвитку потенціалу. Обидві групи принципів реалізуються у взаємодії, характер якої залежить від конкретних умов функціонування системи управління персоналом.

Підвищення рівня конкурентоспроможності підприємства в умовах сучасної кризи може бути досягнуте за рахунок двох принципових підходів. Перший – ліквідація існуючих недоліків в організаційній структурі підприємства, які перешкоджають підвищенню конкурентоспроможності персоналу. У кадровій роботі цей підхід, як правило, пов'язаний з усуненням структурних підрозділів і працівників, які не відповідають стратегії

виведення підприємства із кризової ситуації. Другий – створення привабливого іміджу підприємства. Є підстави вважати цей підхід найбільш продуктивним, оскільки він реалізовує ряд важливих принципів.

Дотримання принципу формування унікального кадрового потенціалу підприємства підвищує конкурентоспроможність підприємства. При цьому

65

цінність інтелектуального й інформаційного потенціал кадрового складу підприємства зростає по експоненті залежно від масштабу інвестицій і набуття персоналом практичного досвіду. Високий інтелектуальний рівень підприємства в будь-якій сфері приваблює талановитих людей, що надає можливість для створення унікального поєднання професійних здібностей, що власне й створює ядро кадрового потенціалу підприємства з високою конкурентоздатністю.

Загалом принципи розвитку кадрового потенціалу, які враховують стратегічні аспекти управління підприємства, у поєднанні з механізмами формування кадрового потенціалу дають можливість розробити модель формування та використання кадрового потенціалу на підприємстві [59, с. 113-124].

Класифікація формування кадрового потенціалу підприємства:

- визначення потреби в персоналі;
- залучення персоналу і його відбір;
- складання посадових інструкцій робітника;
- підготовка, перепідготовка, підвищення кваліфікації співробітників підприємства;
- мотивація персоналу.

Визначення потреби у персоналі передбачає установлення вихідних даних для розрахунку та безпосередній розрахунок необхідної чисельності працівників на певний період часу, робочих місць, обсягу витрат [60, с. 132].

Висновок до розділу 2

Отже розглянувши певні принципи та напрями формування кадрового потенціалу підприємства можна зробити висновок, що високий інтелектуальний рівень підприємства в будь-якій сфері приваблює

66

висококваліфікований персонал, що надає можливість для створення унікального поєднання професійних здібностей, що в свою чергу безпосередньо забезпечує кадровий потенціал підприємства з високою конкурентоздатністю. Підвищенню ефективності формування і використання кадрового потенціалу підприємства сприяє скорочення втрат робочого часу та забезпечення його раціонального використання, удосконалення режимів праці і відпочинку. Важливими резервами підвищення ефективності формування і використання кадрового потенціалу підприємства є зростання продуктивності праці та підвищення кваліфікації працівників відповідно до потреб підприємства, поліпшення системи перепідготовки кадрів, а також поліпшення умов праці. Відповідно до виявлених резервів формуються напрями розвитку кадрового потенціалу підприємства у складі відповідної стратегії.

ВИСНОВКИ

Управління трудовими ресурсами на ПрАТ „Хіммаш” є надзвичайно важливою функцією, кадровий менеджмент на підприємстві складається насамперед із планування персоналу. Добір кадрів – це етап, на якому керівництво вибирає найбільш підходящих кандидатів з резерву, створеного в ході набору. До трьох найбільш широко застосовуваних методів збору інформації, яка вимагається для ухвалення рішення при доборі, відносяться іспити, співбесіди і центри оцінки. Організація використовує ряд способів, і офіційних, і неофіційних, для того, щоб людина швидше адаптувалася. Підготовка кадрів дуже важлива, тому що організації мають постійну потребу в забезпеченні високої продуктивності праці працівників. ПрАТ „Хіммаш” при цьому піклується про загальну якість трудових ресурсів. Підготовка кадрів являє собою навчання працівників навичкам, що дозволяють підняти продуктивність їхньої праці. Основні вимоги, що забезпечують ефективність навчання, зводяться до наступного: - для навчання потрібна мотивація. Одним із найважливіших показників ефективності використання трудових ресурсів на підприємстві є продуктивність праці. Продуктивність праці, як економічна категорія виражає зв'язок між обсягом виробництва і затратами праці і характеризує ефективність їх використання. Чим більше виробляється продукції за одиницю часу, або чим менше затрачається робочого часу на виробництво одиниці продукції, тим вищий рівень продуктивності праці. Розвиток

кадрового потенціалу виступає важливим стратегічним напрямком розвитку ПрАТ „Хіммаш” та засобом досягнення стійких конкурентних переваг в умовах жорсткої конкурентної боротьби. Для того, щоб діяльність підприємства була успішною та прибутковою, щоб підприємство мало стійку позицію на ринку серед конкурентів, потрібно постійно розвиватись та

68

вдосконалюватись; треба безперервно планувати та підтримувати високий кадровий потенціал розвитку; також слід звертати увагу на те, щоб розвиток кадрового потенціалу підприємств-конкурентів не був вищий та швидший за ваш. Являючи собою сполучення вмінь і знань персоналу, а не їхнє втілення в продукції або функціях організації, сукупні здібності персоналу є унікальним джерелом підвищення рентабельності підприємства за рахунок комбінації науково-технічного, виробничого, організаційного, управлінського й кадрового потенціалів; створюють умови для розробки нових видів продукції, та забезпечують належну якість всієї продукції, що випускає підприємство, властиві організаційній системі підприємства в цілому, а не тільки окремим успішним працівникам. Також висококваліфіковані працівники на підприємстві ПрАТ „Хіммаш” відіграють важливу роль в реалізації стратегічних планів підприємства, оскільки являються довгостроковою основою для розробки й прийняття гнучких, стратегічно важливих рішень (про скорочення персоналу, диверсифікацію продукції, раціоналізацію організаційної структури, створення спільних підприємств і тощо). Крім того, це дозволяє утримувати підприємству домінуюче положення на деяких сегментах ринку, оскільки можуть оцінювати і враховувати довгострокові ринкові тенденції й поточні запити споживачів. Дотримання принципу формування унікального кадрового потенціалу підприємства підвищує конкурентоспроможність підприємства.

При цьому цінність інтелектуального й інформаційного потенціал кадрового складу підприємства зростає по експоненті залежно від масштабу інвестицій і набуття персоналом практичного досвіду. Високий інтелектуальний рівень підприємства в будь-якій сфері приваблює талановитих людей, що надає можливість для створення унікального поєднання професійних здібностей, що власне й створює ядро кадрового потенціалу підприємства з високою конкурентоздатністю.

69

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Базалійська Н.П. Світовий досвід управління трудовою діяльністю персоналу в країнах з розвиненою ринковою економікою // Інноваційна економіка - 1'2015[56] - с.138-142
2. Бакуменко В.Д. Формування державно-управлінських рішень: проблеми теорії, методології, практики: Монографія. – К.: УАДУ, 2000. – 320 с.
3. Балабанова Л. В., Сардак О. В. Управління персоналом. Підручник. – К.: Центр учбової літератури, 2011. – 468 с.
4. Байкарова О. О. Інформаційні технології – засіб оптимізації діяльності підприємств / О. О. Байкарова, Л. М. Тарасюк // Комп'ютерно-інтегровані технології : освіта, наука, виробництво. – 2013. – №11. – С. 177 – 182.
5. Виноградський М.Д. Управління персоналом в системі менеджменту організацій [навч. посіб.] / Виноградський М.Д., Виноградська А.М., Шканова О.М. – [2-ге вид.]. – К.: Центр учбової літератури, 2009. – 502 с.
6. Галицька У. Б. Формування та ефективність використання кадрового потенціалу / У. Б. Галицька, Д. П. Доманчук // Вісник ПДАТУ. – 2012. – № 14. – С. 72–78.
7. Грицай А. Теоретико-методичні засади формування кадрової

політики підприємства. Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі. 2014. № 1(63). – С. 148-155.

8. Даниленко Л.І. Управління інноваційною діяльністю в загальноосвітніх навчальних закладах: Монографія. – К.: Міленіум, 2004. – 358 с.

9. Даниленко Л.І. Застосування компетентнісного підходу в системі післядипломної педагогічної освіти //Післядипломна освіта в Україні. – № 1, 2009.

70

10. Делія О. Ефективна комунікація в управлінні персоналом / О. Делія // Соціально-економічні проблеми і держава. – 2012. – Вип. 1 (6). – С. 36–40.

11. Довбенко В. І. Потенціал і розвиток підприємства : навч. посібн. / В. І. Довбенко, В. М. Мельник. – Вид. 2-ге, [перероб. та доп.]. – Львів : Вид-во НУ «Львівська політехніка», 2010. – 232 с.

12. Драган О.І- Служба управління персоналом:Конспект лекцій для студ—спец Управління персоналом та економіка Економіка і підприємництво денної форми навчання –К-:НУХТ 2012.– 87с.

13. Жигалов В.Т., Шимановська Л.М. Основи менеджменту і управлінської діяльності,-К.: Вища шк., 2015.

14. Закон України “Про вищу освіту” // Урядовий кур’єр. – 2012. – 15 червня (№86). – С. 5 – 16.

15. Козак К. Б., Рубан Ю. О. Удосконалення роботи служби персоналу на підприємстві // Економіка харчової промисловості. – 2013. – № 2. – С. 24-28.

16. Крушельницька О. В. Управління персоналом : навч. посіб. / О. В. Крушельницька, Д. П. Мельничук. – К. : Кондор, 2013 – 453 с.

17. Логінова А. В.Анісіфорова Л.О.Інформаційні системи кадрового

менеджменту /А. В.Логінова АнісіфороваЛ.О.// Журнал Прикладна інформатика. — 2006. — № 1. — с. 77-86.

18. Лук'янов В.І. , Дядченко В.П. Формування кадрової політики підприємства / В.І. Лук'янов , В.П. Дядченко / /— Харків,2015. — 185-186 с

19. Михайлова Л.І. Управління персоналом / Л.І Михайлова : навч.посібник /під ред..Б.А. Сладкевича —К., «Центр учбової літератури» 2007. С.159

71

20. Мица В. П. Кадрова політика на підприємстві : проблеми і перспективи / В.П. Мица «Актуальні проблеми економіки». — 2008. — №6(84). — С. 165-168.

21. Москаленко В.О. Основні принципи формування кадрового потенціалу підприємства / В.О. Москаленко // Бізнес-Навігатор. — 2010. — №3(20) — С. 165 — 170.

22. Науково-освітній потенціал нації: погляд у ХХІ століття. Книга 1. Пріоритет інтелекту /За заг. ред. В.Литвина. — К.: “Навчальна книга”, 2004. — С.15.

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

24. Новосельцева Є.Г. Концептуальні основи удосконалення системи управління персоналом державної громадської служби / Є.Г Новосельцева // Журнал Креативна економіка. — 2009. — № 5 (29). — с. 63-68.

25. Озерчук Н., Сороківська О. Особливості формування кадрової політики підприємства з використанням аутсорсингу. Соціальноекономічні проблеми і держава. 2012. — Вип. 2(7). — С. 155-162.

26. Оксентюк А. Зарубіжний та вітчизняний досвід управління персоналом / А. Оксентюк, Р. Оксентюк, Б. Оксентюк // Галицький економічний вісник. — 2012. — № 1(34). — с. 66-72.

27. Олійник В.В., Семиченко В.В., Пуховська Л.П., Даниленко Л.І. Наукові засади розробки прогностичної моделі розвитку післядипломної освіти в Україні // Розвиток післядипломної освіти України в умовах інтеграції: Матеріали Всеукраїнської науково-практичної конференції, 11-12 квітня 2007. — Донецьк, 2007. — С. 8-20.

28. Павловська Н. Основні складові кадрової політики підприємства / Н.Павловська, Ю. Спасенко // Довідник кадровика. – 2012. – № 2. С. 88-92

29. Палеха Ю.І. Ключі до успіху, або організаційна та управлінська культури / Ю.І. Палеха. – К.: Вид-во Європейського університету фінансів, інформаційних систем, менеджменту і бізнесу, 2011. – 211 с.

30. Первякова С.А. Стиль керівництва і його вплив на ефективність управлінської діяльності / С.А Первякова // Журнал Среднее профессиональное образование. — 2009. — № 11. — с. 2-4.

31. Перепада Ф. Л. Особливості формування кадр вої політики

72

підприємства : матеріали Міжнародної науково-практичної конференції «Сучасний розвиток державотворення та правотворення : проблеми теорії та практики», (Маріуполь, 16 березня 2012 р.) / Ф. Л. Перепада – Маріуполь : МДУ, 2012. – С. 239-240

32. Петюх В.М. Управління персоналом: Навч.посібник для самостійного вивчення дисципліни. - К.: КНЕУ, 2000

33. Погорелова Т. А. Поліпшення кадрового забезпечення в сучасних умовах функціонування підприємства [Електронний ресурс] / Т. А. Погорелова, А. І. Погорелов // Результати конференції «Оптимум – 2014».

34. Рачинський А.П. Служби управління персоналом: особливості створення і функціонування / А. П. Рачинський. // Державне будівництво. - 2008.

35. Річні звіти ПрАТ „Хіммаш” за 2021-2023 рр.

36. Савченко В. А. Управління розвитком персоналу підприємства : навч. посібн. / В.А. Савченко. – К. : КНЕУ, 2009. – С. 243.

37. Севастьянов Р.В., Ткаченко С.А. Кадрова політика підприємства та напрями її вдосконалення. / «Економічний вісник Запорізької інженерної академії» 2016. – с.177-187.

38. Семенов В.Ф. Дослідження процесів управління персоналом підприємств курортно-рекреаційної сфери: термінологічні уточнення / В.Ф.

Семенов, Н.В. Нєчева. // Вісник соціально-економічних досліджень. – 2015. – №3 (58). – С. 214–220.

39. Симіонов Р.О. Аналіз процесу управління персоналом як інструмент організаційного розвитку підприємства / Р.О Симіонов // — 2007. — № 11-2 — с. 96-101.

40. Слиньков В.Н. Персонал и его менеджмент: практичні рекомендації / В.Н. Слиньков. – К.: КНТ, 2007. – 476 с.

41. Смоляр Л.Г. Дослідження тенденції розвитку кадрового потенціалу на промислових підприємствах України / Л.Г. Смоляр, О.О. Грамотенко //

73

Економіка та держава. – 2008. – №5. – С. 96 – 99.

42. Співак В.А. Організаційна поведінка і управління персоналом. К.: Вид-во Соломії Павличко „Основи”, 2001. – 280 с.

43. Стаценко Є.В. Адаптація міжнародних нематеріальних методів мотивації персоналу до сучасної системи стимулювання праці в Україні / Є. В. Стаценко, Ю.В Лобода // Экономика предприятия. – 2012. – №1. – С. 15-17

44. Страхова С. Кадрова політика: важелі впливу на ефективність, механізми та інструменти реалізації. Економічний часописХХІ. – 2012. № 3-4. – С. 66-70.

45. Стрехова С.В. Кадрова політика: важелі впливу на ефективність, механізми та інструменти реалізації / С.В. Стрехова // Економічний часопис ХХІ. – 2012. – № 3-4. – С. 66-76.

46. Тітенко Л.А. Діловодство з використанням комп'ютерної техніки: Навч.- метод. посібник / Л. А. Тітенко. – К.: КНЕУ, 2006. – 192 с.

47. Ткачук В. О. Кадрове діловодство /В.О. Ткачук: навч.посібник /За заг. ред А.Хоровського –Житомир, 2014. – С.66.

48. Українське бюро лінгвістичних експертиз НАН України

[Концепция производственного управления персоналом /В.В.Черкасов/— 2000. — № 7 (7). — с. 39-45.

49. Фоміченко І. П. Стратегічне управління кадровим потенціалом підприємства / І. П. Фоміченко, С. О. Баркова // Науковий Вісник ДДМА. — 2011. — № 2 (8Е)

50. Харун О. А. Класифікація методів управління трудовим потенціалом промислових підприємств / О. А. Харун. // Науковий вісник Ужгородського національного університету. — 2016. — №10. — С. 121–125.

51. Хміль Ф.І. Менеджмент. - К.: Вища шк., 2003.

74

52. Череп А.В. Необхідність формування механізму мотивації праці на підприємствах / А. В. Череп // Актуальні проблеми економіки. — 2013. — №3 — С.134-147

53. Шаповал О. Кадрова політика та шляхи її покращення. Економіка і суспільство, 2017. — Вип. 9. — С. 712-715.

54. Шевельова С.О. Менеджмент в АПК.- Тернопіль.- 2000.- 180 с.

55. Шегда А.В. Основы менеджмента. — К.: Знання, 2013.

56. Шитікова, Л.В. Теоретичні підходи до формування механізмів управління персоналом підприємства / Л.В. Шитікова // Держава та регіони. Серія: Економіка та підприємництво. — 2015. — № 1. — С. 130-133.

57. Шостак Л.В. Зарубіжний досвід управління персоналом / Л.В. Шостак, Є.О. Болобан. // Приазовський економічний вісник. — 2018. — №3 (08). — С. 94-99.

58.Щербак В. Г. Управління персоналом підприємства / В. Г. Щербак. — Харків: Вид.дім «ІНЖЕК», 2013. — С. 208.

59. Яковенко О. М. Кадровий потенціал : стан та проблеми розвитку / О. М. Яковенко Вісник УАДУ. — 2008. — № 2. — С. 113-124.

60. Якубів Р.Д. Класифікація персоналу підприємства: управлінський підхід / Р.Д. Якубів, І.Ф. Баланюк. // Науково-виробничий журнал: "Інноваційна економіка". – 2014. – №3 (52). – С. 131-136.

ДОДАТКИ