МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ДОНЕЦЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ІМЕНІ ВАСИЛЯ СТУСА

ДЕХТЯРУК ОЛЕКСАНДР МИКОЛАЙОВИЧ

Допускається до захисту:
в.о. завідувача кафедри міжнародних економічних відносин, доктор економічних наук, доцент
_____М. В. Савченко
«____» _____2020 р.

Управління персоналом промислового підприємства (на прикладі КП «Буртинський завод вогнетривів»)

Спеціальність 073 Менеджмент
Освітньо-професійна програма «Бізнес-адміністрування»

Кваліфікаційна магістерська робота

Керівник:
М. В. Савченко, професор кафедри міжнародних економічних відносин, доктор екон. наук, доцент

Оцінка:_____ / _____ / _____
(бали / за шкалою ЄКТС / за національною шкалою)
Голова ЕК: _____
(підпис)

Вінниця – 2020

АНОТАЦІЯ

Дехтярук О. М. Управління персоналом промислового підприємства (на прикладі КП «Буртинський завод вогнетривів»). Спеціальність 073 Менеджмент. Освітньо-професійна програма «Бізнес-адміністрування». Донецький національний університет імені Василя Стуса. Вінниця, 2020. 89 с.

У роботі розглянуто теоретичні засади управління персоналом підприємства. Проведено комплексну діагностику персоналу у КП «Буртинський завод вогнетривів». Визначено напрями вдосконалення управління персоналом підприємства.

Основним науковим результатом дослідження є запропонований інтегральний підхід до оцінки трудового потенціалу підприємства та рекомендації щодо підвищення ефективності управління персоналом на основі організаційно-методичної моделі.

Ключові слова: персонал, трудові ресурси, трудовий потенціал, оцінка, інтегральний підхід, механізм управління.

Табл. 27, Рис. 18, Бібліограф.: 65 найм.

Dekhtyaruk O. Industrial enterprise personnel management (on the example of KP «Burtynskyi zavod vohnetryviv»). Specialty 073 Management. Educational and Professional Program «Business Administration». Vasyl' Stus Donetsk National University, Vinnytsia, 2020. 89 p.

The paper considers the theoretical principles of personnel management of the enterprise. Complex diagnostics of the personnel in KP «Burtynskyi zavod vohnetryviv» is carried out. The directions of improvement of personnel management of the enterprise are defined.

The main scientific result of the study is the proposed integrated approach to assessing the labor potential of the enterprise and recommendations for improving the efficiency of personnel management based on the organizational and methodological model.

Key words: personnel, labor resources, labor potential, assessment, integrated approach, management mechanism..

Tabl. 27. Fig. 18. Bibliography: 65 items.

ЗМІСТ

ПЕРЕЛІК УМОВНИХ ПОЗНАЧЕНЬ 4
ВСТУП 5
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА 8
1.1 Економічний зміст категорії «персонал підприємства» 8
1.2 Еволюція й генезис основних концепцій управління персоналом підприємства 15
1.3 Концептуальні основи системи управління персоналом підприємства 26
РОЗДІЛ 2 КОМПЛЕКСНА ДІАГНОСТИКА ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМСТВА 33
2.1 Загальноекономічна характеристика КП «Буртинський завод вогнетривів» в 2017-2019 рр. 33
2.2 Аналіз структури персоналу КП «Буртинський завод вогнетривів» в 2017-2019 рр. 42
2.3 Аналіз ефективності використання персоналу КП «Буртинський завод вогнетривів» в 2017-2019 рр. 50
РОЗДІЛ 3 УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА 62
3.1 Формування організаційно-економічного механізму управління персоналом підприємства 62
3.2 Інтегральний підхід до оцінки трудового потенціалу КП «Буртинський завод вогнетривів» 70
3.3 Удосконалення управління персоналом КП «Буртинський завод вогнетривів» на основі організаційно-методичної моделі 78
ВИСНОВКИ 88
ПЕРЕЛІК ВИКОРИСТАНИХ ПОСИЛАНЬ 93
ДОДАТКИ 99

ПЕРЕЛІК УМОВНИХ ПОЗНАЧЕНЬ

КП – колективне підприємство

ГМК – гірничо-металургійний комплекс

ВСТУП

Актуальність теми. Трудові ресурси є головною продуктивною силою при вирішенні питань конкурентоспроможності, економічного зростання і забезпечення ефективної діяльності підприємства. Будь-який суб'єкт господарювання прагне реалізувати головну свою місію та отримати ефект від цієї діяльності завдяки максимально ефективному використанню праці своїх трудових ресурсів, створюючи відповідні умови для найбільш повної їх віддачі та для інтенсивного розвитку потенціалу.

Актуальність дослідження проявляється у тому, що персонал підприємства характерний високою рухливістю, тому поняття потоку трудових ресурсів цілком розкриває необхідність постійного моніторингу та управління змінами в людських ресурсах. Розв'язання цієї проблеми пов'язано із застосуванням логістичного підходу, який у вітчизняній і зарубіжній економічній науці, стосовно процесів формування, використання та управління персоналом використовують недостатньо.

Дослідження проблем, пов'язаних із удосконаленням управління персоналом, бере свій початок у працях таких класиків економічної теорії, як Дж. М. Кейнс, К. Маркс, А. Маршалл, Д. Рікардо, А. Сміт, Ж. Б. Сей. Вивчення й аналіз сучасних проблем управління трудовими ресурсами і робочою силою підприємства здійснюють учені-економісти В. Адамчук, О. Бусигін, І. Бушмарин, М. Гвоздєв, М. Горєлов, Ю. Одегов, О. Крушельницька, Д. Мельничук, А. Рофе, А. Шишкін, Р. Яковлєв тощо.

Втім, не зважаючи на проведені дослідження, залишаються недостатньо вивченими питання формування механізму управління персоналом підприємства. Актуальність й значимість дослідження зазначених питань зумовило вибір теми, формування мети і завдань кваліфікаційної магістерської роботи.

Метою дослідження є розроблення теоретичних підходів і методичних положень та обґрунтування практичних рекомендацій щодо удосконалення

управління персоналом підприємства.

Для досягнення зазначеної мети у роботі поставлені та вирішені такі завдання:

- визначити економічний зміст категорії «персонал підприємства»;
- дослідити генезис основних концепцій управління персоналом підприємства;
- обґрунтувати концептуальні засади управління персоналом підприємства;
- провести комплексну діагностику персоналу КП «Буртинський завод вогнетривів» в 2017-2019 рр.;
- сформувати організаційно-економічний механізм управління персоналом підприємства;
- обґрунтувати інтегральний підхід до оцінки трудового потенціалу підприємства;
- розробити пропозиції щодо удосконалення управління персоналу підприємства на основі організаційно-методичної моделі.

Об'єктом дослідження є процеси управління персоналом підприємства.

Предметом дослідження є сукупність теоретико-методичних та практичних засад щодо управління персоналом підприємства.

Теоретико-методологічною базою кваліфікаційної магістерської роботи є наукові розробки українських та зарубіжних вчених із проблем управління персоналом підприємства на основі новітніх методів.

Інформаційну базу дослідження становлять законодавчо-нормативні акти України, статистичні дані Державного комітету статистики України.

Методологічною основою роботи є закони і принципи діалектичної логіки, положення класичної економічної теорії, методи управління персоналом підприємства.

Для виконання поставлених завдань було використано такі **методи** економічних досліджень: абстрагування при визначенні сутності категорії «персонал підприємства» та «управління персоналом підприємства»;

графічний метод при побудові схем; методи економічного аналізу (порівняння і групування, визначення середніх величин, методи комплексної оцінки, метод економічного прогнозу), за допомогою яких було здійснено аналіз діяльності досліджуваного підприємства, а також методи складання аналітичних таблиць.

Теоретичне та практичне значення мають запропоновані рекомендації щодо оцінки персоналу, трудового потенціалу підприємства на основі інтегрального підходу.

Наукові результати дослідження:

1. Узагальнено наукові підходи щодо формування концептуальних засад управління персоналом підприємства;

2. Розроблено методичний інструментарій оцінювання персоналу підприємства;

3. Обґрунтовано пропозиції щодо удосконалення системи управління персоналом на основі організаційно-методичної моделі.

Результати кваліфікаційної магістерської роботи апробовані на XX Всеукраїнській науковій конференції «Проблеми розвитку соціально-економічних система в національній та глобальній економіці» (м. Вінниця, 23-24 квітня 2020 р.).

Кваліфікаційна магістерська робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних посилань із 65 найменувань, 5 додатків. Загальний обсяг роботи становить 89 сторінок.

РОЗДІЛ 1
ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА

1.1 Економічний зміст категорії «персонал підприємства»

Трансформація економічної системи істотно змінила суспільство в цілому, його цінності, основоположні принципи економічної та соціально-політичної діяльності, форми і методи управління. Проте головною продуктивною силою будь-якого суспільства були і залишаються людські ресурси, які в ринковій економіці стають стратегічним чинником успіху підприємства.

Кардинальна зміна уявлень про роль персоналу в діяльності підприємства при переході від технологічного до особистісно-орієнтованого управління достатньо глибоко розкрита в наукових публікаціях багатьох фахівців [1, с. 8; 2, с. 9]. Зокрема, Г. Дмитренко підкреслює необхідність охоплення цим управлінням трьох базисних об'єктів (духовного виробництва, матеріального виробництва й адміністративно-державної системи), в центрі яких людина як головна продуктивна сила суспільства [3].

Людина як особистісний чинник виробництва володіє широким спектром як природжених, так і надбаних у процесі розвитку фізичних, психологічних, соціальних, культурних та інших особливостей. Особистісний потенціал має складну будову і відрізняється структурною єдністю всіх елементів.

Аналіз свідчить, що подальший розвиток людства залучає до суспільного виробництва і реалізує все нові якості людини, що знаходить віддзеркалення в економічній науці. В економічній літературі поряд із поняттям «персонал» часто використовують такі терміни, як: «людський фактор», «робоча сила», «трудові ресурси», «людський капітал», «людські ресурси», «трудовий потенціал». Усі ці терміни виникли внаслідок еволюції людини як суб’єкта економічної діяльності та зміни її місця й ролі в цій діяльності.

Основні відмінності дефініцій «трудові ресурси підприємства», «кадри підприємства» та «персонал підприємства» наведені в табл. 1.1.

Таблиця 1.1 – Порівняння відмітних характеристик трудових ресурсів, персоналу та кадрів підприємства

Характеристики	Трудові ресурси (ТР)	Персонал (П)	Кадри (К)
2	3	4	5
Чисельний склад (ЧС)	$ЧС_{ТР} > ЧС_{П}$; $ЧС_{ТР} > ЧС_{К}$	$ЧС_{К} < ЧС_{П} < ЧС_{ТР}$	$ЧС_{К} < ЧС_{П}$; $ЧС_{К} < ЧС_{ТР}$
Вікові обмеження	Визначаються чинним трудовим законодавством[1]	Визначаються кадровою політикою підприємства у межах чинного трудового законодавства	
Обмеження щодо освіти	В цілому немає обмеження або визначається кадровою політикою підприємства	Визначаються кадровою політикою підприємства та залежать від особливостей операційної діяльності підприємства і посади працівника	Високий, відповідний кваліфікації працівника
Кваліфікаційні обмеження	Працівники різної кваліфікації, у т.ч. некваліфіковані[2]		Тільки кваліфіковані працівники
Імовірність / межі ймовірності залучення до процесу розробки / прийняття оперативних управлінських рішень	[0;1] – для працюючих на підприємстві; 0 – для всіх інших	[0;1] залежно від посади, що обіймає працівник на підприємстві	[0,5;1] залежно від посади, що обіймає працівник на підприємстві
Обмеження щодо трудового досвіду	Немає обмеження (потенційний працівник взагалі може не мати трудового досвіду)	Визначаються кадровою політикою підприємства у межах чинного трудового законодавства	
Обмеження щодо належності до основного штату постійно працюючих на підприємстві	Немає обмеження (працездатне населення, що працює або потенційно може працювати на підприємстві)	Тільки працюючі на підприємстві (сукупність постійних і тимчасових працівників)	Тільки основний (штатний, постійний) склад працівників підприємства

Примітки:

1. В Україні до трудових ресурсів відносять населення у працездатному віці, а також працюючих пенсіонерів та працюючих осіб віком до 16 років.

2. Чисельність кваліфікованого та некваліфікованого персоналу на підприємстві залежить від особливостей його операційної діяльності та кадрової політики.

Джерело: складено автором на основі [4]

З економічної точки зору, як свідчать дані табл. 1.1, знак рівності між

трудовими ресурсами, персоналом та кадрами підприємства ставити не можна, оскільки вони мають неоднакові кількісні та якісні обмеження.

З найбільш прийнятних визначень можна назвати:

- робоча сила являє собою сукупність фізичних і розумових здібностей людини, які вона використовує для виробництва матеріальних благ і послуг;

- трудовий потенціал – це конкретні працівники, використання яких в трудовому процесі дозволяє отримати певні результати і показує скільки праці можна застосувати у виробництві матеріальних благ.

- кадри підприємства – сукупність найманих працівників різних професійно-кваліфікаційних груп, зайнятих на підприємстві відповідно до штатного розкладу, а також працюючі власники. Це основний (штатний), як правило, кваліфікований склад працівників підприємства.

- персонал підприємства – це списковий склад, що включає всіх найманих працівників, працюючих власників, осіб, прийнятих на роботу за сумісництвом з інших підприємств і виконуючих роботу за договорами або контрактами.

На Заході категорії «робоча сила», «трудові ресурси», «людський капітал» нерідко вживають як тотожні. Для характеристики працівників підприємства використовуються терміни «персонал», «кадри», «трудовий колектив».

Більш узагальнюючим є термін «персонал». Існує багато визначень терміну «персонал», щодня вчені виокремлюють нові ознаки в характеристиці сутності цього терміну. Аналіз деяких визначень терміну «персонал» наведено в табл. 1.2.

Таблиця 1.2 – Порівняльний аналіз визначень категорії «персонал»

Автори	Визначення
1	**2**
В.Г. Андрійчук	Персонал – сукупність працівників, які мають необхідний фізичний розвиток, знання, практичні навички для управління виробництвом, якісного і своєчасного виконання передбачених технологією робіт у сфері агропромислового виробництва [5]
Л.В. Балабанова	Персонал доцільно визначати як сукупність усіх працівників підприємства, зайнятих виконанням певних обов’язків [6]

Продовження таблиці 1.2

1	2
С.В. Березюк, Л.М. Пронько, В.М. Кошельник	Персонал підприємства – це сукупність постійних працівників, які отримали необхідну професійну підготовку та мають досвід практичної роботи [7]
С.Ю. Вігуржинська	Персонал – це основний штатний склад працівників підприємства, які володіють необхідною кваліфікацією і виконують різноманітні виробничо-господарські функції [8]
О.О. Гетьман	Персонал підприємства (кадри) – це сукупність працівників, що належать до його облікового складу [9]
О. Єгоршин	Персонал поєднує складові частини трудового колективу підприємства, об'єднуючи всіх працівників, що виконують виробничі або управлінські операції та зайняті переробкою предметів праці з використанням засобів праці [10]
Т. Зайцева	Персонал – це сукупність юридично оформлених на фірмі, в організації працівників, що беруть участь у здійсненні господарської діяльності [11]
С. Зелинський	Персонал (від лат. *personalis*) – це особовий склад підприємства, що працює за наймом і забезпечує досягнення цілей підприємств [12]
В. Колпаков, В. Веснін	«Персонал» – це сукупність усіх людських ресурсів, якими володіє організація [13]
О.С. Іванілов	Персонал підприємства являє собою сукупність постійних працівників, які отримали необхідну професійну підготовку та (або) мають досвід практичної діяльності [14]
Т.П. Макаровська	Персонал – це сукупність постійних або тимчасових працівників, які отримали необхідну професійну підготовку або мають досвід практичної роботи [15]
І. Оганесян	Розглядає «персонал» і «кадри» як синоніми, що характеризують штатний склад працівників організації, які виконують різні виробничо-господарські функції [16]
Г. Слезінгер	Персонал підприємства включає особовий склад усіх зайнятих на ньому працівників: робочих, керівників і фахівців, як тих, що працюють за наймом, так і власників, котрі працюють [17]
В. Слиньков	Характеризує «персонал» як склад колективу підприємства, включаючи технічний, обслуговуючий, зокрема окремі категорії тих, що працюють, об'єднаних за професійними або іншими ознаками (персонал управління, обслуговуючий персонал, медичний персонал тощо) [18]
Ю. Ципкін	«Персонал» – це особовий склад установи, підприємства або частина цього складу, що є групою за професійними або іншими ознаками [19, с. 435].
Т.В. Яркіна	Персонал підприємства (кадри, трудовий колектив) – це сукупність працівників, які належать до його облікового складу [20]

Джерело: складено автором на основі [5-20]

Отже, думки авторів у визначенні сутності терміну «персонал» розділилися. Одні (О.С. Іванілов, С.В. Березюк тощо) вважають, що до персоналу слід

зараховувати лише постійних працівників. Інші (Л.В. Балабанова, Т.П. Макаровська, В.Г. Андрійчук) персоналом називають усю сукупність працівників, які володіють необхідними знаннями й підготовкою, в тому числі й тимчасових. Вважаємо, що більш точними є визначення другої групи вчених, оскільки не можна не вважати персоналом робітників, які працюють на підприємстві від 2-х до 6-ти місяців, тобто тимчасових або сезонних, бо вони є в складі кожного підприємства.

В останні десятиліття в світі відбувається соціальна переорієнтація економіки, коли в системі пріоритетних людських потреб найбільш важливими для людини стають потреби в самореалізації, свобода вибору, упевненість у собі, необхідність у високій кваліфікації, ризик і відповідальність. У результаті людина вже не виконує роль тільки чинника виробництва. Такі характеристики як здоров'я, освіта, професійний рівень, загальна культура та інші інтегруються і перетворюються на форму суспільного багатства. Якість персоналу, його ставлення до праці, тобто рівень професіоналізму і творчості, стають основними чинниками, що визначають конкурентоспроможність підприємств, розвиненість економіки і національне багатство.

Подвійна природа персоналу дозволяє розглядати його одночасно і як суб'єкт, і як об'єкт управління. Об'єкт управління – це окремий працівник або якась їх сукупність, що виступає як трудовий колектив. В якості суб'єкта управління персонал виконує певні управлінські функції, обсяг і структура яких залежать від ступеню участі в управлінні.

Специфіка персоналу виявляється в його особливостях, таких як:

поєднання в персоналі одночасно об'єкту і суб'єкта управління;

прояв як в окремого працівника, так й у персоналу в цілому системних властивостей: цілісності, адаптивності, слабкою модельованості та прогнозованості поведінки;

вирішальний вплив, який персонал справляє на рівень використання інших ресурсів і на результат діяльності підприємства;

залежність результатів використання персоналу від якісно-професійних

характеристик, рівня оплати й умов праці, соціокультурних чинників.

Таким чином, в ринкових умовах докорінно змінюються погляди на роль і значення персоналу в діяльності підприємства. Персонал стає повноцінним і значущим стратегічним ресурсом підприємства, а його формування і використання – чинниками конкурентних переваг. Більша орієнтація на персонал вимагає створення умов для розширення знань, компетенцій і самовдосконалення, підвищення творчої, новаторської активності працівників і задоволеності працею. Такий підхід обумовлює необхідність поглиблення теоретичних досліджень в області розробки науково-обґрунтованої концепції управління персоналом підприємства.

Персонал підприємства можна розглядати за різними ознаками (рис. 1.1).

Рисунок 1.1 – Структура персоналу підприємства

Організаційна структура – це склад персоналу за структурними підрозділами підприємства.

Функціональна структура відображає управлінські функції персоналу підприємства.

Компетентно-правова структура характеризує персонал за його компетентно-правовою участю у творчому процесі господарської діяльності підприємства.

Соціальна структура характеризує трудовий колектив за соціальними показниками (стать, вік, професія і кваліфікація, національність, освіта тощо).

Штатна структура визначає склад структурних підрозділів і перелік посад, розміри посадових окладів і фонду оплати праці.

У відповідності з характером виконуваних функцій персонал підприємства поділяється на чотири категорії: керівники, спеціалісти, службовці, робітники.

По відношенню до процесу створення продукції робітників можна поділити на основних – тих, що безпосередньо беруть участь у процесі створення продукції, та допоміжних – тих, які виконують функції обслуговування основного виробництва.

Для ефективного здійснення господарської діяльності важливе значення має оцінка персоналу за професіями, кваліфікацією, спеціальностями і виконуваними роботами.

Робота – певні завдання та обов’язки, які повинні бути виконані працівником.

Кваліфікація – здатність (ступінь підготовленості) працівника виконувати завдання та обов’язки відповідної роботи обумовленої складності. Кваліфікація робітників визначається розрядами, а інших працівників – відповідними посадами.

Професія характеризує вид трудової діяльності як сукупність робіт, які може виконувати певний працівник.

Спеціальність – спеціалізація за видами робіт трудової діяльності працівника певної професії.

За відношенням працівників підприємства до його власності на майно їх можна поділити на власників і найманих.

Власник – це працівник, який приймає участь в господарській діяльності підприємства особистою працею та власним майном (активами), а також природними ресурсами (земельною ділянкою).

Найманий працівник – працівник, який приймає участь в господарській діяльності підприємства тільки особистою працею.

Крім того, в господарській діяльності підприємства можуть приймати

участь сумісники, а також працівники, які виконують роботи підприємству від імені інших суб’єктів господарювання.

Сумісник – працівник підприємства (власник, найманий), який має місце основної роботи на іншому підприємстві. Сумісництвом вважається виконання працівником, крім своєї основної, іншої регулярної оплачуваної роботи на умовах трудового договору у вільний від основної роботи час на тому ж або іншому підприємстві, в установі, організації або у громадянина (підприємця, приватної особи) за наймом.

Для роботи за сумісництвом згоди власника або уповноваженого ним органу за місцем основної роботи не потрібно.

Працівники інших суб’єктів господарської діяльності – виконують роботи господарюючому суб’єкту на умовах виконання замовлення підприємства суб’єктом підприємництва, до персоналу якого вони належать.

1.2 Еволюція й генезис основних концепцій управління персоналом підприємства

Нові економічні умови в країнах пострадянського простору призвели до зміни парадигми управління підприємствами, і це змусило кардинально переглянути основні його принципи. Зміни при цьому торкнулися як системи управління взагалі (у зв'язку з появою нових інституціональних умов ведення бізнесу й використанням інформаційних технологій) й управління виробництвом (у зв'язку з необхідністю застосування нової техніки й технологій), так і управління трудовими ресурсами (персоналом), викликане виникненням нових якісних і кількісних вимог до нього, обумовлених конкурентними умовами ринку.

Сучасний стан дослідження питань управління персоналом характеризується розмаїттям загальнотеоретичних і прикладних наукових розробок вітчизняних і закордонних вчених, що потребує узагальнення й систематизації. Основи наукового підходу до формування й розвитку

персоналу в рамках традиційної парадигми управління заклали дослідження класиків менеджменту Ф. Тейлора, О. Гастева, М. Вебера, Д. Макгрегора, Е. Мейо, А. Файоля, М. Фоллет, Г. Емерсона й ін. Подальший розвиток пізнань в області управління персоналом обґрунтовано в працях П. Дракера, Р. Лайкерта, М. Портера, Г. Саймона, М. Хьюзліда та інших, що сприяло становленню теоретичної бази цього наукового напрямку в контексті сучасної парадигми управління, яка розглядає персонал не тільки як ресурс і елемент структури, але й як основне джерело формування конкурентних переваг організації. Істотний внесок у розвиток теорії управління персоналом з урахуванням специфіки пострадянських умов трансформаційного періоду внесли праці російських учених А. Кібанова, В. Весніна, Ю. Одегова, В. Журавльова [21], Дж. Иванцевича, Е.Маслова й ін., а також вітчизняних: Д. Богині [22], В. Гриньової [23], Н. Гавкалової, А. Колота [24], В. Колпакова [25], В. Дмитренка та інших, в яких викладені теоретико-методичні аспекти кадрової політики, формування й розвитку персоналу в контексті радикальних перетворень вітчизняної економіки.

Але складний шлях розвитку цього наукового напрямку за останні сто років не дали відповіді на основне питання про сутність базової теорії управління персоналом. На жаль, вітчизняна наукова школа останні 20 років займається в основному спробами адаптувати західні концепції до вітчизняних умов, відчуваючи при цьому як дефіцит нових ідей, так і об'єктивної інформації про процеси, що реально відбуваються, в сфері управління персоналом на промислових підприємствах. Задачі комплексного дослідження проблем управління персоналом підприємств в умовах трансформаційного періоду у напрямку розробки цілісної теорії у вітчизняній науковій літературі висвітлено недостатньо.

Історично формування наукових підходів до управління персоналом почалося разом з формуванням теорії управління (менеджменту). Теорії (концепції) управління персоналом розвивалися паралельно з різними школами управління. Протягом часу роль людини в організації істотно

змінювалася, у зв'язку із цим розвивалися й змінювалися концепції управління персоналом.

Групи теорій, що існують у науковій літературі подано у табл. А.1 Додатку А. У науковій літературі виділяються наступні групи теорій відповідно до табл. А.1:

– класичні теорії (1880-1930 р.);

– теорія людських відносин (початок 1930-ті роки, розквіт – у 50-ті роки);

– теорія людських ресурсів, включаючи біхевіористичні теорії (з початку 1960-х років, коли в літературі з питань управління вперше з'являється термін «управління людськими ресурсами»);

– сучасні концепції (з початку 80-х років минулого сторіччя).

Класичні теорії починаються з робіт Ф. Тейлора «Управління підприємством» і «Принципи наукового управління» [26], у яких викладені основи першої у світі системи наукового управління, що передбачає впровадження точних, ретельно розроблених і апробованих процедур для усунення зайвих виробничих операцій, більш ефективного використання устаткування й збільшення продуктивності праці. У роботах Ф.Тейлора була сформульована модель «економічної людини», що нібито в роботі не бачить іншого змісту, як одержання грошей. Індивідуальні особливості працівника практично не враховувалися, оскільки вважалося, що вони мінімально впливають на виробничий процес, побудований строго на підставі наукового знання.

Продовжувачами ідей Ф. Тейлора стали представники школи наукової організації праці – Френк і Ліліан Гильбрет і Г. Емерсон, який запропонував системний підхід до організації управління, основні положення якого висвітлені в його книзі «Дванадцять принципів продуктивності» [27], що вважається класичною роботою з організації й раціоналізації виробництва.

Слід зазначити й досягнення радянської школи наукової організації праці (НОП) на початку XX-го століття. В 20-ті роки в Радянському Союзі

проблемами теорії й практики управління займалися понад десять великих науково-дослідних інститутів, на підприємствах і в організаціях існували сотні й тисячі первинних осередків руху НОП, технічних бюро та секцій. В одному лише 1923 р. було опубліковано близько 60 монографічних (у тому числі й перекладних) робіт, усього ж виходило до 20 журналів із проблем управління й організації виробництва. У Москві, Ленінграді, Харкові, Казані, Таганрозі були створені наукові центри, а навколо таких учених, як О. Гастєв, М. Вітке, Ф. Дунаєвський, П. Єсманський, П. Керженцев і ін., стали формуватися перші вітчизняні наукові школи.

Ці науково-дослідні центри займалися не тільки фундаментальними дослідженнями проблем управління, але й розвивали прикладну науку і консультаційну практику, а також готували фахівців і управлінські кадри у цій сфері.

Методологічні й методичні досягнення вітчизняних фахівців в області управління багато в чому передбачили західні дослідження середини XX століття, хоча в закордонних бібліографічних джерелах про це практично не згадується. Більшість вітчизняних підходів до цієї проблеми мали загальну «гуманістичну» спрямованість: навіть ті з них, які були створені інженерами-техніками, у главу кута ставили розвиток людського фактору.

Так, наприклад, О. Гастєв, якого в науковій літературі вважають одним з лідерів організаційно-технічного напрямку [28, с. 131] основну задачу управління бачив у створенні підприємства як якоїсь «соціально-інженерної машини» на підставі запропонованого їм нового методу – «соціального інженеризму». «Соціальний інженеризм (інженерія)» – принцип привнесення «інженерного» (раціонального) в область соціальних і трудових процесів (у західних публікаціях термін «соціальна інженерія», автором якого вважають Г. Паунда, з'явився пізніше – у 1922 р.). Організація праці як науковий напрямок, за задумом О. Гастєва, повинна створюватися на стику соціальних і природничих наук.

Засновник соціальної школи управління М. Вітке, так само, як і

О. Гастєв, вважав за необхідне розробляти нову науку управління, що спирається на інженерну діяльність, але враховує людський фактор у виробництві. Виробничу організацію М. Вітке розглядав насамперед як систему соціальних відносин на основі виділення внутрішньої організації й зовнішніх взаємин. «Сучасний адміністратор – це насамперед соціальний технік або інженер – залежно від його положення в організаційній системі, – будівельник людських відносин» [29, с. 72]. Ідеї М. Вітке багато в чому передували висновки, зроблені вже в 30-ті роки представниками школи людських відносин. Так, наприклад, відомий хотторнський експеримент Е. Мейо повною мірою підтвердив справедливість багатьох висунутих ним положень.

До числа значних досягнень української управлінської думки 1920-х років, безумовно, варто віднести розробку комплексного підходу до аналізу проблем менеджменту, сформульованого директором Всеукраїнського інституту праці (ВСУІП) проф. Ф. Дунаєвським.

На думку представників Харківської школи, успіх виробництва вирішує не особистість, а система керування, при цьому задачі керівника полягають в створенні подібної системи. Ф. Дунаєвський називав цю систему комплексною цілісністю організації [30]. Склад організаційного цілого Ф. Дунаєвський бачив у комплексі організаційних функцій.

Представником європейського напрямку школи наукового управління є французький економіст А. Файоль, що розробив принципи нової системи організаційної раціоналізації управління, так званої концепції адміністративного управління, які докладно описані в його книзі «Загальне й промислове управління» [31]. Їм сформульовано 14 принципів управління, у числі яких: а) принципи структури (поділ праці, єдність мети й керівництва, співвідношення централізації й децентралізації, влада й відповідальність, скалярний ланцюг (ланцюжок владних повноважень, яка поєднує у кільце всіх співробітників організації)); б) принципи процесу (справедливість, дисципліна, винагорода персоналу, єдність команд, підпорядкування головному інтересові); в) принципи

кінцевого результату (порядок, стабільність, ініціатива, корпоративний дух). При цьому А. Файоль розглядав управління як відкриту систему й стверджував, що принципів менеджменту може бути й більше.

Надалі концепція адміністративного управління розвивалася завдяки внеску таких учених, як М. Фоллет, Ч. Барнард, Л. Гьюлік, Л. Урвік і ін. Вони концентрували свою увагу на взаєминах людей. В 30-ті роки минулого сторіччя в главу кута були поставлені такі «людські» аспекти, як етика, лідерство, неформальні відносини в групі, конфлікти, механізми «прийняття влади», ситуативний підхід тощо.

Важливу роль у розвитку менеджменту як науки, у тому числі й кадрового, зіграв М. Вебер, що запропонував концепцію бюрократичної організації. На противагу практиці «особистого (сімейного) менеджменту» (слід відзначити, що система праці, яка орієнтована не на благо організації, а на інтереси конкретної людини або групи осіб, на жаль, дуже поширена в Україні), він сформулював основні постулати бюрократичного управління:

1) розподіл праці здійснюється відповідно до чітких визначень повноважень і відповідальності працівників, які розглядаються як офіційно узаконені обов'язки;

2) посади організуються в ієрархічну структуру відповідно до формальних повноважень, при цьому кожна посада підпорядкована вищій «інстанції»;

3) відбір і просування співробітників по службі здійснюються відповідно до їх кваліфікації, рівень якої визначається на іспиті або відповідно до досвіду й навчанням;

4) всі адміністративні акти й рішення оформляються в письмовому вигляді. Ведення записів – це пам'ять організації, що забезпечує спадкоємність у часі;

5) менеджери не є власниками організації;

6) менеджери працюють за визначеними правилами і процедурами, що гарантує надійність, передбачуваність їх поведінки. Правила є безособовими

й рівною мірою відносяться до всіх працівників [32, с. 328-337].

Необхідність глибокого аналізу поведінки людини в процесі праці, індивідуальних, групових і соціальних інтересів була усвідомлена після серії наукових експериментів, проведених професорами-соціологами Е.Мейо й Ф. Ротлісбергером у 1927-1932 рр. на американському заводі Western Electric, розташованому в м. Хотторн (так звані хотторнські дослідження). У результаті була розроблена нова (соціальна) філософія менеджменту – доктрина людських відносин [59], що базується на наступних вихідних принципах: людина – це «соціальна тварина», що включена у контекст поведінки групи; тверде підпорядкування й бюрократична організація несумісні із природою людини й її свободою; керівники повинні орієнтуватися більшою мірою на людей, ніж на продукцію.

На думку Е. Мейо, реалізація цих принципів за допомогою соціально-психологічних інструментів впливу на персонал (сприятливий моральний клімат, демократичний стиль управління) і групової (колективної) винагороди працівників буде сприяти вирішенню проблем задовільнення індивіда працею й соціальної стабільності. В якості основних методів підвищення продуктивності праці розглядалися: «паритетне управління», «гуманізація праці», «групові рішення», «освіта службовців» [33].

Послідовник Е. Мейо – американський соціолог Р. Лайкерт (R. Likert), розробив структуру ідеальної (на його думку) організації управління на підприємстві. Її основними характеристиками є:

– стиль керівництва, при якому керівник демонструє свою довіру й упевненість у підлеглих;

– мотивація, заснована на прагненні керівника заохочувати підлеглого, залучати його до активної роботи, використовуючи групові форми діяльності;

– комунікація, де потоки інформації спрямовані у різні боки, і інформація розподіляється між всіма учасниками;

– прийняття рішень, які мають затверджуватися на всіх рівнях за участю всіх членів організації;

– цілі організації встановлюються шляхом групового обговорення, що повинне зняти приховану протидію цим цілям;

– контроль, функції якого не сконцентровані в одному центрі, а розподілені між багатьма учасниками.

Новим кроком у розвитку гуманістичного напрямку в управлінні персоналом стала концепція людських ресурсів, спрямована на підвищення зацікавленості працівників у якісному виконанні повсякденних завдань і всіляке задовільнення їх потреб. У роботі «Теорія людської мотивації» [34] (1943) американський психолог А. Маслоу запропонував оригінальну (у вигляді піраміди) класифікацію потреб людини, підрозділивши їх на первинні (фізіологічні, необхідність безпеки) і вторинні (приналежності, самоповаги й самореалізації).

В 50-ті роки минулого століття американський учений Д. Макгрегор сформулював основні припущення, що розкривають механізми поведінки працівників у рамках двох протилежних теорій – X і Y. У роботі «Людське обличчя підприємства» [35] він стверджував, що всі колишні концепції менеджменту, і навіть школа «людських відносин», по суті єдині і є різновидами теорії X. Відповідно до останньої, середня людина не любить трудитися й по можливості уникає роботи. Отже, менеджмент змушений удаватися до жорстких (тотальний контроль і система покарань) і м'яких (переконання й заохочення) форм примусу. Але обидва методи є помилковими, тому що не враховують причину небажання трудитися: справа в тому, що людині мало гідної винагороди за працю, їй потрібна можливість самореалізації, а будь-яка форма примусу цьому перешкоджає.

Як більш ефективну систему управління Д. Макгрегор розглядав теорію Y, покликану активізувати інтелектуальні, вольові й емоційні якості персоналу, що на противагу теорії X виходила з того, що для людини витрачати моральні й фізичні сили на роботу так само природно, як відпочивати або грати. Це означає, що людину можна стимулювати на працю, якщо дати їй можливість повністю розкритися, брати на себе відповідальність, відчувати свою значущість для

організації. На жаль, як відзначає Макгрегор, в умовах сучасного індустріального суспільства інтелектуальний потенціал людини використовується не повністю [35, с. 33-48].

Макгрегор працював над теорією Z, у якій намагався з'єднати запити і прагнення корпорації й окремої людини. Цю незакінчену роботу продовжив американський учений У. Оучі [36], що взяв її в якості назви своєї книги, де постарався сформулювати ефективний тип японського підходу до управління. При цьому, хоча теорію Z не можна віднести до розряду загальних теорій управління, тому що вона скоріше дає набір характеристик управління, дана теорія знаменувала спробу відмови від ситуаційного підходу на користь створення узагальненого опису управління.

Запропонувавши теорію Z управління організацією, Оучі спробував сформулювати кращі шляхи управління будь-якою організацією. Вихідним пунктом концепції Оучі є положення про те, що людина – основа будь-якої організації й від неї, у першу чергу, залежить успіх функціонування організації. Оучі сформулював основні положення й правила управління людьми, спираючись на які можна домогтися ефективного управління. Ідеї теорії Z у стислому виді зводяться до наступного:

– довгостроковий найм кадрів;
– групове ухвалення рішення;
– індивідуальна відповідальність;
– повільна оцінка кадрів і їх помірне просування;
– невизначений, неформальний контроль за допомогою чітких і формалізованих методів;
– неспеціалізована кар'єра;
– всебічна турбота про працівників.

Ці ідеї суттєво вплинули на розвиток управлінської науки.

Розвиток теорії й практики управління персоналом у другій половині XX століття відбувався під впливом праць відомого американського вченого П. Дракера. Їм була розроблена концепція управління за цілями [37]. Ідея

Дракера про те, що управління повинне починатися з вироблення цілей, а потім переходити до визначення функцій, системи взаємодії й організації виробництва сприяла подоланню «зацикленності» на функціях і процесах.

Інтерес до організаційно-управлінських досліджень не знижується й в останні десятиліття. З'явилося чимало цікавих теорій, які стали широко застосовуватися на практиці. В їх числі: «Структура-5» Г. Мінтцберга [38], теорія інститутів і інституціональних змін Д. Норта [39], теорія людського капіталу Г. Беккером, Я. Мінсером і Т. Шульцем, теорії стратегічного управління людськими ресурсами (М. Армстронг [40], С. Фомбрун [41], М. Бір [42], П. Боксалл, Д. Гест, Д. Сторі, Д. Парселл, К. Легге й ін.)

Останні характеризуються розвитком стратегічного підходу до управління персоналом (людськими ресурсами) організації. Він базується на припущенні, що управління людськими ресурсами й управління організаційною структурою повинні відповідати організаційній стратегії. Звідси й назва концепції – «модель відповідності» [41].

Представники Гарвардської школи – М. Бір зі співавторами підкреслювали необхідність «особливого підходу до управління людьми – підходу, розрахованого на довгострокову перспективу, а також, необхідність сприймати людей як потенційні активи, а не перемінні витрати» [42].

Сучасна зарубіжна наука представлена всілякими течіями, школами, напрямками, концепціями, які не завжди сумісні одне з одним. За оцінками фахівців, у ній відсутні внутрішня єдність і логічний зв'язок. «Поява безлічі шкіл (у тому числі національних) в області кадрового менеджменту роблять досить сумнівною однозначну класифікацію цих підходів.

Скоріше, можна казати про парадигмальну спрямованість «тектонічних зрушень», що відбуваються у домінуючих концептуальних схемах управлінського мислення» [43, с. 19].

Це наочно видно з рис. 1.2, де представлено концептуальний простір методологічних підходів для розробки цілісної теорії управління персоналом.

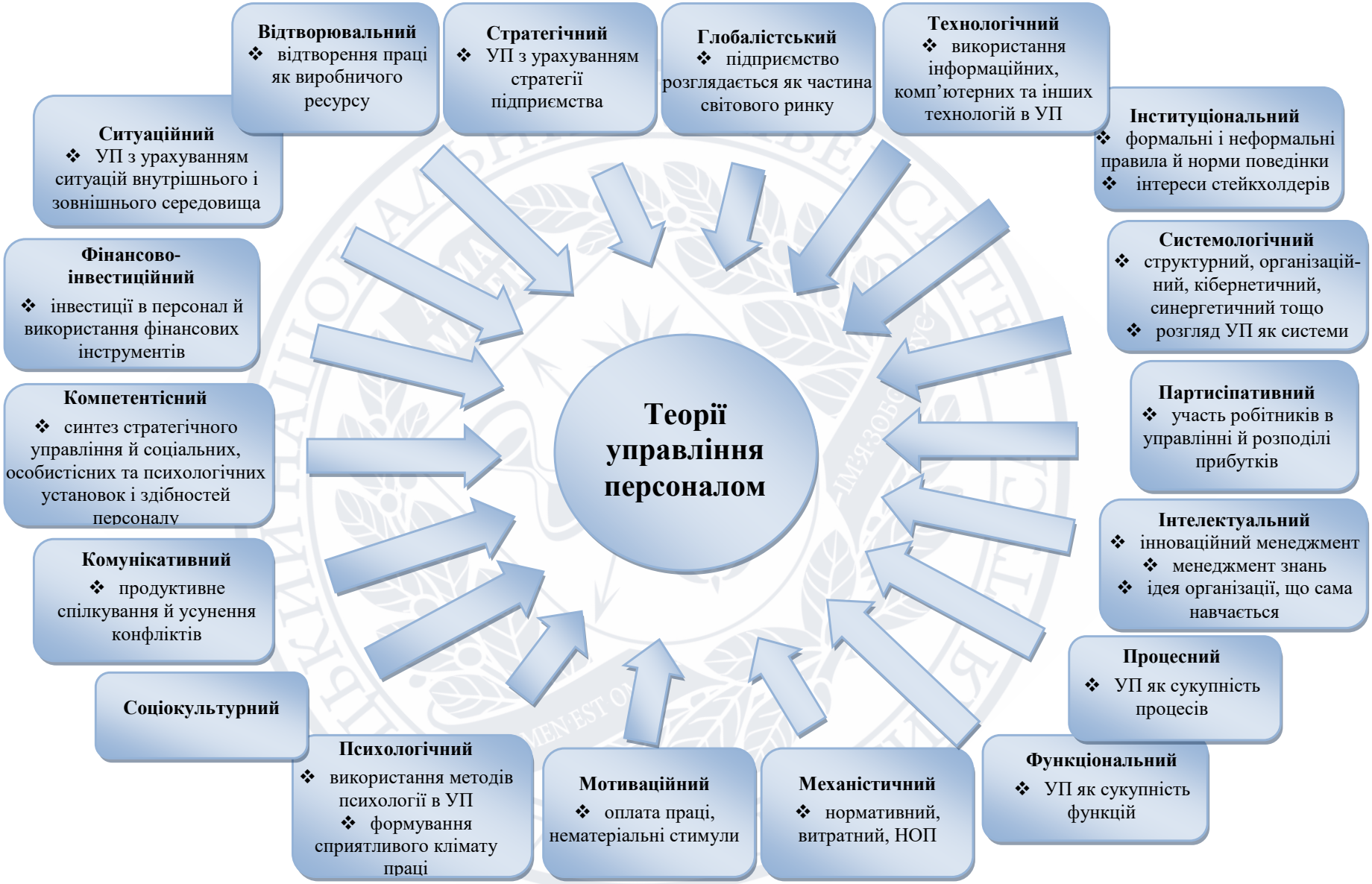

Рисунок 1.2 – Концептуальний простір методологічних підходів розробки теорії управління персоналом

Джерело: складено автором на основі [21-43]

Проведений аналіз показує, що за останні сто років відбулася глибока трансформація концепцій управління персоналом від рівня відділу кадрів до управління персоналом і далі – управління людськими ресурсами.

Управління людськими ресурсами стало розглядатися як самостійна й рівнозначна область менеджменту, поряд з такими традиційним областями, як управління фінансами або управління продажами. Однак, питання про співвідношення понять «управління людськими ресурсами» і «управління персоналом» (УП) продовжує дискутуватися.

Послідовна зміна концепцій управління в трудовій сфері обумовила еволюцію типів управління персоналом: від пасивного, до реактивного, а потім до стратегічного системного управління людськими ресурсами. При цьому має збільшуватися активність кадрових служб за участю в управлінні організацією й збільшенню ролі соціальної складової управління в процесі виробництва.

Таким чином, проведенні дослідження свідчать, що еволюція систем управління, зокрема управління персоналом, характеризується широким спектром підходів, пов’язаних з реалізацією управлінських впливів на персонал. Для вітчизняних підприємств це дуже важко, тому що зарубіжні моделі не завжди адекватні рівню складності й невизначеності їх функціонування в умовах трансформаційного періоду.

1.3 Концептуальні основи системи управління персоналом підприємства

Підприємство, як соціально-економічну та виробничу систему, приводить у рух персонал, що є найважливішим фактором його розвитку на сучасному етапі ринкових відносин.

Тому дуже важливо побудувати ефективну систему управління цим надважливим ресурсом на основі окремих напрямків досліджень теорії та практики менеджменту.

Відсутнє комплексне дослідження, яке б стало практичною опорою для промислових підприємств у формуванні своєї власної моделі управління персоналом. Підприємство, як соціально-економічну та виробничу систему, приводить у рух персонал, що є найважливішим фактором його розвитку на сучасному етапі ринкових відносин.

Тому дуже важливо побудувати ефективну систему управління цим надважливим ресурсом на основі окремих напрямків досліджень теорії та практики менеджменту.

Управління персоналом – це «сукупність механізмів, принципів, форм і методів взаємодії при формуванні, розвитку та діяльності персоналу організації, що реалізується як ряд взаємопов'язаних напрямків та видів діяльності» [44]. В.М. Данилюк, В.М. Петюк та С.О. Цинбалюк [45] вважають, що управління персоналом – це «частина функціональної сфери кадрового господарства як основного механізму організації». Сукупністю впливів на організаційну поведінку людей, спрямованих на активізацію ще невикористаних професійних і духовних можливостей для розв'язання поставлених завдань, визначає управління персоналом Т.Г. Александрова [46].

Але здебільшого управління персоналом визначають як процес реалізації функцій менеджменту [6; 47]. Кожне з наведених визначень варте уваги, хоча дуже рідко автори вказують, що основною метою управління персоналом є досягнення цілей функціонування підприємства, адже система управління персоналом є складовою системи управління підприємством у цілому.

Неочікувано виявилося досить мало теоретичних досліджень, які стосуються визначення структури системи управління персоналом. Протягом останнього десятиліття і сьогодні науковці, стосовно питань управління персоналом, звертають свою увагу здебільшого на напрямки маркетингу персоналу, управління знаннями та стратегічного управління персоналом.

Щодо найбільш обгрунтованих досліджень структури системи управління персоналом, то варто згадати Д.О. Корсакова [48], який виділяє наступні підсистеми системи управління персоналом підприємства:

підсистема аналізу та планування персоналу; підсистема найму та обліку персоналу; підсистема мотивації персоналу; підсистема оцінки персоналу; підсистема управління розвитком персоналу; підсистема створення умов праці; підсистема інформаційного забезпечення системи управління персоналом; підсистема розвитку організаційної структури управління; підсистема правового забезпечення.

Л.Б. Пошелюжна [48] вважає, що система управління персоналом, яка склалась на провідних вітчизняних підприємствах, включає наступні підсистеми: аналіз та планування персоналу, підбір та наймання персоналу, оцінювання персоналу, організація навчання та підвищення кваліфікації персоналу, атестація і ротація кадрів, мотивація персоналу, облік співробітників підприємства, організація трудових відносин на підприємстві, створення умов праці, соціальний розвиток та соціальне партнерство, правове та інформаційне забезпечення процесу управління персоналом.

Інші автори [47] вважають доцільним приймати за основу подальших теоретичних досліджень у сфері управління персоналом наступні елементи структури системи управління персоналом:

- підсистема HR-орієнтирів і планування;
- підсистема забезпечення та організації роботи персоналу;
- підсистема персонал-маркетингу;
- підсистема формування і використання персоналу;
- підсистема розвитку та активізації HR-потенціалу.

Як бачимо, має місце одночасне використання як функціонального, так і компонентного підходу до визначення складу системи управління персоналом. Причиною цього є те, що поняття «система» автори плутають з поняттям «процес», зокрема систему управління персоналом ототожнюють з системою реалізації самого процесу управління.

Згідно Великого тлумачного словника сучасної української мови, «система – це сукупність елементів (частин), що утворюють єдине ціле та взаємодіють один з одним та навколишнім середовищем», а процес управління

«характеризується як перебіг якогось явища, послідовної зміни станів, етапів, стадій розвитку й сукупності послідовних дій для досягнення результату. Процес управління посідає у системі управління особливе місце. Процес управління – характеризує реальне життя системи».

Таким чином, вважаємо за доцільне виділити наступні елементи комплексної системи управління персоналом (рис. 1.3):

- система правового забезпечення процесу управління персоналом;
- система інформаційного забезпечення процесу управління персоналом;
- система комунікаційного забезпечення процесу управління персоналом;
- система реалізації процесу управління персоналом.

Рисунок 1.3 – Структура комплексної системи управління персоналом підприємства

У свою чергу, систему реалізації процесу управління персоналом варто

розділити на чотири підсистеми, кожна з яких відповідає за окрему функцію процесу управління і включає основні операції (рис. 1.3), необхідні для її реалізації.

Простежується також причинно-наслідковий зв'язок між представленою комплексною системою управління персоналом і економічною стійкістю підприємства (рис. 1.4).

Рисунок 1.4 – Модель причинно-наслідкового взаємозв'язку між комплексною системою управління персоналом і економічною стійкістю підприємства

Таким чином, сьогодні, коли усі ресурси майже однаково доступні, ефективність системи управління основним ресурсом – персоналом – це шлях формування стійкої конкурентної позиції підприємства. У пункті проаналізовано сутність поняття «управління персоналом», а також досліджено структуру комплексної системи управління персоналом та її причинно-наслідковий зв'язок з економічною стійкістю підприємства.

Виявлено, що для визначення складу системи управління персоналом автори одночасно використовують і функціональний, і компонентний підхід, які розглядають її під різним кутом зору, що і призводить у результаті до формування переліку елементів системи різного типу.

Запропоновано удосконалену структуру комплексної системи управління персоналом. Також запропоновано теоретичну модель причинно-наслідкового взаємозв'язку між комплексною системою управління персоналом і економічною стійкістю підприємства.

Висновки до розділу 1

Дослідивши теоретичні основи управління персоналом підприємства, можна зробити такі висновки.

Найважливішим видом економічних ресурсів, від кількісних та якісних характеристик яких залежать результати діяльності та конкурентоспроможність будь-якого підприємства, є людські ресурси.

За останні сто років відбулася глибока трансформація концепцій управління персоналом від рівня відділу кадрів до управління персоналом. Еволюція систем управління персоналом, характеризується широким спектром підходів, пов’язаних з реалізацією управлінських впливів на персонал.

Процес управління персоналом підприємства має власну концептуальну основу, яка повністю обґрунтовує його важливість, необхідність та актуальність та включає такі постулати:

1) об'єктом управління персоналом є персонал підприємства;

2) предметом виступає процес оптимізації персоналу підприємства;

3) оптимізація персоналу підприємства є наскрізною та відбувається з позиції єдиного цілого, як системи;

4) усі оптимізаційні рішення повинні мати повну узгодженість та відповідність із загальною стратегією підприємства;

5) пошук та використання найбільш достовірної та повної інформації, яка

має відношення до персоналу підприємства.

Процес управління персоналом підприємства має бути спрямований на формування системи, яка дає можливість комплексно та інтегровано управляти вхідними, внутрішніми та вихідними кадровими потоками підприємства, враховувати зв'язки між ними та із зовнішнім персонал-середовищем.

РОЗДІЛ 2
КОМПЛЕКСНА ДІАГНОСТИКА ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМСТВА

2.1 Загальноекономічна характеристика КП «Буртинський завод вогнетривів» в 2017-2019 рр.

Гірничо-металургійний комплекс України включає 13 заводів з виробництва вогнетривів [49], які виробляють формовану вогнетривку продукцію (цеглу, блоки, плити), вогнетривкі суміші та доломіти. Як сировину для виробництва підприємства використовують вогнетривкі глини, каолін та формувальний пісок.

Найбільші поклади цих ресурсів зосереджені в Донецькій області, трохи вони присутні в Дніпропетровській, Черкаській, Запорізькій та Хмельницькій областях. Перші підприємства з виробництва вогнетривкої цегли були збудовані в містах Часів Яр (1876 р.) та Соледар (1893 р.). Всього за часів Російської імперії було збудовано 6 заводів і всі – на території сучасної Донецької області.

Серед нових заводів слід відмітити Ватутінський та Христофорівський, Буртинський, які трохи розширили географію виробництва вогнетривів.

КП «Буртинський завод вогнетривів» засновано в 1995 р., основним видом діяльності якого є виробництво вогнетривких виробів.

Основним споживачем КП «Буртинський завод вогнетривів» є ДП «Калуська Теплоелектроцентраль-Нова» в 2016-2019 рр. (рис. 2.1).

Загальні економічні показники діяльності КП «Буртинський завод вогнетривів» за 2017-2019 рр. представлені у зведеній табл. 2.1.

За даними табл. 2.1 видно, що протягом 2017-2019 рр. відбулося збільшення обсягів виробництва і реалізації продукції. Так, чистий доход від реалізації за період аналізу збільшився на 1886 тис. грн або на 81,9 %. Збільшення продуктивності праці робітників КП «Буртинський завод вогнетривів» в 2016-2018 рр. в 1,94 рази було забезпечено зростанням обсягів виробництва та зменшенням чисельності робітників на 6,7 %.

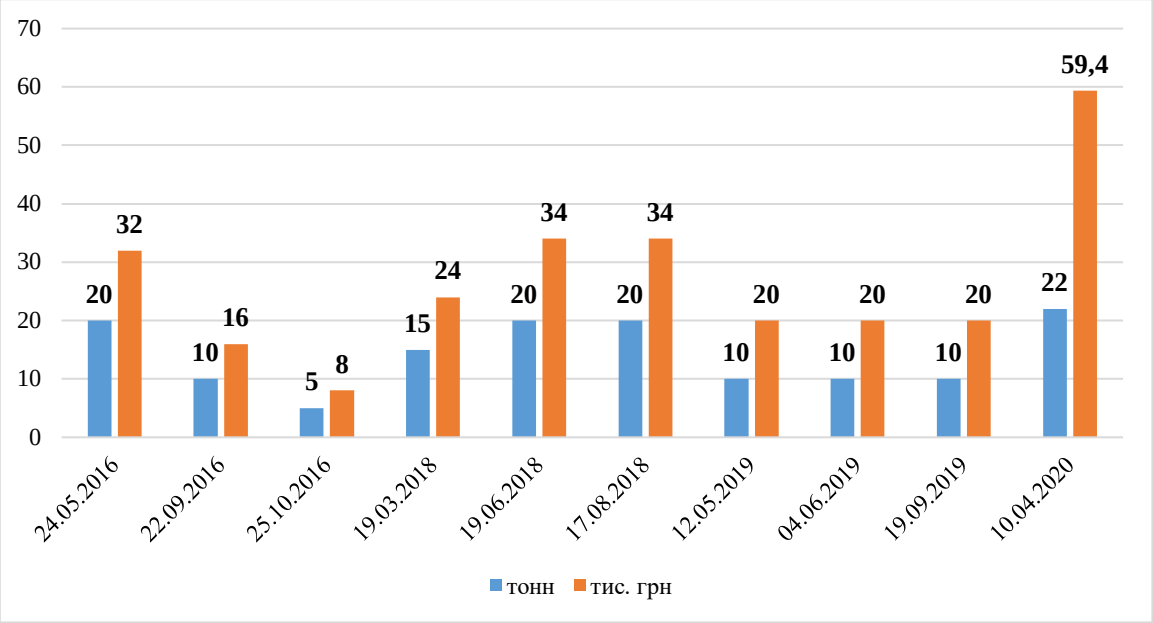

Рисунок 2.1 – Динаміка споживання шамотного порошку виробництва КП «Буртинський завод вогнетривів» ДП «Калуська Теплоелектроцентраль-Нова» в 2016-2019 рр.

Джерело: побудовано автором на основі [50]

У 2016 р. КП «Буртинський завод вогнетривів» отримало чистий збиток в розмірі 152 тис. грн, а починаючи з 2017 р. підприємство постійно нарощує чистий прибуток. Так, в 2017 р. чистий прибуток підприємства збільшився на 214 тис. грн. В цілому за досліджений період чистий фінансовий результат КП «Буртинський завод вогнетривів» збільшився на 296 тис. грн, що поступово приводить до зменшення непокритого збитку та зростання власного капіталу підприємства.

Протягом досліджуваного періоду на КП «Буртинський завод вогнетривів» спостерігається зниження середньооблікової чисельності працівників на 2 особи, що пов’язано зі зменшенням чисельності адміністративно-управлінського персоналу. Слід відмітити, що підприємство наймає персонал на сезонні роботи для виконання отриманих замовлень.

Середньомісячна оплата праці одного працівника в 2016-2019 рр. мала тенденцію до збільшення. Так, в 2017 р. цей показник зріс на 21,0 %, в 2018 р. – на 9,3 %, а в 2019 р. – на 22,0 %.

Таблиця 2.1 – Зведена таблиця показників діяльності КП «Буртинський завод вогнетривів» за 2016-2019 рр.

показники	Од. вим	Роки				Динаміка абсолютна			Темпи зростання (зниження),%		
		2016	2017	2018	2019	2017 від 2016	2018 від 2017	2019 від 2018	2017 до 2016	2018 до 2017	2019 до 2018
Ресурси											
Необоротні активи	тис. грн.	627	578	535	493	-49	-43	-42	92,2	92,6	92,1
Оборотні активи	тис. грн.	159	376	495	687	217	119	192	236,5	131,6	138,8
Середньооблікова чисельність	чол.	30	30	35	32	0	5	-3	100,0	116,7	91,4
Результати											
Чистий доход	тис. грн.	2304	3419	3698	4190	1115	279	492	148,4	108,2	113,3
Продуктивність праці	тис. грн. / чол.	76,8	114,0	105,7	130,9	37,2	-8,3	25,3	148,4	92,7	123,9
Середня заробітна плата	грн.	3100	3750	4100	5000	650	350	900	121,0	109,3	122,0
Собівартість реалізованої продукції	тис. грн.	1974	2836	3148	3460	862	312	312	143,7	111,0	109,9
Витрати на 1 грн. виробленої продукції	грн.	0,86	0,83	0,85	0,83	-0,03	0,02	-0,03	96,8	102,6	97,0
Чистий прибуток (збиток)	тис. грн.	-152	62	48	144	214	-14	96	-	77,4	300,0
Фінансовий стан											
Коефіцієнт фінансової автономії		0,90	0,81	0,80	0,82	-0,09	-0,01	0,02			
Коефіцієнти ліквідності											
а) поточної		8,36	3,19	2,56	2,29	-5,17	-0,63	-0,27			
б) термінової		0,85	0,24	0,29	0,99	-0,61	0,05	0,70			
в) абсолютної		0,07	0,01	0,05	0,60	-0,06	0,04	0,56			
Коефіцієнт платоспроможності		9,48	4,27	3,93	4,49	-5,21	-0,34	0,56			

Джерело: складено на основі звітності КП «Буртинський завод вогнетривів»

Це перш за все пов’язано із збільшенням рівня мінімальної заробітної плати в Україні (2016 р. – 1600 грн, 2017 р. – 3200 грн, 2018 р. – 3723 грн, 2019 р. – 4173 грн).

Коефіцієнт фінансової автономії КП «Буртинський завод вогнетривів» за 2016-2019 рр. хоча і мав негативну тенденцію до зниження, але залишався досить високим і відповідав нормативному значенню (> 0,5).

Значення коефіцієнта поточної ліквідності КП «Буртинський завод вогнетривів» за період з 2016 р. по 2019 р. більше нормативного значення 1,5. Це означає, що підприємство в змозі покрити свої поточні зобов'язання. Значення коефіцієнтів швидкої ліквідності КП «Буртинський завод вогнетривів» перевищує значення нормативного діапазону 0,7-1,0 тільки в 2016 р. та 2019 р. Коефіцієнти абсолютної ліквідності КП «Буртинський завод вогнетривів» не відповідали нормативному діапазону (0,20; 0,35) протягом всього дослідженого періоду.

Значення коефіцієнтів платоспроможності КП «Буртинський завод вогнетривів» за період 2016-2019 рр. вище за 1, що свідчать про незалежність підприємства від зовнішніх джерел фінансування.

В цілому за досліджений період КП «Буртинський завод вогнетривів» є рентабельним і привабливим для співпраці та інвестування коштів.

Слід зазначити, що підприємство використовувало менше 60% своєї потужності (рис. 2.2).

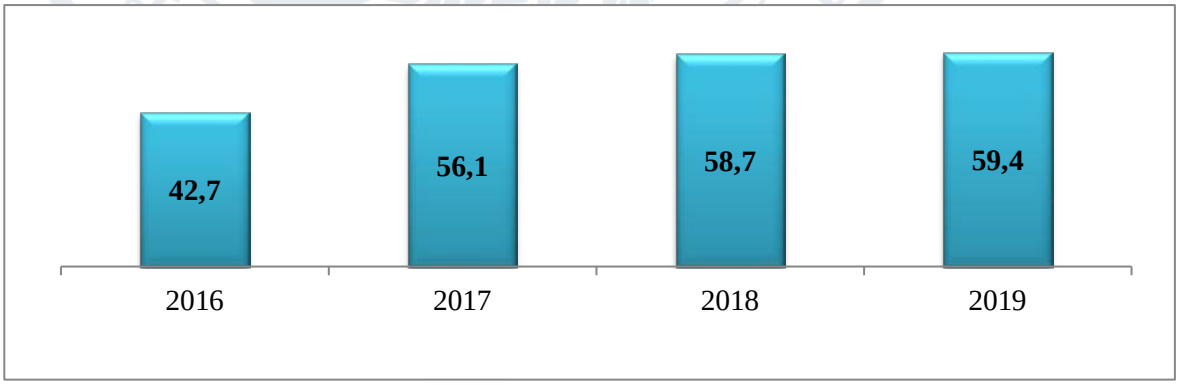

Рисунок 2.2 – Динаміка коефіцієнта використання виробничої потужності КП «Буртинський завод вогнетривів» в 2016-2019 рр.

Джерело: складено на основі звітності КП «Буртинський завод вогнетривів»

Наступним етапом оцінки виробничої діяльності підприємства є вивчення його загального майнового стану за 2016-2019 рр. (табл. 2.2).

Таблиця 2.2 – Показники майнового стану КП «Буртинський завод вогнетривів» в 2016-2019 рр., тис. грн

Показники	2016	2017	2018	2019	Темпи зростання (зниження),%		
					2017 до 2016	2018 до 2017	2019 до 2018
Вартість майна підприємства	786	954	1030	1180	121,4	108,0	114,6
Вартість необоротних активів	627	578	535	493	92,2	92,6	92,1
Вартість мобільних активів	159	376	495	687	236,5	131,6	138,8

Джерело: складено на основі звітності КП «Буртинський завод вогнетривів»

В першу чергу слід звернути увагу на зміни загальної вартості майна КП «Буртинський завод вогнетривів». У нашому випадку протягом аналізованого періоду вона збільшилася в півтора рази, що обумовлено зростанням оборотних активів більш ніж вчетверо через збільшення масштабів діяльності підприємства. Слід зазначити і високий ступінь мобільності активів підприємства в 2019 р. Якщо в 2016 р. частка матеріальних оборотних активів становила 20,2 %, то в 2019 р. – вже 58,2 %.

Аналіз відповідної звітності дозволив констатувати, що в 2019 р. на підприємстві найбільшу питому вагу в структурі основних засобів займають будівлі та споруди (рис. 2.3).

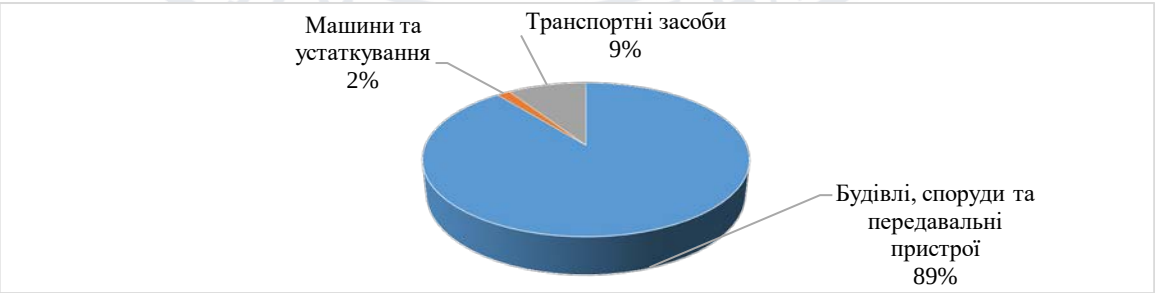

Рисунок 2.3 – Структура основних фондів КП «Буртинський завод вогнетривів» в 2019 р.

Джерело: складено на основі звітності КП «Буртинський завод вогнетривів»

Зміни вартості основних засобів КП «Буртинський завод вогнетривів» протягом 2016-2019 рр. досліджено в табл. 2.3.

Таблиця 2.3 – Динаміка показників наявності та руху основних фондів КП «Буртинський завод вогнетривів» в 2017-2019 рр., тис. грн

Показники	Роки			Темпи зростання (зменшення),%		
	2017	2018	2019	2018 до 2017	2019 до 2018	2019 до 2017
Вартість фондів на початок року	390	359	328	304	92,1	91,4
Вартість введених фондів	0	0	0	-	-	-
Вартість виведених фондів	0	0	0	-	-	-
Вартість фондів на кінець року	359	328	304	280	91,4	92,7
Сума зносу	2426	2457	2481	2505	101,3	101,0
Первісна вартість основних засобів	2785	2785	2785	2785	100,0	100,0
Середньорічна вартість фондів	374,5	343,5	316	292	91,7	92,0

Джерело: складено на основі звітності КП «Буртинський завод вогнетривів»

З табл. 2.3 видно, що протягом аналізованого періоду середньорічна вартість основних фондів КП «Буртинський завод вогнетривів» зменшується із року в рік (за 2016-2019 рр. на 22%) через поступове знецінення вартості основних засобів внаслідок амортизації. Через брак коштів підприємство протягом дослідженого періоду ніякі основні фонди не придбало.

Більш детальну картину про причини зміни вартості основних засобів протягом періоду дослідження дають показники руху та відтворення фондів. Однак показники відтворення основних фондів немає сенсу розраховувати через відсутність їх руху на підприємстві, тому прослідкуємо динаміку показників ефективності використання та технічного стану основних фондів КП «Буртинський завод вогнетривів» за 2016-2019 рр. (табл. 2.4).

Технічний розвиток КП «Буртинський завод вогнетривів» протягом 2016-2019 рр. не здійснювався через брак коштів.

Узагальнюючим показником, що характеризує рівень забезпеченості

підприємства основними виробничими фондами, є фондоозброєність праці. Протягом 2016-2019 рр. забезпеченість персоналу основними фондами зменшилася на 16 % і склала 10,43 тис. грн. на одного працівника.

Таблиця 2.4 – Показники ефективності використання та технічного стану основних фондів КП «Буртинський завод вогнетривів» за 2016-2019 рр.

Показники	Роки				Темпи зростання (зниження),%		
	2016	2017	2018	2019	2017 до 2016	2018 до 2017	2019 до 2018
Фондовіддача	6,15	9,95	11,70	14,35	161,8	117,6	122,6
Фондомісткість	0,16	0,10	0,09	0,07	61,8	85,1	81,6
Фондоозброєність праці, тис. грн. / чол.	12,48	11,45	9,03	10,43	91,7	78,9	115,5
Рентабельність (збитковість) основних фондів,%	-40,59	18,05	15,19	49,32	-44,5	84,2	324,7
Коефіцієнт зносу	0,87	0,88	0,89	0,90	101,3	101,0	101,0
Коефіцієнт придатності	0,13	0,12	0,11	0,10	91,4	92,7	92,1

Джерело: складено на основі звітності КП «Буртинський завод вогнетривів»

Слід зазначити, що дані таблиці 2.4 свідчать про той факт, що основні засоби КП «Буртинський завод вогнетривів» в 2016-2019 рр. використовувало ефективно – фондовіддача не тільки була вищою за нормативний рівень, але й мала позитивну динаміку. Найменше значення фондовіддачі КП «Буртинський завод вогнетривів» за досліджений період було в 2016 р. – 6,15.

Негативним моментом в оцінці технічного стану основних засобів КП «Буртинський завод вогнетривів» є негативна тенденція ступеня придатності основних фондів. Дані дослідження показують, що в 2016 р. частка основних фондів, придатних до залучення в виробничий процес, становила 87 %, а в 2019 р. – вже 90 %.

Протягом 2016-2019 рр. підприємство працювало нерентабельно в 2016 р. (рис. 2.4).

За досліджений період чистий дохід від реалізації продукції КП «Буртинський завод вогнетривів» збільшився на 81,2 %, що обумовлено

збільшенням масштабів діяльності підприємства. Щорічно, окрім 2016 р., підприємство отримувало прибуток до оподаткування, який як і чистий прибуток мали позитивну динаміку. Так, розмір чистого фінансового результату КП «Буртинський завод вогнетривів» за 2016-2019 рр. збільшився вдвічі.

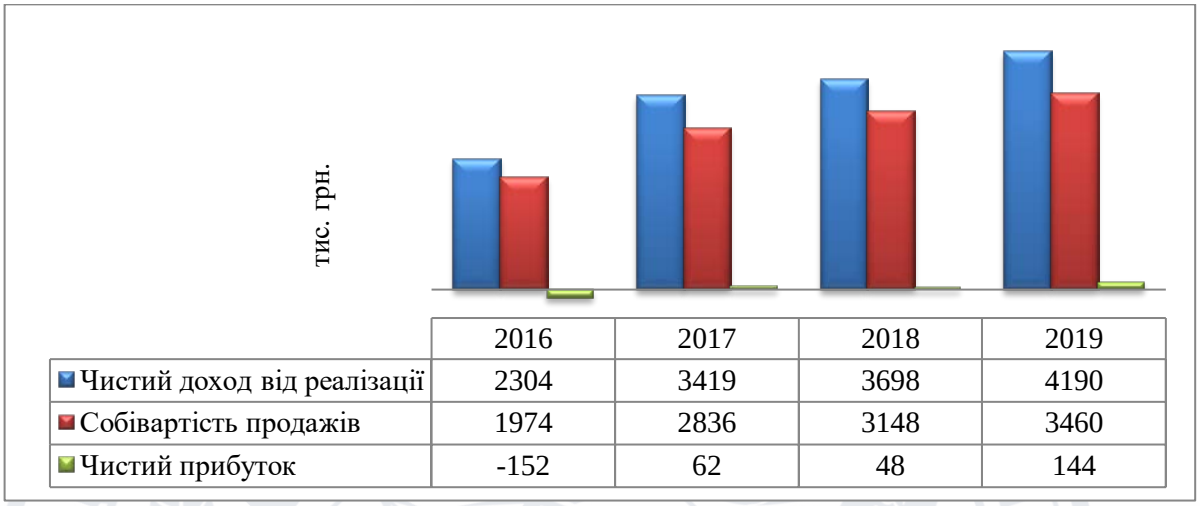

Рисунок 2.4 – Динаміка основних показників результативності КП «Буртинський завод вогнетривів» в 2016-2019 рр., тис. грн

Джерело: складено на основі звітності КП «Буртинський завод вогнетривів»

Важливим етапом аналізу діяльності КП «Буртинський завод вогнетривів» є аналіз його фінансового стану. Для цього сформована система показників, згрупованих за критеріями ліквідності, фінансової стійкості, ефективності діяльності і інтенсивності використання ресурсів. Аналіз фінансового стану підприємства представлений в табл. 2.5.

Таблиця 2.5 – Аналіз фінансового стану КП «Буртинський завод вогнетривів» в 2016-2019 рр.

Показники	2016	2017	2018	2019	Відхилення (+, -)		
					2017 від 2016	2018 від 2017	2019 від 2018
1	**2**	**3**	**4**	**5**	**6**	**7**	**8**
ROA,%	-19,3	6,5	4,7	12,2	25,8	-1,8	7,5
ROE,%	-21,4	8,0	5,8	14,9	29,4	-2,2	9,1
Коефіцієнт мобільності активів	0,25	0,65	0,93	1,39	0,40	0,27	0,47

Продовження таблиці 2.5

1	2	3	4	5	6	7	8
Коефіцієнт маневреності власного капіталу	0,12	0,25	0,35	0,49	0,13	0,10	0,14
Коефіцієнт автономії	0,90	0,81	0,80	0,82	-0,09	-0,01	0,02
Коефіцієнт фінансового левериджу	0,11	0,23	0,25	0,22	0,13	0,02	-0,03
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,07	0,01	0,05	0,60	-0,06	0,04	0,56
Коефіцієнт критичної ліквідності	0,85	0,24	0,29	0,99	-0,61	0,05	0,70
Коефіцієнт покриття	2,12	2,08	2,37	3,20	-0,04	0,29	0,83
Коефіцієнт оборотності оборотних активів, оборотів	14,49	9,09	7,47	6,10	-5,40	-1,62	-1,37
Період одного обороту оборотних активів, днів	25	40	48	59	15	9	11
Операційний цикл, дні	27	47	55	56	20	8	2
Фінансовий цикл, дні	13	24	31	34	11	7	3

Джерело: складено на основі звітності КП «Буртинський завод вогнетривів»

Проаналізувавши показники рентабельності відзначимо, що загальна рентабельність свідчить наскільки ефективно і прибутково підприємство веде свою діяльність. КП «Буртинський завод вогнетривів» в 2017-2019 рр. працював з прибутком. Загальна рентабельність КП «Буртинський завод вогнетривів» в аналізованому періоді збільшилася на 31,5 процентних пункти і досягла 12,2 %.

Характеризуючи рентабельність власного капіталу, відзначимо, що цей показник відображає ефективність використання коштів, що належать власникам підприємства. В аналізованому періоді тенденція цього показника повністю повторює тенденцію попереднього показника – загальної рентабельності. Її рівень в 2016-2019 рр. виріс на 31,6 процентних пункти.

Фінансова стійкість підприємства є однією з найважливіших характеристик фінансового стану підприємства. Вона пов'язана з рівнем залежності від кредиторів і інвесторів і характеризується співвідношенням власних і залучених коштів. Аналіз фінансової стійкості проведено на основі трьох показників: автономії, фінансового левериджу та маневреності власного

капіталу. Всі показники свідчать про фінансову стійкість КП «Буртинський завод вогнетривів» в 2016-2019 рр.

Проаналізуємо коефіцієнти ліквідності. Слід зазначити тільки одне: КП «Буртинський завод вогнетривів» в змозі погасити свої поточні зобов'язання власними обіговими активами.

Показники ділової активності також свідчать про уповільнення оборотності оборотних активів КП «Буртинський завод вогнетривів» на 34 дня. Негативним для підприємства в 2016-2019 рр. є висхідна динаміка періоду операційного циклу, що означає зростання періоду, протягом якого сировина та матеріали набувають грошової форми на 29 днів.

Період фінансового циклу означає період обороту коштів підприємства. Негативною тенденцією є зростання показника. Для КП «Буртинський завод вогнетривів» в 2016-2019 рр. даний показник збільшився на 21 день.

В цілому фінансовий стан КП «Буртинський завод вогнетривів» в 2016-2019 рр. можна характеризувати як задовільний і підприємство повинно розвивати свої конкурентні переваги.

Головною конкурентною перевагою будь-якого підприємства є його висококваліфікований персонал, аналіз структури персоналу КП «Буртинський завод вогнетривів» в 2017-2019 рр. буде проведено в п. 2.2 кваліфікаційної роботи.

2.2 Аналіз структури персоналу КП «Буртинський завод вогнетривів» в 2017-2019 рр.

Персонал є головним фактором в будь-якій системі управління. Кожне підприємство може ефективно працювати за умови, що воно має необхідний професійний і кваліфікаційний склад працівників, доцільну кадрову структуру.

Рух персоналу КП «Буртинський завод вогнетривів» за 2017-2019 рр. наведений в таблиці 2.6.

Таблиця 2.6 – Рух персоналу КП «Буртинський завод вогнетривів» в 2017-2019 рр., осіб

Місяці	2017			2018			2019		
	Прийнято	Звільнено	Чисельність спискова	Прийнято	Звільнено	Чисельність спискова	Прийнято	Звільнено	Чисельність спискова
Січень			6			6			11
Лютий		1	5			6		1	10
Березень			5			6		2	8
Квітень	8		13			6	42		50
Травень	38	5	46	49	2	53		1	49
Червень			46	6	2	57		1	48
Липень		1	45	1	1	57	3	3	48
Серпень	3		48			57			48
Вересень			48		2	55		1	47
Жовтень			48	2	1	56		1	46
Листопад		8	40		8	48		35	11
Грудень		34	6		37	11		6	5
Разом	49	49		58	53		45	51	
Середньооблікова чисельність			30			35			32

Джерело: складено на основі звітності КП «Буртинський завод вогнетривів»

За даними таблиці 2.6 видно, що характер діяльності підприємства носить сезонний характер. Починаючи з квітня місяця КП «Буртинський завод вогнетривів» приймає на роботу робочих, а в листопаді-грудні через припинення виробничої діяльності звільняє.

Проведемо аналіз загальної структури персоналу за категоріями зайнятих у виробничому та управлінському процесі (табл. 2.7) і зробимо висновки щодо її динаміки.

Як видно з табл. 2.7, чисельність персоналу КП «Буртинський завод вогнетривів» в 2017-2019 рр. знизилася на 16,7 %, причому спостерігається здорова тенденція зниження частки управлінського персоналу з 20 % до 16,7 %: фахівців – на 1 особу в бухгалтерії. Це пов'язано з внесенням змін до штатного розкладу підприємства через сумісництво діяльності та укрупнення функціональних обов'язків цієї категорії працівників.

Таблиця 2.7 – Характеристика та динаміка загальної структури персоналу КП «Буртинський завод вогнетривів» в 2017-2019 рр.

Категорія зайнятих	2017		2018		2019		Темпи зростання (зниження),%		
	кількість осіб	питома вага, %	кількість осіб	питома вага, %	кількість осіб	питома вага, %	2018 до 2017	2019 до 2018	2019 до 2017
Управлінський персонал	6	20	6	20	5	16,7	100	83,3	83,3
В тому числі: керівники	3	10	3	10	2	6,7	100,0	66,7	66,7
фахівці	2	6,7	2	6,7	2	6,7	100,0	100,0	100,0
технічні працівники	1	3,3	1	3,3	1	3,3	100,0	100,0	100,0
Виробничий персонал	24	80	29	96,7	27	90	120,8	93,1	112,5
Всього	30	100	35	100	32	100	116,7	91,4	106,7
Виробничий персонал на одну особу управлінського персоналу, людина	4		5		5		120,8	111,7	135,0
Частка управлінського персоналу в ПП,%	20		20		16,7		100,0	83,3	83,3

Джерело: складено на основі звітності КП «Буртинський завод вогнетривів»

Збільшення виробничого персоналу на 3 особи пояснюється збільшенням обсягів замовлень за 2017-2019 рр.

Проаналізуємо соціальну структуру кадрів – за віком, стажем роботи, рівнем і профілем освіти.

Середній вік штатних працівників КП «Буртинський завод вогнетривів» становила 45 років (табл. 2.8).

З табл. 2.8 видно, що вікова структура персоналу КП «Буртинський завод вогнетривів» в 2017-2019 рр. більш-менш однорідна. Так, за досліджений період левову частку у віковій структурі персоналу займала вікова група від 41 до 50 років, на яку приходилася найбільша відсоткова частка (в 2017 р. – 33,3 %, в 2018 р. – 34,3 %, в 2019 р. – 37,5 2%).

Найменшу питому вагу в структурі персоналу товариства займала молодь віком 16-28 років (в 2017 р. – 6,7 %, в 2018 р. – 5,7 %, в 2019 р. – 3,1 %). На частку працівників вікової категорії передпенсійного віку припадало в

2017 р. – 26,7 %, в 2018 р. – 25,7 %, в 2019 р. – 28,1 %.

Таблиця 2.8 –Характеристика та динаміка вікової структури персоналу КП «Буртинський завод вогнетривів» в 2016-2019 рр.

Вікові категорії	2016		2017		2018		Темпи зростання (зниження),%		
	кількість осіб	питома вага, %	кількість осіб	питома вага, %	кількість осіб	питома вага, %	2018 до 2017	2019 до 2018	2019 до 2017
1	**2**	**3**	**4**	**5**	**6**	**7**	**8**	**9**	**10**
Особи віком 16-28 років (молодь)	2	6,7	2	5,7	1	3,1	100,0	50,0	50,0
29-40 років	7	23,3	7	20,0	8	25,0	100,0	114,3	114,3
41-50 років	10	33,3	12	34,3	12	37,5	120,0	100,0	120,0
передпенсій ного віку	8	26,7	9	25,7	9	28,1	112,5	100,0	112,5
пенсійного віку	3	10,0	5	14,3	2	6,3	166,7	40,0	66,7
Всього	30	100	35	100,0	32	100,0	116,7	91,4	106,7
Управлінський персонал									
Особи віком 16-28 років (молодь)	1	16,7	1	16,7	1	16,7	100,0	100,0	100,0
29-40 років	1	16,7	1	16,7	1	16,7	100,0	100,0	100,0
41-50 років	2	33,3	2	33,3	1	16,7	100,0	50,0	50,0
передпенсій ного віку	1	16,7	1	16,7	1	16,7	100,0	100,0	100,0
пенсійного віку	1	16,7	1	16,7	1	16,7	100,0	100,0	100,0
Всього	6	100	6	100	5	100	100,0	83,3	83,3
Виробничий персонал									
Особи віком 16-28 років (молодь)	2	8,3	2	6,9	2	7,4	100,0	100,0	100,0
29-40 років	5	20,8	6	20,7	5	18,5	120,0	83,3	100,0
41-50 років	8	33,3	10	34,5	9	33,3	125,0	90,0	112,5
передпенсій ного віку	6	25,0	7	24,1	8	29,6	116,7	114,3	133,3
пенсійного віку	3	12,5	4	13,8	3	11,1	133,3	75,0	100,0
Всього	24	100	29	100	27	100	120,8	93,1	112,5

Джерело: складено на основі звітності КП «Буртинський завод вогнетривів»

Цю ситуацію описують такі факти: по-перше, підприємство віддає

перевагу фахівцям з певним досвідом роботи, а по-друге, що робота на підприємствах ГМК є сьогоднішнім часом не дуже престижною, тому молодь неохоче йде працювати на них. Чисельність молодих кадрів знизилася в контингенті КП «Буртинський завод вогнетривів» з 6,7 % в 2017 р. до 3,1 % в 2019 р. Це, перш за все, пояснюється тим, що вимоги до вікового і освітнього цензу працівників виробничого персоналу відсутні.

Розглядаючи вікову структуру кадрів за категоріями, слід зазначити, що вона кардинально не відрізняється від вікової структури персоналу в цілому, крім того факту, що управлінський персонал майже на 3 роки молодший за виробничий. Рівень освіти персоналу КП «Буртинський завод вогнетривів» в 2017-2019 рр. досить низький (табл. 2.9).

Таблиця 2.9 – Характеристика та динаміка освітньої структури персоналу КП «Буртинський завод вогнетривів» в 2017-2019 рр.

Рівень освіти	2017		2018		2019		Темпи зростання (зниження),%		
	кількість осіб	питома вага, %	кількість осіб	питома вага, %	кількість осіб	питома вага, %	2018 до 2017	2019 до 2018	2019 до 2017
1	**2**	**3**	**4**	**5**	**6**	**7**	**8**	**9**	**10**
Середню освіту з них:	7	23,3	9	25,7	8	25,0	128,6	88,9	114,3
- управлінський персонал	0	0,0		0,0		0,0			
- виробничий персонал	7	23,3	9	25,7	8	25,0	128,6	88,9	114,3
Спеціальну професійну освіту, з них:	10	33,3	12	34,3	12	37,5	120,0	100,0	120,0
- управлінський персонал	0	0,0	0	0,0	0	0,0			
- виробничий персонал	10	33,3	12	34,3	12	37,5	120,0	100,0	120,0
Неповну вищу освіту («молодший спеціаліст») з них:	6	20,0	7	20,0	5	15,6	116,7	71,4	83,3
- управлінський персонал	1	3,3	1	2,9		0,0	100,0	0,0	0,0
- виробничий персонал	5	16,7	6	17,1	5	15,6	120,0	83,3	100,0
Базову вищу освіту («бакалавр») з них:	3	10,0	3	8,6	3	9,4	100,0	100,0	100,0
- управлінський персонал	2	6,7	2	5,7	2	6,3	100,0	100,0	100,0

Продовження таблиці 2.9

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
- виробничий персонал	1	3,3	1	2,9	1	3,1	100,0	100,0	100,0
Повну вищу освіту («спеціаліст», «магістр») з них:	4	13,3	4	11,4	4	12,5	100,0	100,0	100,0
- управлінський персонал	3	10,0	3	8,6	3	9,4	100,0	100,0	100,0
- виробничий персонал	1	3,3	1	2,9	1	3,1	100,0	100,0	100,0
Відносний рівень кваліфікованості працівників апарату управління	83,3		83,3		100,0		100,0	120,0	120,0
Всього	30	100	35	100	32	100	116,7	91,4	106,7

Джерело: складено на основі звітності КП «Буртинський завод вогнетривів»

Рангуючи освітню структуру персоналу КП «Буртинський завод вогнетривів» в 2017-2019 рр., можна відзначити, що найбільший відсоток припадає на працівників зі спеціальною професійною освітою – 33,3 – 37,5 % від чисельності персоналу, далі зі середньою освітою – 20,6-22,6%, із середньою освітою – 21,7-22,2%, з базовою вищою освітою – 23,3 – 25,7 %, решта – неповну вищу освіту – 16,7 – 20,0 %. Викликає інтерес і кваліфікація, яка відображає взаємозв'язок посади з рівнем освіти. Так, для робітників достатнім є середня, середньо-професійна та неповна вища освіта залежно від спеціальності. Робітники з неповною середньою освітою на підприємстві не працюють.

Фахівцям і керівникам пред'являються більш жорсткі вимоги до освіти. Відносний рівень кваліфікованості працівників апарату управління в 2017-2019 рр. КП «Буртинський завод вогнетривів» виріс на 20 процентних пункти.

Розглянемо аналіз службовців, які працюють за фахом і відповідно до кваліфікації (табл. 2.10).

З табл. 2.10 видно, що штат управлінського персоналу на підприємстві відрізняється постійністю і кваліфікованістю та формується відповідно до кваліфікації. Більше 83,3 % в 2017-2018 рр. управлінців мали вищу освіту, а в 2019 р. всі управлінці мали решта вищу освіту.

Таблиця 2.10 – Аналіз управлінського персоналу відповідно до кваліфікації КП «Буртинський завод вогнетривів» в 2017-2019 рр.

Показники	2017		2018		2019	
	осіб	%	осіб	%	осіб	%
1	**2**	**3**	**4**	**5**	**6**	**7**
Штат постійних співробітників	6	100,0	6	100,0	5	100,0
Управлінці з вищою освітою	5	83,3	5	83,3	5	100,0
управлінці, які працюють за фахом і відповідно до кваліфікації, зокрема	5	83,3	5	83,3	5	100,0
керівники	3	50,0	3	50,0	3	60,0
фахівці	2	33,3	2	33,3	2	40,0
Облікова чисельність персоналу	6	100,0	6	100,0	5	100,0

Джерело: складено на основі звітності КП «Буртинський завод вогнетривів»

За фахом в 2017-2019 рр. на підприємстві працювали понад 83 % (в 2017 р. і 2018 р. – 83,3 %, в 2019 р. – 100 %) управлінців. Така ситуація робить позитивний вплив на працездатність і динамічність колективу і підвищує конкурентоспроможність підприємства на ринку за кадровою складовою.

Використання персоналу повинно відповідати цілям організації, забезпечувати суворе дотримання законодавства про працю в процесі цієї роботи. Також система використання персоналу повинна мати таку організацію, щоб мала місце найбільш повна віддача кадрової одиниці на своєму робочому місці. Значення фактору відповідності зросла в умовах ринку у зв'язку з жорсткістю умов праці, розповсюдженням комп'ютерних та інформаційних технологій.

Найважливішим показником стабільності робочої сили і відданості співробітників є показник тривалості роботи персоналу на підприємстві. Стаж роботи персоналу КП «Буртинський завод вогнетривів» в 2017-2019 рр. представлений в таблиці 2.11, де граничний термін роботи 10 років.

Аналізуючи дані табл. 2.11, можна зробити висновки, що найбільшу питому вагу протягом аналізованого періоду займали працівники, які працювали на КП «Буртинський завод вогнетривів» понад 10 років. Протягом дослідженого періоду відсоток складав – більше 50 %, бо підприємство є

основним місцем роботи для мешканців с. Буртин.

Таблиця 2.11 – Структура персоналу за тривалістю роботи в КП «Буртинський завод вогнетривів» в 2017-2019 рр.

Стаж роботи на підприємстві	2017		2018		2019	
	осіб	%	осіб	%	осіб	%
до 5 років	4	13,3	6	17,1	4	12,5
5-10 років	11	36,7	11	31,4	11	34,4
більше 10 років	15	50,0	18	51,4	17	53,1
Разом	30	100,0	35	100,0	32	100,0

Джерело: складено на основі звітності КП «Буртинський завод вогнетривів»

Група зі стажем роботи 5-10 років в 2017 р. склала 36,7 %, в 2018 р. – 31,4 %, в 2019 р. – 34,4 %. Збільшилася частка працівників, які працювали в КП «Буртинський завод вогнетривів» тривалий час: понад 10 років з 50 % в 2017 р. до 53,3 % в 2019 р.

Очевидним є той факт, що на підприємстві спостерігається певний динамізм структури персоналу. Слід відзначити, що за гендерною характеристикою персонал КП «Буртинський завод вогнетривів» має однорідну структуру – половину персоналу складають жінки.

Протягом аналізованого періоду в КП «Буртинський завод вогнетривів» плинність кадрів (рис. 2.5) має виключно сезонний характер через сезонність виробництва.

За даними рис. 2.5 видно, що такі високі коефіцієнти плинності, руху персоналу пов’язані з тим, що підприємство займається сезонним виробництвом. Також нами встановлено, що під час виробничого процесу звільняються працівники за власним бажанням, але є і випадки звільнення через порушення дисципліни. Проаналізувавши плинність кадрів під час виробничого сезону за професіями, виявлено найбільш «проблематичні», що надало змогу більш уважно спостерігати саме за ними, а також розробити таку систему матеріального стимулювання, що мала б пряму залежність від результатів трудової діяльності персоналу.

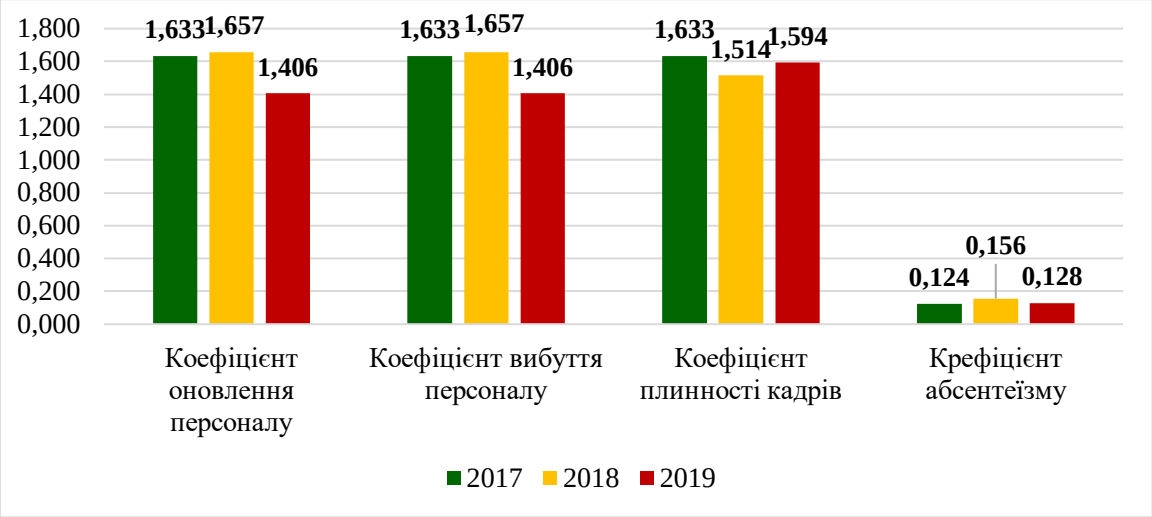

Рисунок 2.5 – Динаміка показників руху персоналу КП «Буртинський завод вогнетривів» в 2016-2019 рр.

Джерело: побудовано на основі звітності КП «Буртинський завод вогнетривів»

Привертає увагу динаміка коефіцієнта абсентеїзму, який визначається як відношення робочого часу, втраченого співробітниками протягом року до загального балансу робочого часу підприємства за рік. Враховуються всі пропуски робочого часу – з тимчасової непрацездатності, прогули тощо, крім відпустки та вимушених відгулів з ініціативи підприємства. Так, на КП «Буртинський завод вогнетривів» в 2017-2019 рр. коефіцієнт виріс на 0,04 пункти і досяг рівня 0,128.

Наступним кроком аналізу стане аналіз ефективності використання персоналу, що буде здійснено в п. 2.3 кваліфікаційної магістерської роботи.

2.3 Аналіз ефективності використання персоналу КП «Буртинський завод вогнетривів» в 2017-2019 рр.

Проаналізуємо ефективність використання персоналу КП «Буртинський завод вогнетривів» в 2017-2019 рр. за даними звітності підприємства (табл. 2.12).

Продуктивність праці КП «Буртинський завод вогнетривів» за досліджений період збільшилася на 14,9 % при зростанні обсягів товарної

продукції на 22,6 % і середньооблікової чисельності на 6,7 %.

Таблиця 2.12 – Динаміка показників використання трудового потенціалу КП «Буртинський завод вогнетривів» в 2017-2019 рр.

Показники	Одиниця виміру	2017	2018	2019	Темпи зростання (зниження),%		
					2018 до 2017	2019 до 2018	2019 до 2017
1	**2**	**3**	**4**	**5**	**6**	**7**	**8**
Товарна продукція	тис. грн	3419	3698	4190	108,2	113,3	122,6
Середньооблікова чисельність працівників	осіб	30	35	32	116,7	91,4	106,7
Продуктивність праці працівників підприємства	тис. грн / осіб	114,0	105,7	130,9	92,7	123,9	114,9
Фонд оплати праці	тис. грн	1375	1768	1789	128,6	101,2	130,1
	в% до обсягу виробниц-тва	40,2	47,8	42,7	118,9	89,3	106,2
Середньомісячна заробітна плата працівника підприємства	грн	3750	4100	5000	109,3	122,0	133,3

Джерело: розраховано на основі звітності КП «Буртинський завод вогнетривів»

Стосовно середньомісячної зарплати, то тут мала місце тенденція до зростання за період 2017-2019 рр. на 33,3 %, в зв'язку з ростом не тільки продуктивності, але й розміру мінімальної заробітної плати праці з 3200 грн в 2017 р. до 4173 грн в 2019 р.

Проаналізуємо фонд робочого часу КП «Буртинський завод вогнетривів» за 2017-2019 рр. (табл. Б.1 Додатку Б).

За даними табл. Б.1 Додатку Б, можна сказати, що корисний фонд робочого часу КП «Буртинський завод вогнетривів» протягом аналізованого періоду зменшився на 6,2 %. Це сталося за рахунок зменшення номінального фонду робочого часу (на 6,2 %) та збільшення передсвяткових днів в році (на 1 день).

Збільшення ненормованих витрат часу на КП «Буртинський завод

вогнетривів» на 6,7 % негативно характеризує політику, яка склалася на підприємстві щодо трудової дисципліни.

На підставі показників балансу робочого часу розрахуємо ряд відносних параметрів, що характеризують рівень і ефективність використання робочого часу (рис. 2.6).

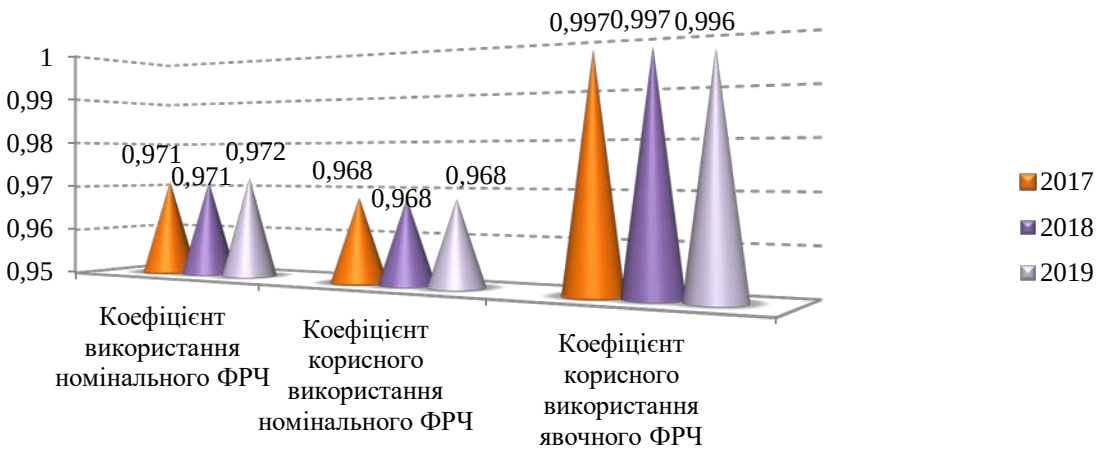

Рисунок 2.6 – Динаміка показників використання робочого часу КП «Буртинський завод вогнетривів» за 2017-2019 рр.

Джерело: побудовано на основі звітності КП «Буртинський завод вогнетривів»

Аналізуючи показники рис. 2.8, отримані при розрахунку, можна сказати про достатньо високий рівень використання номінального фонду робочого часу 97,1 %, що пов’язано з трудовою дисципліною та зацікавленості винайманих працівників.

Ефективність корисного використання робочого часу на підприємстві була постійною протягом дослідженого періоду і залишалася дуже високою – 96,8 %.

Умовою виконання виробничої програми, раціонального використання персоналу підприємства є економне та ефективне використання робочого часу.

Повноту використання персоналу підприємства можна оцінити за кількістю відпрацьованих днів і годин одним працівником за досліджуваний період часу.

Фактичний фонд робочого часу КП «Буртинський завод вогнетривів» в 2017-2019 рр. збільшився на 3552,3 годин. Вплив факторів на його зміну визначимо методом абсолютних різниць (табл. 2.13).

Таблиця 2.13 – Аналіз персоналу КП «Буртинський завод вогнетривів» в 2017-2019 рр.

Показники	2017	2018	2019	Відхилення (+/-)		
				2018 від 2017	2019 від 2018	2019 від 2017
Середньооблікова чисельність працівників (Ч), осіб	30	35	32	5,0	-3,0	2,0
Відпрацьовано одним працівником (Д), днів	241,2	242,7	240,1	1,6	-2,6	-1,0
Відпрацьовано одним працівником (Г), годин	1929,2	1936,6	1921	7,4	-15,6	-8,2
Середня тривалість робочого дня (Т), годин	7,975	7,979	7,971	0,004	-0,008	-0,004
Фонд робочого часу, годин	57697	67781	61249	10084,4	-6532,2	3552,3

Джерело: розраховано на основі звітності КП «Буртинський завод вогнетривів»

Вплив на зміну фактичного фонду робочого часу зміни середньооблікової чисельності працівників визначимо наступною формулою:

$$\Delta ФРЧ_{Ч} = \Delta Ч \times Д^{0} \times Т^{0}, \qquad (2.1)$$

Зміна фактичного фонду робочого часу за рахунок зміни кількості днів, які відпрацював один працівник в середньому за рік, розраховується за формулою:

$$\Delta ФРЧ_{Д} = Ч^{1} \times \Delta Д \times Т^{0}, \qquad (2.2)$$

Зміна фактичного фонду робочого часу за рахунок зміни середньої тривалості робочого дня визначається як:

$$\Delta ФРЧ_{Т} = Ч^{1} \times Д^{1} \times \Delta Т, \qquad (2.3)$$

Узагальнимо в табл. 2.14 зміна факторів, що впливають на зміну фактичного фонду робочого часу КП «Буртинський завод вогнетривів» в 2017-2019 рр.

Таблиця 2.14 – Вплив факторів на фонд робочого часу КП «Буртинський завод вогнетривів» за 2017-2019 рр., години

Показники	Умовні позначення	2018 від 2017	2019 від 2018	2019 від 2017
За рахунок зміни середньооблікової чисельності працівників підприємства	$\Delta ФРЧ_{Ч}$	9616,1	-5809,8	3846,4
За рахунок зміни відпрацьованих одним працівником днів	$\Delta ФРЧ_{Д}$	432,7	-657,5	-261,6
За рахунок зміни середньої тривалості робочого дня	$\Delta ФРЧ_{Т}$	35,7	-64,9	-32,6
Разом	$\Delta ФРЧ$	10084,4	-6532,2	3552,3

Джерело: розраховано автором

Розрахунки показали, що за аналізований період фонд робочого часу КП «Буртинський завод вогнетривів» збільшився на 3552,3 години за рахунок збільшення середньооблікової чисельності на 6,7 % фонд робочого часу збільшився на 3846,4 години. За рахунок зміни відпрацьованих одним працівником днів фонд робочого часу зменшився на 261,6 години.

Аналіз використання персоналу підприємства слід розглядати в тісному взаємозв'язку з оплатою праці.

У процесі аналізу слід здійснювати систематичний контроль за використанням фонду оплати праці, що дозволить виявити можливості економії коштів.

Проведемо аналіз розподілу працівників за рівнем заробітної плати. Всі працівники були розбиті на групи по заробітній платі.

Динаміка структури персоналу КП «Буртинський завод вогнетривів» в 2017-2019 рр. за рівнем заробітної плати наведена в табл. 2.15.

Таблиця 2.15 – Аналіз структури персоналу КП «Буртинський завод вогнетривів» в 2017-2019 рр. за рівнем заробітної плати

Групи працівників за заробітною платою	2017		2018		2019	
	Кількість, осіб	Частка,%	Кількість, осіб	Частка,%	Кількість, осіб	Частка,%
<3500	10	33,3	5	14,3	0	0
3500,01-4000	9	30,0	12	34,3	0	0
4000,01-4500	2	6,7	5	14,3	18	56,3
4500,01-5000	1	3,3	5	14,3	6	18,8
5000,01-5500	2	6,7	2	5,7	3	9,4
> 5500	6	20,0	6	17,1	5	15,6
Разом	30	100	35	100	32	100

Джерело: розраховано автором

Як видно з розподілу, в 2017 р. найбільшу питому вагу в структурі персоналу займали працівники з рівнем заробітної плати менше 3500 грн, тоді як в 2019 р. – від 4000 до 4500 грн, що пояснюється, перш за все підвищенням рівня мінімальної зарплати по Україні. Так, якщо в 2017 р. мінімальна зарплата дорівнювала 3200 грн, то в 2018 р. зріс на 16,3 % до 3723 грн, а в 2019 р. – ще на 10,7 % і склала 4123 грн (рис. 2.7).

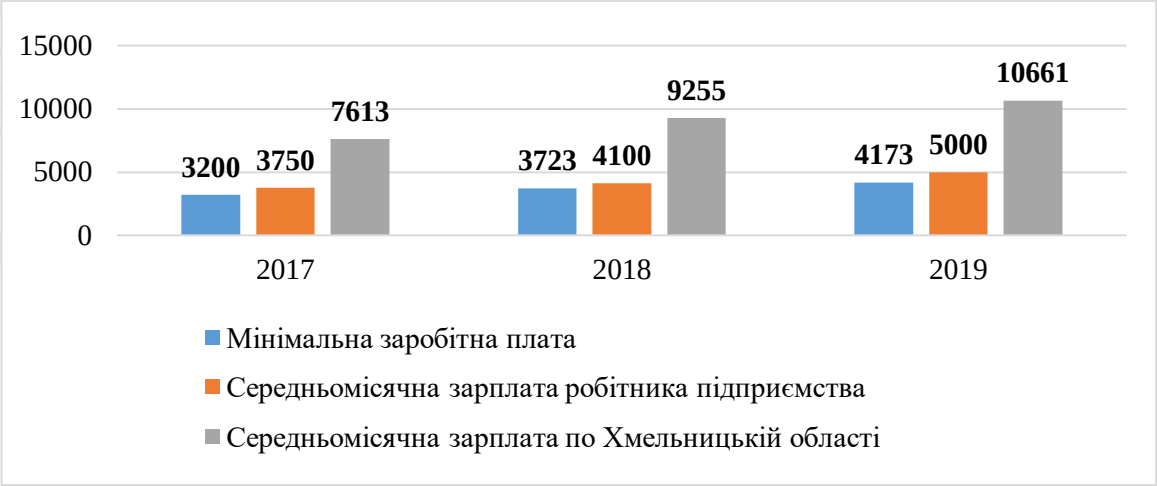

Рисунок 2.7 – Динаміка мінімальної заробітної плати по Україні та середньомісячної зарплати працівників КП «Буртинський завод вогнетривів» і по Хмельницькій області за 2016-2019 рр.

Джерело: побудовано автором

Цікавим є і той факт, що заробітну вищу за 5500 грн число отримували

робітники управлінської ланки підприємства.

Зобразимо розподіл персоналу по групах на рис. 2.8-2.10.

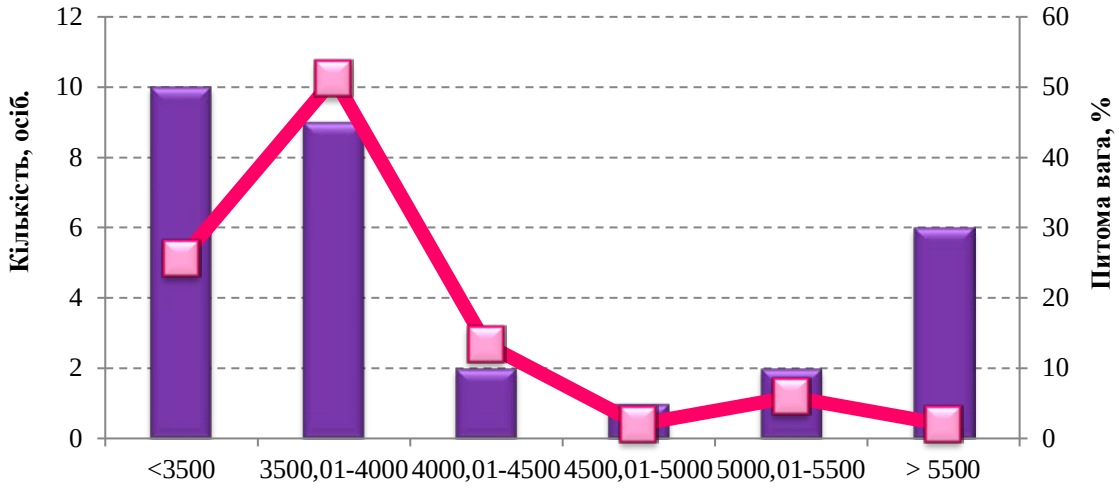

Рисунок 2.8 – Розподіл персоналу за рівнем оплати праці в КП «Буртинський завод вогнетривів» в 2017 р.

Джерело: побудовано автором на основі табл. 2.15

Візуально аналізуючи ряди розподілу можна відзначити, що кілька відхилилася форма розподілу. Для отримання більш точної оцінки характеру розподілу і тих змін, які відбулися за аналізований період, визначимо показники центру розподілу і показники асиметрії.

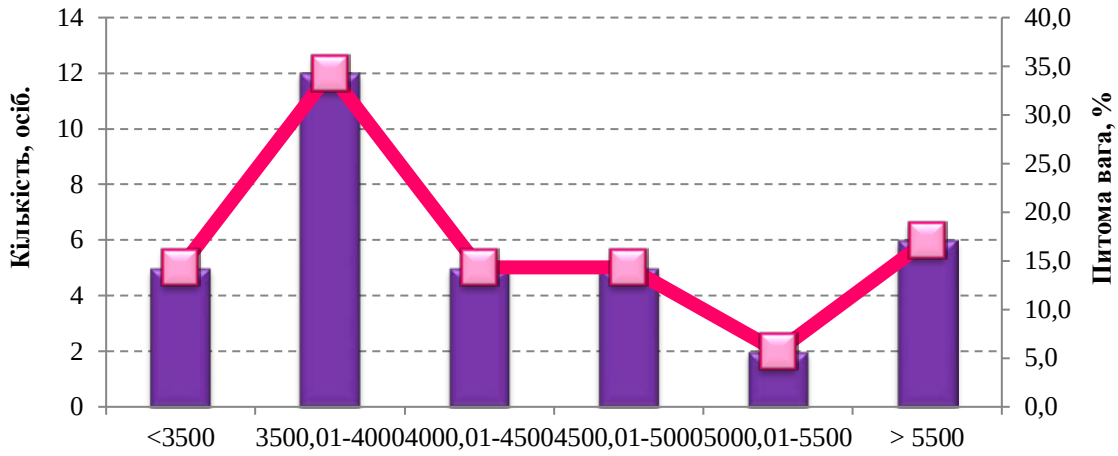

Рисунок 2.9 – Розподіл персоналу за рівнем оплати праці в КП «Буртинський завод вогнетривів» в 2018 р.

Джерело: побудовано автором на основі табл. 2.15

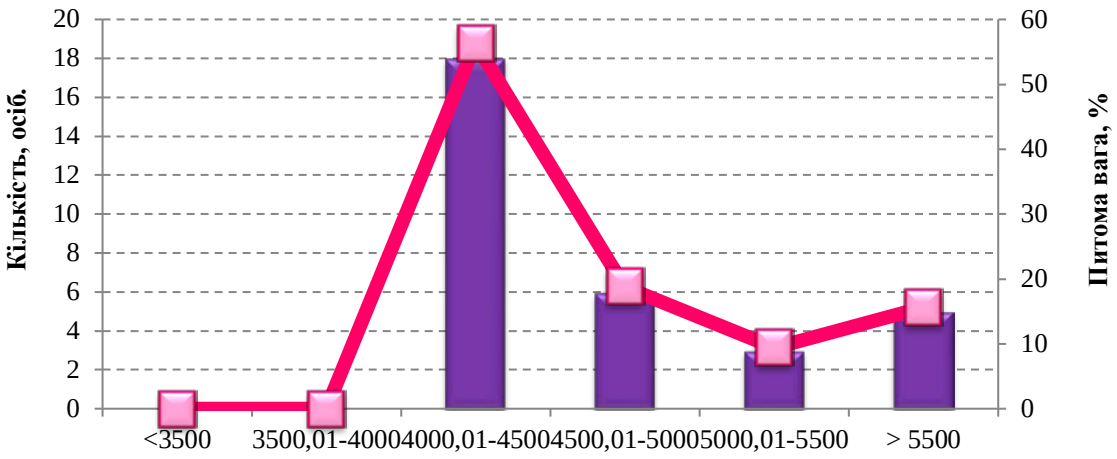

Рисунок 2.10 – Розподіл персоналу за рівнем оплати праці в КП «Буртинський завод вогнетривів» в 2019 р.

Джерело: побудовано автором на основі табл. 2.15

Мода є значенням ознаки, що повторюється з найбільшою частотою, визначається за формулою:

$$M_o = x_0 + h\frac{(f_{m0} - f_{m0-1})}{(f_{m0} - f_{m0-1}) + (f_{m0} - f_{m0+1})}, \qquad (2.4)$$

де x_0 - нижня межа модального інтервалу;

h - величина модального інтервалу;

f_{m0} - частота модального інтервалу;

f_{m0-1} - частота інтервалу, що передує модальному;

f_{m0+1} - частота інтервалу, наступного за модальним.

Медіана показує значення ознаки, що припадає на середину рангового ряду, розраховується за формулою:

$$M_e = x_0 + h\frac{\frac{\Sigma f}{2} - S_{Me-1}}{f_{Me}}, \qquad (2.5)$$

де x_0 - нижня межа медіанного інтервалу;

h - величина медіанного інтервалу;

S_{Me-1} - накопичена частота інтервалу, що передує медіанного;

f_{Me} - частота медіанного інтервалу.

Показники асиметрії визначаються за формулами 2.3-2.5:

$$A_s = \frac{\bar{x} - Mo}{\sigma} \tag{2.6}$$

$$\bar{x} = \frac{\sum_{i=1}^{n} x_i \times f_i}{\sum_{i=1}^{n} f_i} \tag{2.7}$$

$$\sigma^2 = \frac{\sum_{i=1}^{n} \left(x_i - \bar{x}\right)^2 \times f_i}{\sum_{i=1}^{n} f_i} \tag{2.8}$$

де A_s - асиметрія розподілу інтервалу;

x_i - і-те значення інтервалу (варіанти);

f_i - вага і-того значення варіанти;

$\bar{x}$ - середнє значення інтервалу;

σ - середнє відхилення значень інтервалу.

Отримані при розрахунках результати представимо в табл. 2.16.

Таблиця 2.16 – Результати розрахунку показників моди, медіани і асиметрії по КП «Буртинський завод вогнетривів» в 2017-2019 рр.

Показники	2017	2018	2019
Мода	454,5	3750,1	4643,0
Медіана	750,0	4020,8	4444,5

Джерело: розраховано автором

Отже, в 2019 р. найчастіше розмір заробітної плати на підприємстві склав 4643 грн, половина працівників підприємства отримувала зарплату менше 4444,5 грн, інша половина – більше.

Зростання медіани протягом періоду говорить про підвищення рівня оплати праці на КП «Буртинський завод вогнетривів».

На підприємстві застосовуються такі надбавки і доплати: за виконання добового завдання, за шкідливі умови праці, за інтенсивність праці, за суміщення професій (посад); доплати за роботу в надурочний час; за роботу у вихідні та святкові дні тощо.

Застосування цього інструменту на підприємстві не випадково, таким чином підприємство намагається вирішити проблему плинності кадрів.

Висновки до розділу 2

Комплексна діагностика трудових ресурсів КП «Буртинський завод вогнетривів» дозволила зробити наступні висновки.

Гірничо-металургійний комплекс України включає 13 заводів з виробництва вогнетривів, які виробляють формовану вогнетривку продукцію (цеглу, блоки, плити), вогнетривкі суміші та доломіти. КП «Буртинський завод вогнетривів» засновано в 1995 р., основним видом діяльності якого є виробництво вогнетривких виробів.

Основним споживачем КП «Буртинський завод вогнетривів» є ДП «Калуська Теплоелектроцентраль-Нова» в 2016-2019 рр.

Протягом 2017-2019 рр. відбулося збільшення обсягів виробництва і реалізації продукції.

У 2016 р. КП «Буртинський завод вогнетривів» отримало чистий збиток в розмірі 152 тис. грн, а починаючи з 2017 р. підприємство постійно нарощує чистий прибуток. В цілому за досліджений період чистий фінансовий результат КП «Буртинський завод вогнетривів» збільшився на 296 тис. грн, що поступово приводить до зменшення непокритого збитку та зростання власного

капіталу підприємства.

Протягом 2016-2019 рр. підприємство працювало нерентабельно тільки в 2016 р.

У цілому фінансовий стан КП «Буртинський завод вогнетривів» в 2016-2019 рр. можна характеризувати як задовільний і підприємство повинно розвивати свої конкурентні переваги.

Головною конкурентною перевагою будь-якого підприємства є його висококваліфікований персонал.

Дослідивши рух персоналу КП «Буртинський завод вогнетривів» за 2017-2019 рр. дійшли висновку, що характер діяльності підприємства носить сезонний характер. Починаючи з квітня місяця КП «Буртинський завод вогнетривів» приймає на роботу робочих, а в листопаді-грудні через припинення виробничої діяльності звільняє.

Чисельність персоналу КП «Буртинський завод вогнетривів» в 2017-2019 рр. знизилася на 16,7 %, причому спостерігається здорова тенденція зниження частки управлінського персоналу з 20 % до 16,7 %: фахівців – на 1 особу в бухгалтерії. Це пов'язано з внесенням змін до штатного розкладу підприємства через сумісництво діяльності та укрупнення функціональних обов'язків цієї категорії працівників.

Збільшення виробничого персоналу на 3 особи пояснюється збільшенням обсягів замовлень за 2017-2019 рр.

Аналіз соціальної структури кадрів показав:

середній вік штатних працівників КП «Буртинський завод вогнетривів» становила 45 років;

вікова структура персоналу КП «Буртинський завод вогнетривів» в 2017-2019 рр. більш-менш однорідна. Так, за досліджений період левову частку у віковій структурі персоналу займала вікова група від 41 до 50 років;

за освітньою структурою найбільший відсоток припадає на працівників зі спеціальною професійною освітою – 33,3 – 37,5 % від чисельності персоналу.

Високі коефіцієнти плинності, руху персоналу пояснюються сезонним характером виробництва. Також нами встановлено, що під час виробничого процесу звільняються працівники за власним бажанням, але є і випадки звільнення через порушення дисципліни. Проаналізувавши плинність кадрів під час виробничого сезону за професіями, виявлено найбільш «проблематичні», що надало змогу більш уважно спостерігати саме за ними, а також розробити таку систему матеріального стимулювання, що мала б пряму залежність від результатів трудової діяльності персоналу.

Фактичний фонд робочого часу КП «Буртинський завод вогнетривів» збільшився на 3552,3 години за рахунок збільшення середньооблікової чисельності на 6,7 % фонд робочого часу збільшився на 3846,4 години. За рахунок зміни відпрацьованих одним працівником днів фонд робочого часу зменшився на 261,6 години.

Аналіз використання персоналу підприємства слід розглядати в тісному взаємозв'язку з оплатою праці.

У 2017 р. найбільшу питому вагу в структурі персоналу займали працівники з рівнем заробітної плати менше 3500 грн, тоді як в 2019 р. – від 4000 до 4500 грн, що пояснюється, перш за все підвищенням рівня мінімальної зарплати по Україні.

Таким чином, в 2019 р. найчастіше розмір заробітної плати на підприємстві склав 4643 грн, половина працівників підприємства отримувала зарплату менше 4444,5 грн, інша половина – більше.

Зростання медіани протягом періоду говорить про підвищення рівня оплати праці на КП «Буртинський завод вогнетривів».

Проаналізувавши за 2017-2019 рр. господарську діяльність КП «Буртинський завод вогнетривів», структуру, рух і використання його трудових ресурсів, вважаємо за доцільне визначити ступінь готовності підприємства до переходу на стратегічне управління та розробку напрямків щодо підвищення ефективності управління персоналом підприємства, що і буде проведено в наступному розділі дослідження.

РОЗДІЛ 3
УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА

3.1 Формування організаційно-економічного механізму управління персоналом підприємства

Формування організаційно-економічного механізму управління персоналом підприємства вимагає, перш за все, розкриття його сутності. Сутність механізму характеризує його внутрішній зміст, який виражається в єдності всіх різноманітних властивостей і відносин та є сенсом його формування та розвитку [51]. Розкриття сутності організаційно-економічного механізму управління персоналом підприємства передбачає дослідження особливості дефініції «механізм». Так, у найбільш загальному вигляді під механізмом розуміють внутрішній устрій, систему будь-чого, а також сукупність станів і процесів, з яких складається будь-яке явище [52].

Як відмічає О.О. Селезньова [53], механізм є складним динамічним процесом або комплексом процесів, що систематично повторюються. Порядок роботи механізму полягає у функціонуванні всього комплексу, тому що він існує у цілісній системі. На думку С.В. Мочерного [54], механізм представляє собою систему, що визначає порядок певного виду діяльності, систему прямих та непрямих взаємозв’язків між економічними явищами, процесами, передусім між їхніми протилежними сторонами, а також між підсистемами й елементами, які виникають у різних типах економічних систем та між ними.

Механізм управління є сукупністю форм, структур, методів і засобів управління, об’єднаних спільністю мети, за допомогою яких здійснюється узгодження суспільних, групових і особистих інтересів, забезпечуються функціонування і розвиток підприємства як соціально-економічної системи [55].

Організаційно-економічний механізм, що розглядається І.П. Білою [56], представляє собою систему формування цілей та стимулів, що дають змогу

перетворювати у процесі трудової діяльності динаміку матеріальних потреб у динаміку засобів виробництва та кінцевих результатів виробництва, спрямованих на повне й ефективне задоволення цих потреб. На думку Ю. Лисенка та П. Єгорова, на відміну від вищезазначених видів організаційно-економічний механізм поєднує в собі властивості економічного та організаційного механізму, а саме представляє собою систему формування цілей і стимулів, які дають змогу перетворити у процесі трудової діяльності рух матеріальних і духовних потреб членів суспільства на рух засобів виробництва та його кінцевих результатів, спрямованих на задоволення платоспроможного попиту споживачів [57].

А.В. Куценко [58] визначає організаційно-економічний механізм як оптимальну сукупність форм, структур, методів, засобів і функцій управління, яка формує через економічні важелі його відносини із зовнішнім середовищем для забезпечення оперативного регулювання діяльності. На думку Л.Г. Мельника, ключовим елементом організаційно-економічного механізму, як і будь-якого іншого, має бути його структура [60].

Аналіз визначення різних видів механізмів дає змогу з’ясувати складники кожного з них. Так, господарському механізму притаманні цілі, фактори, методи, форми, регулятори, стимули та принципи його функціонування, а економічний механізм поєднує в собі методи та засоби впливу на економічні процеси. Також слід зазначити, що вибір принципів, інструментів, методів та форм функціонування будь-якого механізму залежить від об’єктивних причин і тенденцій розвитку того чи іншого виду економічної діяльності, де буде застосовуватися цей механізм. Щодо розвитку підприємства та ефективного використання ним свого персоналу розглянемо організаційно-економічний механізм управління персоналом, який буде поєднувати в собі функції господарського, економічного та організаційного механізмів.

Отже, організаційно-економічний механізм управління персоналом підприємства являє собою сукупність взаємопов’язаних елементів (функцій

управління, факторів впливу на кадровий потенціал, принципів, методів та інструментів управління), враховує взаємовплив складників трудового потенціалу та розширює систему інструментів управління за рахунок включення причинно-наслідкових зв'язків між ними (рис. 3.1).

До елементів організаційно-економічного механізму управління персоналом підприємства необхідно відносити:

– мету функціонування підприємства;

– суб'єкти управління;

– об'єкти управління;

– результати від діяльності підприємства з урахуванням використання трудових ресурсів підприємства.

Також як структурний елемент до складу механізму входить функціональна підсистема зі своїми функціями планування, організації, мотивації, координації та контролю.

Мета функціонування та результати організаційно-економічного механізму управління персоналом підприємства пов'язані між собою та мають постійний вплив один на одного.

До суб'єктів управління трудовими ресурсами підприємства належать керівництво підприємства, державні регулюючі організації та органи, що представляють інтереси робітників (ради трудового колективу, профспілки). Об'єктом управління виступає персонал підприємства та його можливості.

Наступними елементами організаційно-економічного механізму управління персоналом підприємства є фактори впливу макро-, мікро- та внутрішнього середовища підприємства, принципи функціонування механізму, методи та інструменти, які мають вплив як на мету функціонування підприємства, так і на результат.

Окрім того, варто зазначити, що принципи, інструменти та методи можуть змінюватися залежно від поставленої мети для організаційно-економічного механізму.

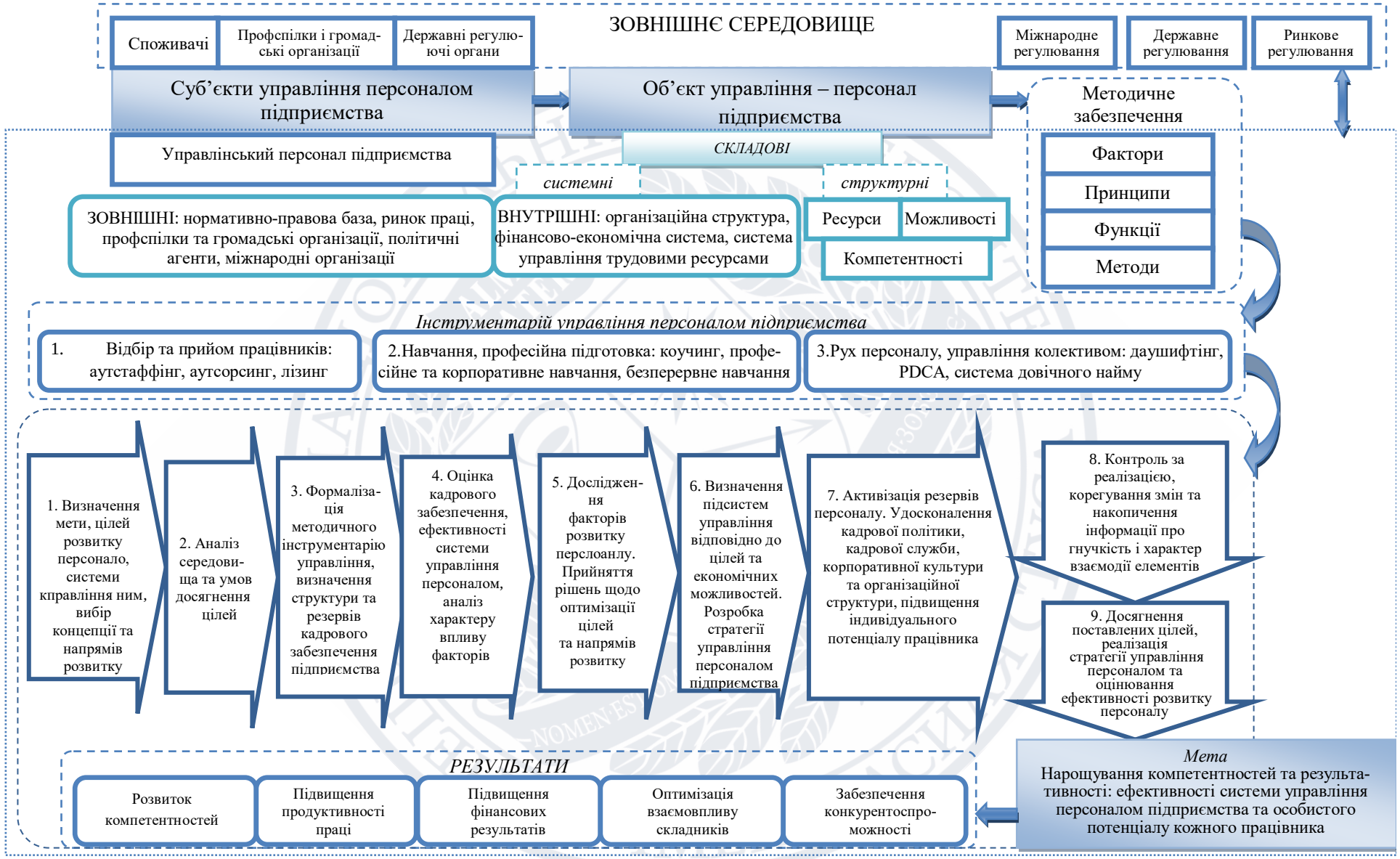

Рисунок 3.1 – Організаційно-економічний механізм управління персоналом підприємства

Джерело: розроблено автором

Дослідження та визначення вагомості впливу чинників на мотиваційний потенціал працівників підприємств дає змогу обґрунтувати рішення щодо вибору та розроблення методів та заходів мотивування працівників підприємства [61]. Найбільш вагомими мотивами трудової поведінки є орієнтація на можливості прояву ініціативи, досягнення професійного та посадового росту, визнання [61]. Розвиток заходів мотивування працівників є одним із важливіших складників успішного розвитку підприємств. Під час вирішення питання ефективного управління персоналом підприємства велике значення мають чинники мотиваційного потенціалу персоналу, які напряму впливають на продуктивність праці, підвищення якості та конкурентоздатності продукції, що виробляється підприємством.

Взаємодія між усіма елементами механізму реалізується через принципи, що представляють собою твердження, яке сприймається як головне, важливе, суттєве тощо. Досягнення цілей формування, нарощування, забезпечення ефективності та стійкості розвитку трудових ресурсів підприємства має ґрунтуватися на дотриманні низки принципів управління, що зумовлені специфікою продукції, що виробляється підприємством, та економічними умовами галузі, в якій функціонує наш суб’єкт господарювання.

До принципів забезпечення розвитку персоналу підприємства можна віднести: оптимізації, ініціативи, компліментарності, системності, граничної продуктивності, правової та соціальної захищеності, стабільності, ієрархічності, взаємозв’язку, гнучкості, економічності, науковості, винагородження, комплексності, оперативності, цілеспрямованості та перспективності, автономності, раціональності, єдиноначальності, дисципліни, підпорядкованості, трансформації, зворотного зв’язку, нагляду, координації, адаптивності, співробітництва, мотивації, єдності технології та організації праці.

Розглянуті вище принципи організаційно-економічного механізму управління персоналом підприємства можуть бути реалізовані під час

використання певних економіко-математичних методів управління. Термін «метод» (від грец. metodos) означає «шлях дослідження, теорія, вчення», іншими словами, метод виступає як засіб досягнення поставленої мети. У даному механізмі задіяні економічні, організаційні, фінансові й адміністративні методи.

Економічні методи представляють собою сукупність засобів та інструментів, які безпосередньо впливають на створення умов для функціонування й розвитку підприємства.

Організаційні методи необхідно використовувати для оновлення структури та системи управління підприємством з використанням його кадрового потенціалу.

Фінансові методи є способом впливу фінансових відносин на господарський процес. У господарській практиці широко застосовують такі фінансові методи: фінансове планування, оперативне управління, фінансовий контроль, фінансове забезпечення і фінансове регулювання.

Адміністративні методи представлять собою способи організаційної дії, що застосовуються для вирішення певних завдань у вигляді наказів, постанов, розпоряджень, положень тощо.

Одним із важливих елементів організаційно-економічного механізму управління пперсоналом підприємства є функціональна підсистема, яка містить у собі основні функції управління, а саме: планування, організацію, координація, мотивацію, аналіз та контроль.

На думку авторів, необхідно узагальнити та формалізувати вплив описаних функцій управління персоналом підприємства з урахуванням особливостей його господарської діяльності (рис. 3.2).

Необхідно зазначити, що ефективність реалізації функцій на підприємствах залежить від оновлення виробничої, науково-технічної бази, матеріально-технічного забезпечення, залучення та навчання нових робітників і спеціалістів з корпоративного управління.

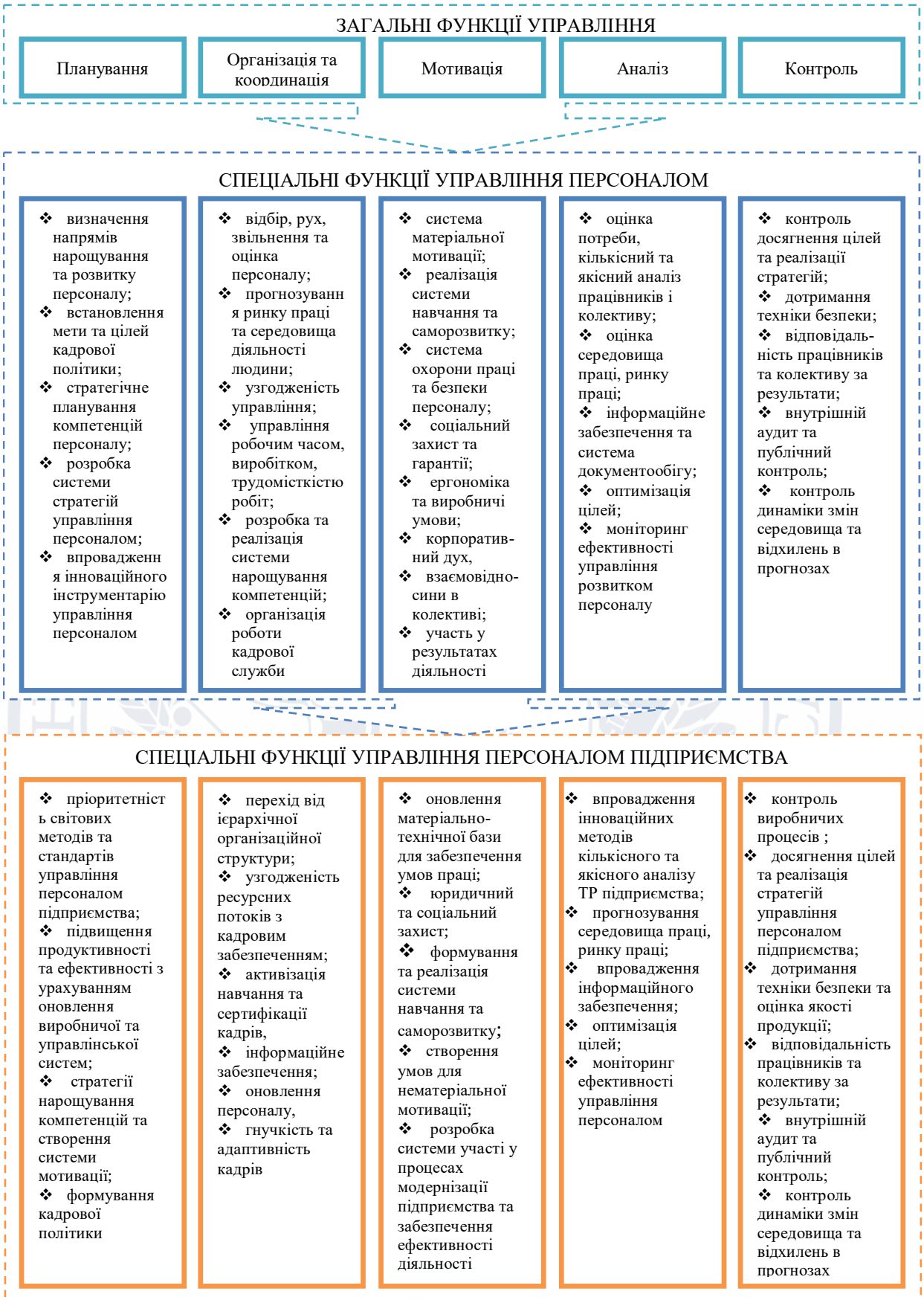

Рисунок 3.2. – Функції управління персоналом підприємства

Джерело: розроблено автором

Також усі функції мають бути взаємопов'язані, є взаємообумовленими та орієнтованими на набуття системою трудових ресурсів нових компетентностей. Вони поетапно змінюють одна одну, створюючи єдиний управлінський цикл. Недооцінка будь-якого з функціональних елементів призводить до зміни всього процесу управління і зниження кінцевих результатів.

Реалізація описаних функцій управління персоналом підприємства пов'язана із вирішенням завдань та цілей розвитку підприємства та системи управління кадрами. Для реалізації запропонованої схеми управління персоналом підприємства основну увагу було сконцентровано на вирішенні таких завдань:

– узагальнення наявних методів формування та організації використання кадрового потенціалу;

– розроблення способу формування кадрового потенціалу визначеного рівня якості, який відповідає відібраним критеріям;

– установлення логічних, математичних, статистичних залежностей між виробничими цілями та кадровим потенціалом;

– визначення можливостей збереження кадрового потенціалу, якщо він не використовується на сучасному етапі, а також в умовах невизначеності;

– визначення ступеню впливу кількісних та якісних показників оцінки персоналу підприємства на результати виробничої діяльності підприємства та його цілі.

Для вирішення поставлених завдань необхідне розроблення прийнятних для практичного застосування методів аналізу трудових ресурсів, відображення його стану та динаміки в той чи інший період часу.

Управління персоналом підприємства потребує врахування сучасного стану й ефективності використання кадрового потенціалу, його структури і взаємозв'язку з іншими компонентами потенціалу підприємства та зовнішнім середовищем, а також досягнення цілей заданого стратегічного розвитку підприємства [62, С. 152].

Основними ключовими елементами запропонованого В.А. Кучинським підходу до розвитку потенціалу персоналу є взаємозв'язок кадрового потенціалу і стратегічного розвитку підприємства; наявність загального аналізу кадрового потенціалу підприємства одночасно з оцінкою його рівня й аналізом динаміки за складниками; визначення напрямів розвитку кадрового потенціалу з урахуванням його рівня та необхідності забезпечення досягнення стратегічних цілей підприємства.

Таким чином, використання запропонованого організаційно-економічного механізму управління персоналом підприємства з урахуванням запропонованих структурних елементів дасть можливість забезпечити узгоджене, взаємопов'язане і взаємодіюче функціонування всіх елементів механізму і досягти поставленої мети. Результатами функціонування організаційно-економічного механізму управління персоналом підприємства є максимально ефективне, синергічне використання кадрів та системи управління, що забезпечить нарощування компетенцій та компетентностей працівників, підвищення фінансових результатів, забезпечення конкурентоспроможності підприємства, налагодження партнерських відносин із контрагентами тощо.

3.2 Інтегральний підхід до оцінки трудового потенціалу КП «Буртинський завод вогнетривів»

Реалізація та нормальне функціонування системи управління персоналом підприємства можливо тільки за умови наявності якісного кадрового потенціалу відповідної організаційної структури управління ним, ефективною системою мотивації та високим рівнем самоменеджменту.

Важливою умовою побудови цієї системи є розробка методології та методики оцінки й управління персоналом підприємства.

Трудовий потенціал підприємства слід розглядати як синергетичну здатність його персоналу до ефективної діяльності та досягнення певної їх

продуктивності, яка залежить від комплексу соціальних, комунікаційних, організаційно-економічних, матеріально-технічних та інших можливостей підприємства [60].

Структуру трудового потенціалу утворюють кадровий, організаційний, мотиваційний, творчо-інтелектуальний потенціал і потенціал соціальної забезпеченості та захищеності працівників підприємства (рис. 3.3).

Рисунок 3.3 – Структура трудового потенціалу підприємства

Джерело: розроблено автором

При оцінці й управлінні персоналом слід враховувати, що його величина не є арифметичною сумою складових, які його утворюють. Трудовий потенціал слід розглядати як результат синергетичної взаємодії всіх його компонентів. Тобто при побудові ефективної структури трудового потенціалу необхідно спрямовувати зусилля на забезпечення збалансованості всіх його

складових, що є умовою максимізації синергетичного соціально-економічного ефекту від їх взаємодії.

Коефіцієнт синергізму слід розраховувати як темп приросту величини трудового потенціалу, який має місце за умови досягнення оптимальних значень усіма його складовими: кадровим, організаційним, мотиваційним, творчо-інтелектуальним потенціалом і потенціалом соціальної забезпеченості та захищеності працівників.

В умовах збалансованості і пропорційності складових трудового потенціалу загальний темп приросту трудового потенціалу підприємства буде перевищувати середній арифметичний показник темпів приросту всіх елементів (компонентів) трудового потенціалу.

Для оцінки кожного з компонентів трудового потенціалу підприємства розроблений перелік локальних показників.

Запропонований алгоритм оцінки трудового потенціалу наведено на рис. 3.4.

Кінцевим підсумком оцінки стає прогнозування основних економічних показників діяльності підприємств в умовах реалізації обраної стратегії розвитку трудового потенціалу.

Комплексні показники, що характеризують кадровий, організаційний, мотиваційний та інші компоненти трудового потенціалу, розраховуються на підставі локальних показників з використанням таксономічного аналізу.

Узагальнену оцінку трудового потенціалу підприємства доцільно проводити за допомогою інтегрального показника ($I_{ТП}$), який визначається за формулою 3.1:

$$I_{ТП} = f\left(K_{кадр}; K_{соц.заб.\quad з.}; K_{орг}; K_{мот}; K_{т-інт}\right), \qquad (3.1)$$

де $K_{кадр}$ – комплексний показник, що характеризує кадрову складову трудового потенціалу;

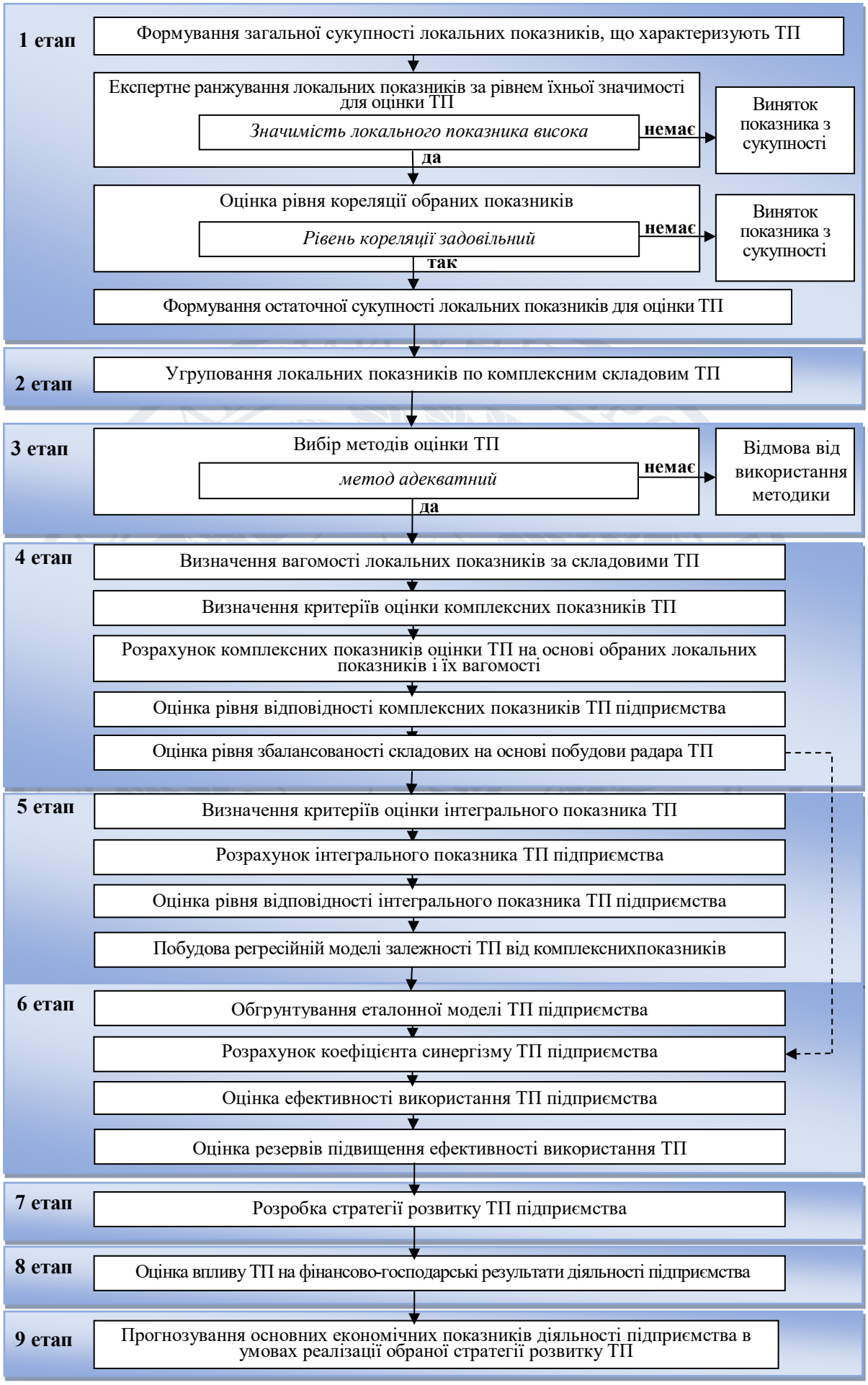

Рисунок 3.4 – Блок-схема оцінки трудового потенціалу підприємства
Джерело: складено автором

$K_{соц.заб.з.}$ – комплексний показник, що характеризує складову соціальної забезпеченості та захищеності трудового потенціалу;

$K_{орг}$ – комплексний показник, що характеризує організаційну складову трудового потенціалу;

$K_{мот}$ – комплексний показник, що характеризує мотиваційну складову трудового потенціалу;

$K_{т-інт}$ – комплексний показник, що характеризує творчо-інтелектуальну складову трудового потенціалу.

Розрахунок комплексних показників (K_i) трудового потенціалу доцільно здійснювати за формулою:

$$K_i = \sum_{j=1}^{j} \left(K_{ij} \times a_{ij} \right), \tag{3.2}$$

де *Kij* – *j*-й локальний показник, що характеризує *i*-ту складову трудового потенціалу;

aij – питома вага *j*-го локального показника.

Кадрова складова трудового потенціалу являє собою сукупність кваліфікаційних, професійних, освітніх, статевих та вікових ознак трудових ресурсів підприємства. Вагомість кожного з локальних показників кадрової складової трудового потенціалу для КП «Буртинський завод вогнетривів» (табл. В.1 Додатку В) визначена за допомогою побудови матриці парної кореляції і розрахунку відповідних коефіцієнтів вагомості за формулою:

$$a_{ij} = \frac{\left| r_j^i \right|}{\sum_{j=1}^{i} \left| r_j^i \right|}, \tag{3.3}$$

де r_j^i – коефіцієнт парної кореляції j-го локального показника і-ої складової трудового потенціалу в матриці парної кореляції;

j – кількість локальних показників в певній компоненті трудового потенціалу.

Апробація методики оцінки трудового потенціалу проведено на базі КП «Буртинський завод вогнетривів». У табл. В.1 Додатку В охарактеризовано економічний зміст локальних показників кадрової складової трудового потенціалу підприємства.

Важливе економічне значення набуває виділення в структурі трудового потенціалу такої складової як складова соціальної забезпеченості та захищеності персоналу підприємства. Вона являє собою сукупність факторів, які обумовлюють соціальний розвиток підприємства, а також рівень соціального статусу його працівників. Характеристика показників складової соціальної забезпеченості та захищеності трудового потенціалу підприємства приведена в табл. В.2 Додатку В.

Організаційна складова трудового потенціалу являє собою показник, що визначає рівень організації праці на підприємстві, характеризує наявні умови праці робітників, рівень оснащення робочих автоматичними і механічними засобами праці, свідчить про рівень ефективності використання робочого часу і рух трудових ресурсів. Характеристика показників організаційної складової трудового потенціалу підприємства приведена в табл. В.3 Додатку В.

Мотиваційна складова трудового потенціалу КП «Буртинський завод вогнетривів» відображає рівень матеріального заохочення і заохочення за участь в капіталі підприємства, преміювання за виробничі досягнення працівників. Її характеристика приведена в табл. В.4 Додатку В.

Найбільш складною для оцінки є творчо-інтелектуальна складова трудового потенціалу. Це, в першу чергу, обумовлено низьким сучасним рівнем інноваційного розвитку підприємств, викликане недостатністю фінансових ресурсів, по-друге, це пов'язано з відсутністю інформаційної бази по обліку творчо-інтелектуального потенціалу підприємств.

Питома вага показників творчо-інтелектуальної складової трудового потенціалу приведена в табл. В.5 Додатку В.

Результати розрахунку комплексних показників трудового потенціалу за допомогою таксономічного аналізу КП «Буртинський завод вогнетривів» наведені в Додатку Д.

Результати розрахунку комплексних та інтегрального показників трудового потенціалу за допомогою таксономічного аналізу КП «Буртинський завод вогнетривів» наведені в табл. 3.1.

Таблиця 3.1 – Результати інтегрального показника трудового потенціалу і коефіцієнта синергізму КП «Буртинський завод вогнетривів» в 2017-2019 рр.

Показники	2017	2018	2019	Еталон
Комплексний показник кадрової складової ТП (Ккадр)	0,085	0,075	0,079	0,085
Комплексний показник складової соціальної забезпеченості та захищеності ТП (Ксоц.заб.з.)	0,089	0,082	0,093	0,093
Комплексний показник організаційної складової ТП (Корг)	0,821	0,776	0,805	0,821
Комплексний показник мотиваційної складової ТП (Кмот)	0,383	0,438	0,415	0,438
Комплексний показник творчо інтелектуальної складової ТП (Кт-інт)	0	0	0	0,000
Інтегральний показник ТП ($I_{ТП}$)	0,009	0,113	0,075	

Джерело: розраховано на основі даних КП «Буртинський завод вогнетривів»

За результатами проведеного множинного регресійного аналізу було отримано рівняння залежності величини інтегрального показника трудового потенціалу КП «Буртинський завод вогнетривів» від комплексних показників кадрової, організаційної, мотиваційної, творчо-інтелектуальної складової та складової соціальної забезпеченості та захищеності

Інтегральний показник трудового потенціалу визначається за формулою:

$$I_{ТП} = -1{,}60 \times K_{кадр} + 1{,}30 \times K_{соц.заб.з.} - 0{,}57 \times K_{орг} + 1{,}30 \times K_{мот} + 0{,}46 \times K_{т-інт}, \quad (3.4)$$

Таким чином, найбільш вагомими складовими трудового потенціалу для КП «Буртинський завод вогнетривів» є мотиваційна і організаційна складові,

зміна яких більш істотно впливає на рівень інтегрального показника трудового потенціалу.

З метою оцінки рівня використання трудового потенціалу на КП «Буртинський завод вогнетривів» побудований радар трудового потенціалу (рис. 3.5).

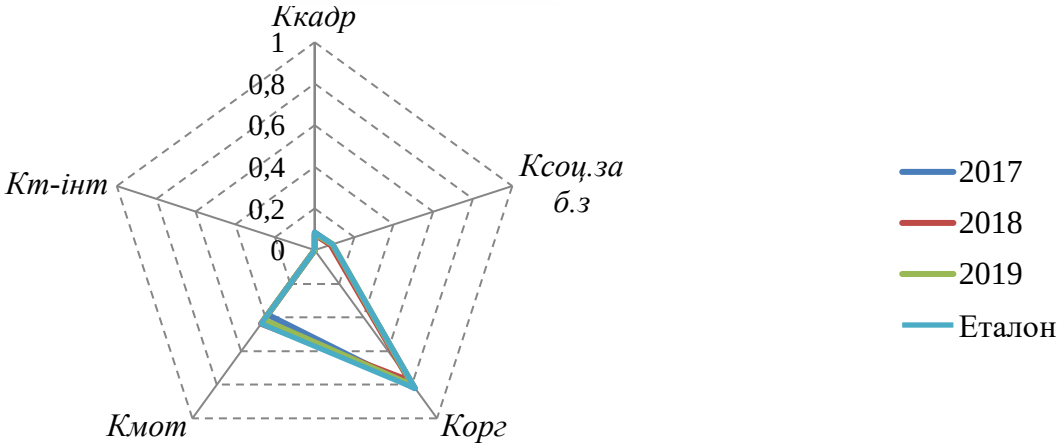

Рисунок 3.5 – Радар трудового потенціалу КП «Буртинський завод вогнетривів» в 2017-2019 рр.

Джерело: побудовано автором

Радар трудового потенціалу дозволяє виділити складові, які мають критичну позначку КП «Буртинський завод вогнетривів», і визначити першочергові заходи пыдприэмства саме за цими напрямками.

Слід зазначити, що еталонний радар трудового потенціалу визначено за оптимальними значеннями комплексних показників трудового потенціалу КП «Буртинський завод вогнетривів» в 2017-2019 рр.

Важливо відзначити, що при досягненні всіма комплексними показниками, які характеризують трудовий потенціал, їх оптимальних значень, інтегральний показник трудового потенціалу максимізується.

Реалізація та нормальне функціонування системи управління персоналом підприємства можливо тільки за умови наявності якісного кадрового потенціалу відповідної організаційної структури управління ним, ефективної системи мотивації та високого рівня самоменеджменту.

3.3 Удосконалення управління персоналом КП «Буртинський завод вогнетривів» на основі організаційно-методичної моделі

Організаційна модель оцінки трудового потенціалу підприємства за запропонованою методикою, наведена на рис. 3.6.

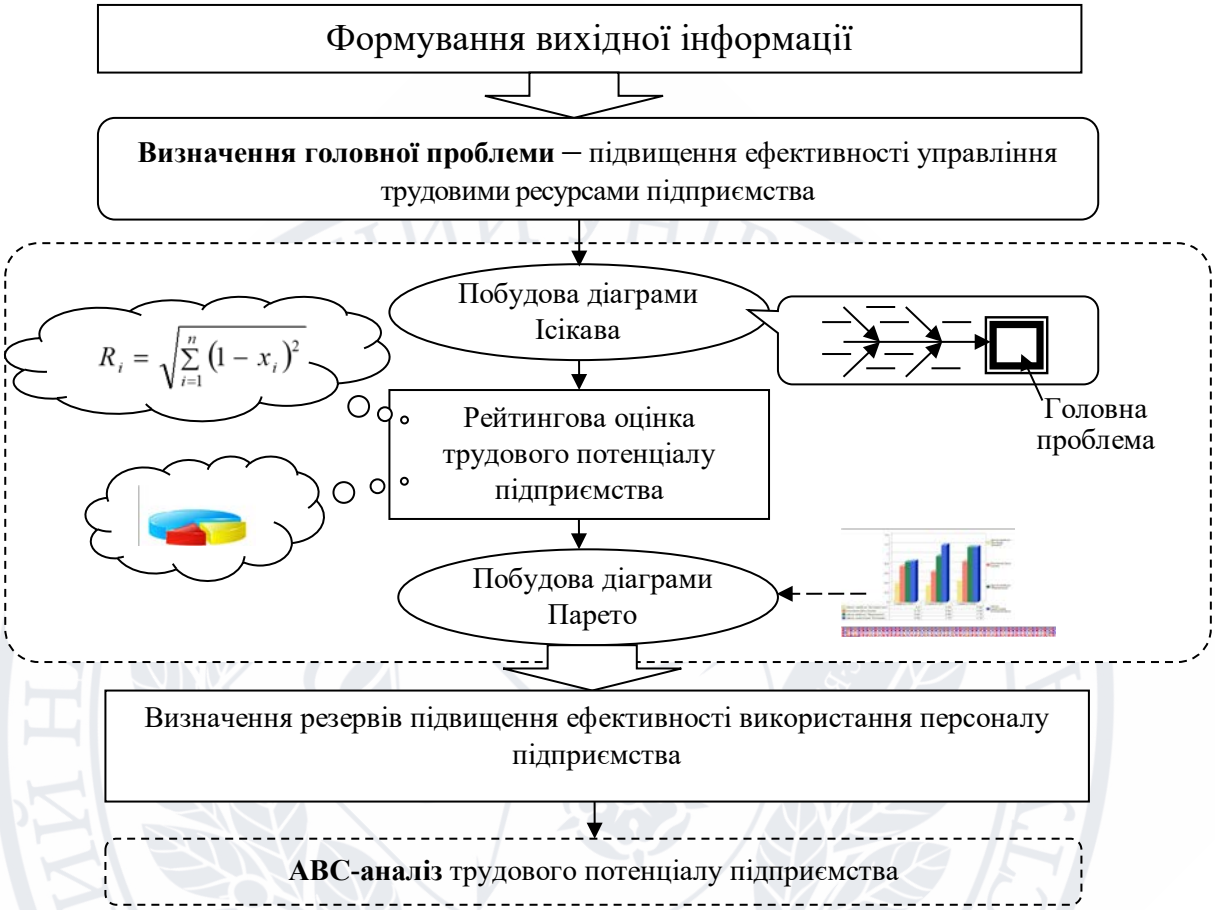

Рисунок 3.6 – Організаційна модель оцінки персоналу підприємства

Джерело: розроблено автором

Для практичної апробації запропоновано методичний інструментарій та здійснено обґрунтування кожного етапу оцінки трудового потенціалу КП «Буртинський завод вогнетривів».

Етап 1. Побудова діаграми Ісікава.

Діаграма Ісікава – графічний спосіб дослідження та визначення найбільш істотних причинно-наслідкових взаємозв'язків між факторами (чинниками) і наслідками в досліджуваній ситуації або проблеми. Така діаграма дозволяє виявити ключові взаємозв'язки між різними факторами і

більш точно зрозуміти досліджуваний процес.

Діаграма сприяє визначенню головних чинників, що викликають найбільш значний внесок у розглянутій, і попередження або усунення їх дії.

Діаграма Ісікава використовується як аналітичний інструмент для перегляду дії можливих факторів і виділення найбільш важливих причин, дія яких породжує конкретні наслідки та піддається управлінню.

Відзначимо, що діаграма – це унікальний інструмент, який дає сформувати систему показників для оцінки трудового потенціалу підприємства. Робота з діаграмою Ісікава проводиться в кілька етапів [63]:

1. Виявлення та збір всіх факторів і причин, будь-яким чином впливають на досліджуваний результат.

2. Групування факторів за смисловим і причинно-наслідковим блоками.

3. Ранжування цих факторів всередині кожного блоку.

4. Аналіз отриманої картини.

5. «Звільнення» факторів, на які не можна вплинути.

6. Ігнорування малозначущих і непринципових факторів.

Дослідження політики управління і позиціонування КП «Буртинський завод вогнетривів» свідчить, що ефективність діяльності підприємства обумовлена рівнем використання його трудового потенціалу.

Це в свою чергу дозволило виділити головну проблему підприємства, яка полягає в підвищенні рівня трудового потенціалу КП «Буртинський завод вогнетривів». Використання діаграми Ісікава (рис. 3.7) дозволяє виявити головну проблему та деталізують фактори, що впливають на цю проблему.

Етап 2. Рейтингова оцінка трудового потенціалу підприємства.

На даному етапі дієвим інструментом оцінки управління трудовим потенціалом підприємства виступає «радар трудового потенціалу».

«Радар трудового потенціалу» - це метод оцінки стану управління трудовим потенціалом, спрямований на визначення слабких місць у всій системі відносин, властивий управління трудовим потенціалом.

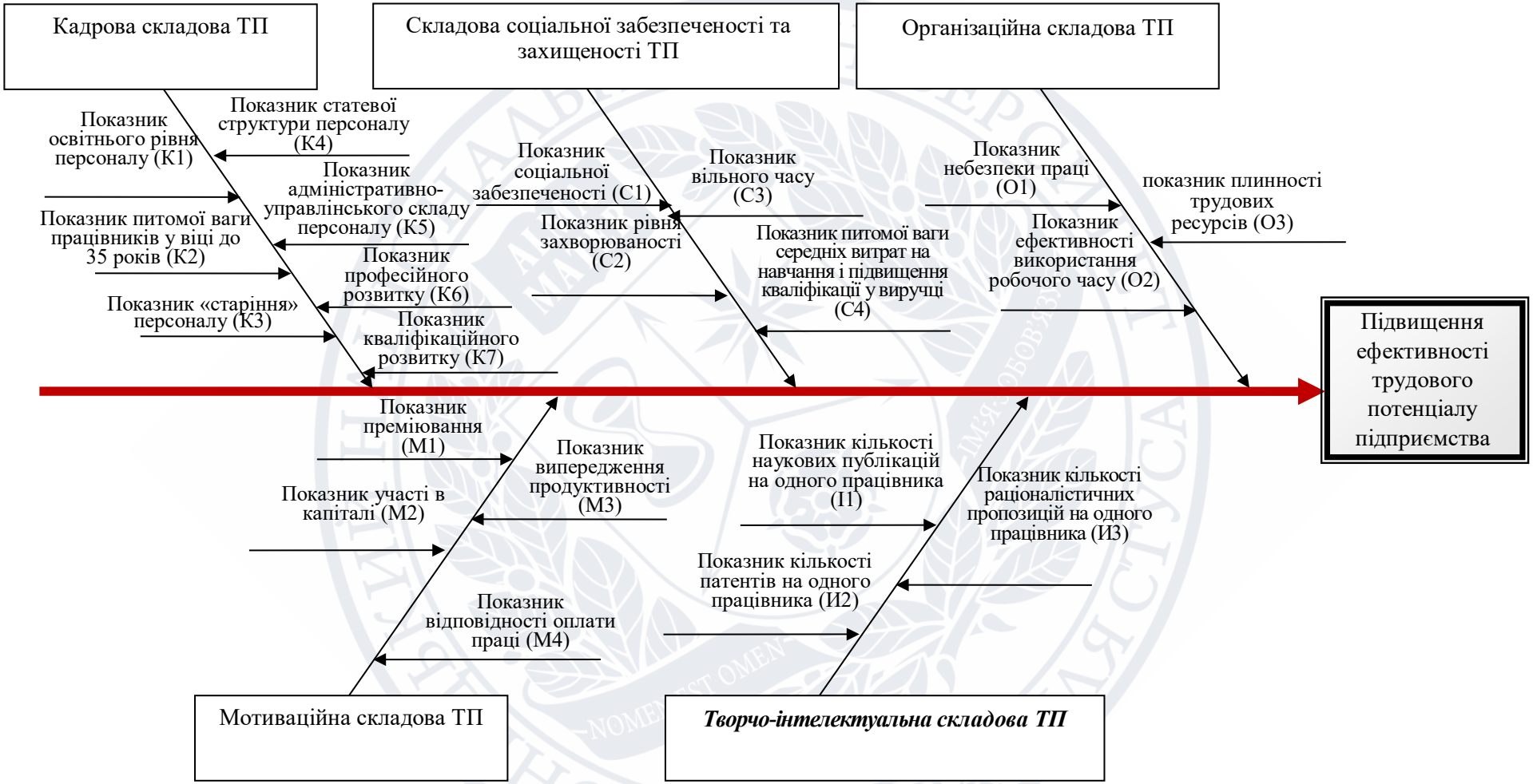

Рисунок 3.7 – Діаграма Ісікава щодо підвищення ефективності трудового потенціалу КП «Буртинський завод вогнетривів»

Джерело: розроблено автором

«Радар трудового потенціалу», а саме графоаналітичний метод аналізу, дозволяє системно встановити кількісні та якісні зв'язки між окремими елементами трудового потенціалу, рівень його розвитку та конкурентоспроможності, і на основі цього своєчасно обґрунтувати та реалізувати управлінські рішення щодо підвищення ефективності функціонування підприємства.

Він має кілька особливих теоретичних аспектів, які необхідно враховувати при обґрунтуванні управлінських рішень.

На основі методу оцінки трудового потенціалу «радар трудового потенціалу» була здійснена оцінка трудового потенціалу КП «Буртинський завод вогнетривів» за 2017-2019 рр. в підрозділі 3.2 дослідження.

Відзначимо, що перші два етапи характеризують поточний стан трудового потенціалу, тобто наведені вище економічні інструменти представляють загальну картину трудового потенціалу, відповідно вони не дають можливість ранжувати фактори за ступенем важливості (пріоритетності).

Етап 3. Побудова діаграми Парето.

Пошуки вирішення цих проблем починають з їх класифікації за окремими факторами з метою з'ясування основних, тобто тих, які пов'язані, наприклад, з найбільшими витратами. Щоб виявити основні фактори будують діаграми Парето і потім роблять їх аналіз. Діаграма Парето дозволяє виділити «важливу меншість» у порівнянні з «неважливою більшістю».

Таким чином, використання діаграми Парето дозволяє сучасним підприємствам виділити 20% факторів, які визначають 80% всього результату діяльності підприємств [64].

На основі даних діаграми Ісікава визначена система показників, що характеризує нашу головну проблему і розрахували темпи змін і відповідно до розробленої шкалою оцінювання отриманих результатів динаміки змін факторів (табл. 3.2) здійснюється розподіл балів між показниками.

Таблиця 3.2 – Шкала бальної оцінки динаміки показника

Шкала стимулятора (С), бали		Шкала дестимулятори (Д), бали	
0	<100	0	> 150
1	100-110	1	133-150
2	111-121	2	122-132
3	122-132	3	111-121
4	133-150	4	100-110
5	> 150	5	<100

Джерело: розроблено автором

У табл. 3.3 наведені дані, що характеризують проблему підвищення ефективності використання трудового потенціалу КП «Буртинський завод вогнетривів» в 2017-2019 рр.

Ранжування показників здійснюється відповідно до присвоєними балами. На наступному етапі кумулятивним результатом здійснюється розрахунок даних Парето для КП «Буртинський завод вогнетривів» за 2017-2019 рр. (табл. 3.4).

Згідно з принципами, запропонованими Парето будується графік: зліва від точки перетину розташовані фактори, які забезпечують 80% результату (рис. 3.8).

Отримані результати свідчать, що ефективність трудового потенціалу КП «Буртинський завод вогнетривів» за 2017-2019 рр. в цілому визначається: показником «старіння» персоналу, показником небезпеки праці, показником плинності трудових ресурсів, показником ділової кар'єри.

Етап 4. АВС-аналіз. Після виявлення проблеми шляхом побудови діаграми Парето за результатами важливо визначити причини її рішення. Це необхідно для її вирішення. При використанні діаграми Парето для виявлення результатів діяльності та причини найбільш поширеним методом є АВС-аналіз.

Таблиця 3.3 – Система показників, що характеризують проблему підвищення ефективності трудового потенціалу КП «Буртинський завод вогнетривів»

Складові потенціалу	Показники, що характеризують складові ЕП	2018/2017			2019/2018			2019/2017		
		Темп, %	Показ-ник	бал	Темп, %	Показ-ник	бал	Темп, %	Показ-ник	бал
$K_{кадр}$	Показник освітнього рівня персоналу (К1)	100,9	С	1	103,4	С	1	104,3	С	1
	Показник питомої ваги працівників у віці до 35 років (К2)	85,7	С	0	54,7	С	0	46,9	С	0
	Показник «старіння» персоналу (К3)	60,0	Д	5	266,7	Д	5	160,0	Д	0
	Показник статевої структури персоналу (К4)	98,7	С	0	104,9	С	1	103,6	С	1
	Показник адміністративно-управлінського складу персоналу (К5)	46,2	С	0	169,3	С	5	78,1	С	0
	Показник професійного розвитку (К6)	87,5	С	0	100,0	С	1	87,5	С	0
	Показник кваліфікаційного розвитку (К7)	171,4	С	5	58,3	С	0	100,0	С	1
$K_{соц.об.з.}$	Показник соціальної забезпеченості (С1)	79,2	С	0	112,3	С	2	88,9	С	0
	Показник рівня захворюваності (С2)	81,5	Д	5	68,2	Д	5	55,6	Д	5
	Показник вільного часу (С3)	109,4	Д	4	118,1	Д	3	129,2	Д	2
	Показник питомої ваги середніх витрат на навчання і підвищення кваліфікації у виручці від реалізації (С4)	0,0	С	0	0,0	С	0	0,0	С	02
$K_{орг}$	Показник небезпеки праці (О1)	99,3	Д	5	98,6	Д	5	98,0	Д	5
	Показник ефективності використання робочого часу (О2)	99,9	С	0	100,1	С	1	100,0	С	1
	Показник плинності трудових ресурсів (О3)	92,7	Д	5	105,2	Д	2	97,6	Д	5
$K_{мот}$	Показник преміювання (М1)	157,1	С	5	136,4	С	4	214,3	С	5
	Показник участі в капіталі (М2)	100,0	С	1	100,0	С	1	100,0	С	1
	Показник випередження продуктивності (М3)	119,8	С	1	84,8	С	0	101,6	С	1
	Показник відповідності оплати праці (М4)	105,1	С	1	100,6	С	1	105,8	С	1
	Показник ділової кар'єри (М5)	193,3	С	5	122,4	С	3	236,7	С	5
$K_{т-и}$	Показник кількості наукових публікацій на одного працівника (І1)	0	С	0	0	С	0	0	С	0
	Показник кількості патентів на одного працівника (І2)	0	С	0	0	С	0	0	С	0
	Показник кількості раціоналістичних пропозицій на одного працівника (І3)	0	С	0	0	С	0	0	С	0

Таблиця 3.4 – Дані для побудови діаграми Парето КП «Буртинський завод вогнетривів» за 2017-2019 рр.

Показники, що характеризують складові трудового потенціалу	Бал фактора	Частка фактора	Дані Парето
Показник рівня захворюваності (С2)	5	13,9	13,9
Показник небезпеки праці (О1)	5	13,9	27,8
Показник плинності трудових ресурсів (О3)	5	13,9	41,7
Показник преміювання (М1)	5	13,9	55,6
Показник ділової кар'єри (М5)	5	13,9	69,4
Показник вільного часу (С3)	2	5,6	75,0
Показник питомої ваги середніх витрат на навчання і підвищення кваліфікації у виручці від реалізації (С4)	2	5,6	80,6
Показник освітнього рівня персоналу (К1)	1	2,8	83,3
Показник статевої структури персоналу (К4)	1	2,8	86,1
Показник кваліфікаційного розвитку (К7)	1	2,8	88,9
Показник ефективності використання робочого часу (О2)	1	2,8	91,7
Показник участі в капіталі (М2)	1	2,8	94,4
Показник випередження продуктивності (М3)	1	2,8	97,2
Показник відповідності оплати праці (М4)	1	2,8	100,0
Показник питомої ваги працівників у віці до 35 років (К2)	0	0,0	100,0
Показник «старіння» персоналу (К3)	0	0,0	100,0
Показник адміністративно-управлінського складу персоналу (К5)	0	0,0	100,0
Показник професійного розвитку (К6)	0	0,0	100,0
Показник соціальної забезпеченості (С1)	0	0,0	100,0
Показник кількості наукових публікацій на одного працівника (І1)	0	0,0	100,0
Показник кількості патентів на одного працівника (І2)	0	0,0	100,0
Показник кількості раціоналістичних пропозицій на одного працівника (І3)	0	0,0	100,0

Джерело: розраховано автором

Сутність АВС-аналізу полягає в певні трьох груп, які мають три рівні значущості [1]:

– група А – найважливіші проблеми, ліквідація причин групи А має найбільший авторитет, а пов'язані з цим заходи – найвищу ефективність;

– група В – причини, які в сумі мають не більше 20%;

– група С – найчисельніші, але при цьому найменш значущі проблеми та причини.

АВС-аналіз в рамках діаграми Парето наведені для КП «Буртинський

завод вогнетривів» за 2017-2019 рр. на рис. 3.8.

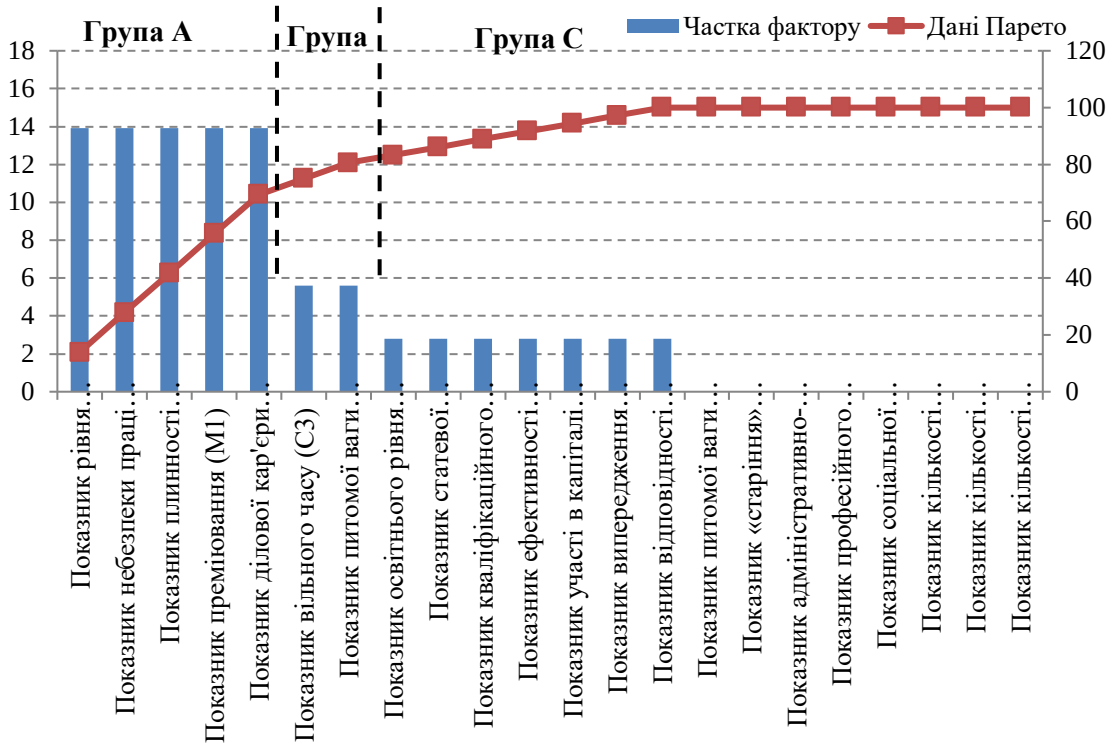

Рисунок 3.8 – АВС-аналіз діаграми Парето по ефективності трудового потенціалу КП «Буртинський завод вогнетривів» за 2017-2019 рр.

,

Результати АВС-аналізу наведено на рис. 3.9.

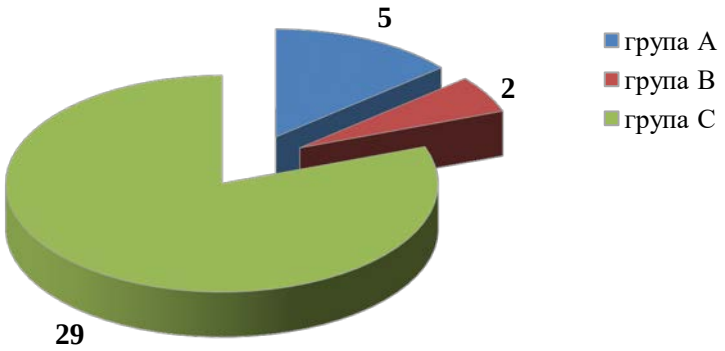

Рисунок 3.9 – Узагальнення результатів АВС-аналізу КП «Буртинський завод вогнетривів» за 2017-2019 рр.

Джерело: побудовано автором

Проведені розрахунки дають можливість стверджувати, що показники групи А становлять 13,9%, управління якими здійснює найбільший вплив на стан трудового потенціалу КП «Буртинський завод вогнетривів» за 2017-

2019 рр., а саме: показник рівня захворюваності, показник небезпеки праці, показник плинності трудових ресурсів і показник преміювання.

Отже, запропонована організаційно-методична модель оцінки трудового потенціалу КП «Буртинський завод вогнетривів» дає можливість отримати достовірні результати для прийняття економічних рішень з ефективного управління персоналом підприємства.

Висновки до розділу 3

Удосконалення управління персоналом підприємства вимагає побудови організаційно-економічного механізму управління персоналом підприємства, що являє собою сукупність взаємопов'язаних елементів (функцій управління, факторів впливу на кадровий потенціал, принципів, методів та інструментів управління), враховує взаємовплив складників кадрового потенціалу та розширює систему інструментів управління за рахунок включення причинно-наслідкових зв'язків між складниками кадрового потенціалу. До елементів організаційно-економічного механізму управління персоналом підприємства необхідно відносити: мету функціонування підприємства; суб'єкти управління; об'єкти управління; результати від діяльності підприємства з урахуванням використання персоналу підприємства.

До складу механізму також входить функціональна підсистема зі своїми функціями планування, організації, мотивації, координації та контролю.

Реалізація та нормальне функціонування системи управління персоналом підприємства можливо тільки за умови наявності якісного кадрового потенціалу відповідною організаційною структурою управління ним, ефективною системою мотивації і високим рівнем самоменеджменту.

Проведено апробацію методики оцінки трудового потенціалу на базі КП «Буртинський завод вогнетривів».

За результатами проведеного множинного регресійного аналізу було отримано рівняння залежності величини інтегрального показника трудового

потенціалу КП «Буртинський завод вогнетривів» від комплексних показників кадрової, організаційної, мотиваційної, творчо інтелектуальної складової та складової соціальної забезпеченості та захищеності.

Найбільш вагомими складовими трудового потенціалу для КП «Буртинський завод вогнетривів» є мотиваційна і організаційна складові, зміна яких більш істотно впливає на рівень інтегрального показника трудового потенціалу. З метою оцінки рівня трудового потенціалу на КП «Буртинський завод вогнетривів» запропоновано побудову радара.

Запропоновано організаційну модель оцінки трудового потенціалу підприємства. Дослідження політики управління і позиціонування КП «Буртинський завод вогнетривів» свідчить, що ефективність діяльності підприємства обумовлена рівнем використання його трудового потенціалу. Це в свою чергу дозволило виділити головну проблему підприємства, яка полягає в підвищенні рівня трудового потенціалу, і деталізують фактори, що впливають на цю проблему.

Для визначення основних факторів впливу на трудовий потенціалу побудовано діаграму Парето, за аналізом якої дійшли висновків, що ефективність трудового потенціалу КП «Буртинський завод вогнетривів» за 2017-2019 рр. в цілому визначається: показником рівня захворюваності, показником небезпеки праці, показником плинності трудових ресурсів і показником преміювання

Проведені розрахунки дають можливість стверджувати, що показники групи А становлять 13,9%, а групи В – 5,6 %, управління якими здійснює найбільший вплив на стан трудового потенціалу КП «Буртинський завод вогнетривів» за 2017-2019 рр.

Отже, запропонована організаційно-методична модель оцінки трудового потенціалу КП «Буртинський завод вогнетривів» дає можливість отримати достовірні результати для прийняття економічних рішень з ефективного управління персоналом на підприємствах.

ВИСНОВКИ

Дослідивши теоретичні основи управління персоналом підприємства, можна зробити такі висновки.

Найважливішим видом економічних ресурсів, від кількісних та якісних характеристик яких залежать результати діяльності та конкурентоспроможність будь-якого підприємства, є людські ресурси.

За останні сто років відбулася глибока трансформація концепцій управління персоналом від рівня відділу кадрів до управління персоналом. Еволюція систем управління персоналом, характеризується широким спектром підходів, пов’язаних з реалізацією управлінських впливів на персонал.

Процес управління персоналом підприємства має власну концептуальну основу, яка повністю обґрунтовує його важливість, необхідність та актуальність та включає такі постулати:

1) об'єктом управління персоналом є персонал підприємства;

2) предметом виступає процес оптимізації персоналу підприємства;

3) оптимізація персоналу підприємства є наскрізною та відбувається з позиції єдиного цілого, як системи;

4) усі оптимізаційні рішення повинні мати повну узгодженість та відповідність із загальною стратегією підприємства;

5) пошук та використання найбільш достовірної та повної інформації, яка має відношення до персоналу підприємства.

Процес управління персоналом підприємства має бути спрямований на формування системи, яка дає можливість комплексно та інтегровано управляти вхідними, внутрішніми та вихідними кадровими потоками підприємства, враховувати зв'язки між ними та із зовнішнім персонал-середовищем.

Комплексна діагностика персоналу КП «Буртинський завод вогнетривів» дозволила зробити наступні висновки.

Гірничо-металургійний комплекс України включає 13 заводів з виробництва вогнетривів, які виробляють формовану вогнетривку продукцію

(цеглу, блоки, плити), вогнетривкі суміші та доломіти. КП «Буртинський завод вогнетривів» засновано в 1995 р., основним видом діяльності якого є виробництво вогнетривких виробів.

Основним споживачем КП «Буртинський завод вогнетривів» є ДП «Калуська Теплоелектроцентраль-Нова» в 2016-2019 рр.

Протягом 2017-2019 рр. відбулося збільшення обсягів виробництва і реалізації продукції.

У 2016 р. КП «Буртинський завод вогнетривів» отримало чистий збиток в розмірі 152 тис. грн, а починаючи з 2017 р. підприємство постійно нарощує чистий прибуток. В цілому за досліджений період чистий фінансовий результат КП «Буртинський завод вогнетривів» збільшився на 296 тис. грн, що поступово приводить до зменшення непокритого збитку та зростання власного капіталу підприємства.

Протягом 2016-2019 рр. підприємство працювало нерентабельно тільки в 2016 р.

У цілому фінансовий стан КП «Буртинський завод вогнетривів» в 2016-2019 рр. можна характеризувати як задовільний і підприємство повинно розвивати свої конкурентні переваги.

Головною конкурентною перевагою будь-якого підприємства є його висококваліфікований персонал.

Дослідивши рух персоналу КП «Буртинський завод вогнетривів» за 2017-2019 рр. дійшли висновку, що характер діяльності підприємства носить сезонний характер. Починаючи з квітня місяця КП «Буртинський завод вогнетривів» приймає на роботу робочих, а в листопаді-грудні через припинення виробничої діяльності звільняє.

Чисельність персоналу КП «Буртинський завод вогнетривів» в 2017-2019 рр. знизилася на 16,7 %, причому спостерігається здорова тенденція зниження частки управлінського персоналу з 20 % до 16,7 %: фахівців – на 1 особу в бухгалтерії. Це пов'язано з внесенням змін до штатного розкладу підприємства через сумісництво діяльності та укрупнення функціональних

обов'язків цієї категорії працівників.

Збільшення виробничого персоналу на 3 особи пояснюється збільшенням обсягів замовлень за 2017-2019 рр.

Аналіз соціальної структури кадрів показав:

середній вік штатних працівників КП «Буртинський завод вогнетривів» становила 45 років ;

вікова структура персоналу КП «Буртинський завод вогнетривів» в 2017-2019 рр. більш-менш однорідна. Так, за досліджений період левову частку у віковій структурі персоналу займала вікова група від 41 до 50 років;

за освітньою структурою найбільший відсоток припадає на працівників зі спеціальною професійною освітою – 33,3 – 37,5 % від чисельності персоналу.

Високі коефіцієнти плинності, руху персоналу пояснюються сезонним характером виробництва. Також нами встановлено, що під час виробничого процесу звільняються працівники за власним бажанням, але є і випадки звільнення через порушення дисципліни. Проаналізувавши плинність кадрів під час виробничого сезону за професіями, виявлено найбільш «проблематичні», що надало змогу більш уважно спостерігати саме за ними, а також розробити таку систему матеріального стимулювання, що мала б пряму залежність від результатів трудової діяльності персоналу.

Фактичний фонд робочого часу КП «Буртинський завод вогнетривів» збільшився на 3552,3 години за рахунок збільшення середньооблікової чисельності на 6,7 % фонд робочого часу збільшився на 3846,4 години. За рахунок зміни відпрацьованих одним працівником днів фонд робочого часу зменшився на 261,6 години.

Аналіз використання персоналу підприємства слід розглядати в тісному взаємозв'язку з оплатою праці.

У 2017 р. найбільшу питому вагу в структурі персоналу займали працівники з рівнем заробітної плати менше 3500 грн, тоді як в 2019 р. – від 4000 до 4500 грн, що пояснюється, перш за все підвищенням рівня мінімальної

зарплати по Україні.

Таким чином, в 2019 р. найчастіше розмір заробітної плати на підприємстві склав 4643 грн, половина працівників підприємства отримувала зарплату менше 4444,5 грн, інша половина – більше.

Зростання медіани протягом періоду говорить про підвищення рівня оплати праці на КП «Буртинський завод вогнетривів».

Удосконалення управління персоналом підприємства вимагає побудови організаційно-економічного механізму управління персоналом підприємства, що являє собою сукупність взаємопов'язаних елементів (функцій управління, факторів впливу на кадровий потенціал, принципів, методів та інструментів управління), враховує взаємовплив складників кадрового потенціалу та розширює систему інструментів управління за рахунок включення причинно-наслідкових зв'язків між складниками кадрового потенціалу. До елементів організаційно-економічного механізму управління персоналом підприємства необхідно відносити: мету функціонування підприємства; суб'єкти управління; об'єкти управління; результати від діяльності підприємства з урахуванням використання персоналу підприємства.

До складу механізму також входить функціональна підсистема зі своїми функціями планування, організації, мотивації, координації та контролю.

Реалізація та нормальне функціонування системи управління персоналом підприємства можливо тільки за умови наявності якісного кадрового потенціалу відповідною організаційною структурою управління ним, ефективною системою мотивації і високим рівнем самоменеджменту.

Проведено апробацію методики оцінки трудового потенціалу на базі КП «Буртинський завод вогнетривів».

За результатами проведеного множинного регресійного аналізу було отримано рівняння залежності величини інтегрального показника трудового потенціалу КП «Буртинський завод вогнетривів» від комплексних показників кадрової, організаційної, мотиваційної, творчо інтелектуальної складової та складової соціальної забезпеченості та захищеності.

Найбільш вагомими складовими трудового потенціалу для КП «Буртинський завод вогнетривів» є мотиваційна і організаційна складові, зміна яких більш істотно впливає на рівень інтегрального показника трудового потенціалу. З метою оцінки рівня трудового потенціалу на КП «Буртинський завод вогнетривів» запропоновано побудову радара.

Запропоновано організаційну модель оцінки трудового потенціалу підприємства. Дослідження політики управління і позиціонування КП «Буртинський завод вогнетривів» свідчить, що ефективність діяльності підприємства обумовлена рівнем використання його трудового потенціалу. Це в свою чергу дозволило виділити головну проблему підприємства, яка полягає в підвищенні рівня трудового потенціалу, і деталізують фактори, що впливають на цю проблему.

Для визначення основних факторів впливу на трудовий потенціалу побудовано діаграму Парето, за аналізом якої дійшли висновків, що ефективність трудового потенціалу КП «Буртинський завод вогнетривів» за 2017-2019 рр. в цілому визначається: показником рівня захворюваності, показником небезпеки праці, показником плинності трудових ресурсів і показником преміювання.

Проведені розрахунки дають можливість стверджувати, що показники групи А становлять 13,9%, а групи В – 5,6 %, управління якими здійснює найбільший вплив на стан трудового потенціалу КП «Буртинський завод вогнетривів» за 2017-2019 рр.

Отже, запропонована організаційно-методична модель оцінки трудового потенціалу КП «Буртинський завод вогнетривів» дає можливість отримати достовірні результати для прийняття економічних рішень з ефективного управління персоналом на підприємстві.

ПЕРЕЛІК ВИКОРИСТАНИХ ПОСИЛАНЬ

1. Васильченко В.С., Гриненко А.М., Грішнова О.А., Керб Л.П. Управління трудовим потенціалом: навч. посіб. К.: КНЕУ, 2005. 403 с.

2. Никитина И.А. Эффективность систем управления персоналом. СПб. Издательство СПбГИЭА. 1998. 119 с.

3. Дмитренко Г.А. Стратегический менеджмент: целевое управление персоналом организации: учеб. пособ. К.: МАУП, 2005. 658 с.

4. П'ятницька Г.Т., Пенюк В.О. Трудові ресурси, персонал та кадри підприємства: дефініції та відмітні характеристики. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2015. №2 (222). Том 1. С. 73-79.

5. Андрійчук В.Г. Економіка аграрних підприємств: підруч. 2-ге вид., доп. і перероблене. К.: КНЕУ, 2002. 624 с.

6. Балабанова Л.В., Сардак О. В. Управління персоналом: підручн. К.: ЦУЛ, 2011. 468 с.

7. Березюк С.В. Економіка підприємства: Навчально-методичний посібник для проведення практичних занять зі студентами факультету механізації сільського господарства денної та заочної форм навчання. Вінниця: РВВВДАУ, 2009. 70 с.

8. Колесник, В., & Вігуржинська, С. Проблеми мотивації персоналу на підприємствах харчової промисловості. Food Industry Economic. 2018. Випуск 3. Том 10. С. 27-32. URL: https://doi.org/ 10.15673/fie.v10i3.1058.

9. Гетьман О.О., Шаповал В.М. Економіка підприємства: навч. посіб. К.: ЦНЛ, 2006. 488 с.

10. Єгоршин А. П. Управление персоналом: учебник для вузов. Н. Новгород: НИМБ, 2007. 1104 с.

11. Зайцева Т. В. Мотивация трудовой деятельности: учебн. пособ. / под ред. проф. В.П. Пугачева. М.: ИНФРА-М, 2020. 394 с.

12. Зелинский С. Э. Автоматизация учета персонала. К.: ЦУЛ, 2003. 679 с.

13. Веснин В.Р. Основы менеджмента с приложением схем: учебник. М.: Проспект, 2004. 560 с.

14. Іванілов О.С. Економіка підприємства: підруч. К.: ЦУЛ, 2009. Книга. 728 с.

15. Макаровська Т.П., Бондар Н.М. Економіка підприємства: навч. посіб.для студ. вищ. навч. закл. К.: МАУП, 2003. 304 с.

16. Оганесян И.А. Управление персоналом организации: учеб. пособ. Мн.: Амалфея, 2000. 256 с.

17. Слезингер Г. Труд в условиях рыночной экономики: учеб. пособ. М.: Инфра-М, 1996. 336 с.

18. Слиньков В.Н. Персонал и его менеджмент. Практические рекомендации. К.: КНТ, 2007. 476 с.

19. Цыпкин Ю. А. Управление персоналом: учеб. пособ. М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2001. 448 с.

20. Яркина Т.В. Основы экономики предприятия. URL: http://www.aup.ru/books/m64/2_ l.htm

21. Одегов Ю.Г., Журавлев П.В. Управление персоналом. М.: Финстатинформ, 2007. 878 с.

22. Богиня Д.П., Грішнова О.А. Основи економіки праці. К.: Знання-Прес, 2000. 313 с.

23. Гриньова В.М., Грузіна І.А. Формування мотиваційної стратегії управління персоналом підприємства: моногр. Х.: Вид.ХНЕУ, 2012. 300 с.

24. Колот А.М. Теоретичні і прикладні аспекти підвищення доходів працюючих як передумовазбереження та розвитку людського капіталу. *Україна: аспекти праці*. 2005. № 8. С. 19-22.

25. Колпаков В.М., Дмитренко Г.А. Стратегический кадровый менеджмент: учеб. пособ. К.: МАУП, 2005. 752 с.

26. Тейлор Ф. Научная организация труда. М.: НКПС Транспечать, 1925. 276 с.

27. Емерсон Г. Двенадцать принципов производительности. М.:

Экономика, 1992. 224 с.

28. Корицкий Э.Б. Развитие науки о менеджменте в России в 1900–1950-е гг. *Российский журнал менеджмента*. 2005. Т. 3, № 1. С. 127-144.

29. Витке Н.А. Организация управления и индустриальное развитие: Очерки по социологии научной организации труда и управления. М.: Изд-во НК РКИ СССР, 1925. 206 с.

30. Дунаевский Ф.Р. Комплексность в организации. *Труды Всеукраинского института труда*. Харьков, 1928. Вып. 2. С. 3-92.

31. Файоль А. Общее и промышленное управление; науч. ред. Е.А. Кочергина. М.: Контроллинг, 1992. 112 с.

32. Weber M. The Theory of Social and Economic Organizations; ed. A.M. Henderson and T. Parsons. N.Y.: Free Press, 1947. 436 p.

33. Mayo E. The Human Problems of an Industrial Civization. Boston: Graduate School Administration, Harvard University, 1946. 318 p.

34. Maslow A.A Theory of Human Motivation. *Psychological Review*. 1943. № 50. pp. 370-396.

35. McGregor D. The Human Side of Enterprise. N.Y.: McGraw-Hill, 1960. 256 p.

36. Оучи У. Методы организации производства: японский и американский подходы; сокр. пер. с англ. М.: Экономика, 1984. 184 с.

37. Drucker P.F. Management: Tasks, Responsibilities, Practices. N.Y.: Harper and Raw, 1973. 398 p.

38. Минцберг Г., Альстренд Б., Лэмпел Д. Школы стратегий. СПб: Питер, 2001. 336 с.

39. Норт Д. Институты, институциональные изменения и функционирование экономики; под ред. Б.З. Мильнера. М.:Фонд экономич. книги «Начала», 1997. 180 с.

40. Армстронг М. Стратегическое управление человеческими ресурсами. М.: ИНФРА-М, 2002. 328 с.

41. Fombrun C.J., Tichy N.M., Devanna M.A. Strategic Human Resource

Management. N.Y.: Wiley & Sons Ltd, 1984.

42. Beer M. Managing Human Assets / M. Beer, B. Spector, P. R. Lawrence, D.Q. Mills, R.E. Walton. N.Y: The Free Press, 1984. 209 p.

43. Управление персоналом: учебник для вузов; под ред. Т.Ю. Базарова, Б.Л. Еремина; 2-е изд., перераб. и доп. М.: ЮНИТИ, 2002. 560 с.

44. Меньшикова, М. О. К вопросу об управлении персоналом как системе и интегррованной подсистеме оргаизации. Курск: Курский гос. ун-т, 2008. URL: http://scientific-notes.ru/pdf.

45. Данилюк В. М., Петюк В. М., Цинбалюк С. О. Менеджмент персоналу: навч.-метод. посібн. К.: КНЕУ, 2006. 398 с.

46. Александрова Т. Г. Управление персоналом: методические указания к практическим занятиям. Оренбург: ГОУ ОГУ, 2005. 63 с.

47. Сардак О. В. Позиція персонал-маркетингу в управлінні працівниками підприємств. *Економічний аналіз*. 2011. Вип. 8, ч. 2. С. 303-307.

48. Пошелюжна Л. Б. Особливості сучасного управління персоналом на вітчизняних підприємствах. URL: http://www.nbuv.gov.ua/portal/Soc_Gum/inek/2010_1/163.pdf.

49. Мушникова С.А. Сучасний стан та перспективи розвитку підприємств металургійної галузі України. Вісник економіки транспорту і промисловості. 2019. № 68. С. 273-279.

50. Закупівлі. КП «Буртинський завод вогнетривів». URL: https://z.texty.org.ua/seller/76059.

51. Економічна енциклопедія: у 3-х т. / [відп. ред. С.В. Мочерний]. К.: Академія, 2002. Т.3. 952 с.

52. Енциклопедія бізнесмена, економіста, менеджера / за ред. Р. Дяківа. К.: Міжнародна економічна фундація, 2002. 704 с.

53. Селезньова О. О. Сутність організаційно-економічного механізму управління ринковою діяльністю роздрібних торговельних підприємста. *Экономика и управление*. 2013. № 1. С. 92-97.

54. Економічна енциклопедія: У трьох томах. Т. 2 / Редкол.:

С.В. Мочерний (відп. ред.) та ін. К.: Видавничий центр «Академія», 2001. 848 с.

55. Транченко Л. В., Баластрик Л. О. Проблеми удосконалення організаційно-економічного механізму управління підприємством. *Теоретичні та прикладні питання економіки: зб.наук. праць*. Київ: Київський університет, 2005. Вип. 7. С. 188-195.

56. Белая И. П., Егоров П. В. Концептуальная модель организационно-экономического механизма управления гибкостью производственных систем. *Вісник Донецького університету*. Серія В: Економіка і право. Донецьк: ДонНУ, 2004. № 2. С. 7-16.

57. Лисенко Ю.О., Єгоров П.В. Організаційно-економічний механізм управління підприємством. *Економіка України*. 1997. № 1. С. 86-87.

58. Куценко А. В. Організаційно-економічний механізм управління ефективністю діяльності підприємства: монографія. Полтава: РВВ ПУСКУ, 2008. 205 с.

59. Савченко М.В., Солоненко Ю.В. Концептуальні основи формування організаційно-економічного механізму управління підприємствами сімейного бізнесу. *Збірник наукових праць Управління економікою: теорія та практика*. Сьомі Чумаченківські читання. Київ, Інститут економіки промисловості НАН України, 2018. С. 194-213.

60. Економіка підприємства: підручник; за ред. Л. Г. Мельника. Суми: Університетська книга, 2004. 648 с.

61. Рукас-Пасічнюк В.Г., Нікітін Ю.О. Зовнішні чинники впливу на мотиваційний потенціал персоналу підприємств водного транспорту України. *Актуальні проблеми економіки*. 2014. № 4. С. 238–246.

62. Кучинський В.А., Мазенков О.В., Локтіонова І.С. Визначення напрямків розвитку кадрового потенціалу підприємства. *Вісник НТУ «ХПІ»*. 2014. № 33(1076). С. 148–154.

63. Діаграма Ісікави. URL: https://uk.wikipedia.org/wiki.

64. Применение Диграммы Паретто на практике. URL:

http://www.elitarium.ru/diagramma-pareto-princip-80-20-reshenie-metod-abc-analiz/

65. Дехтярук О. М., Савченко М.В. Концептуальні основи системи управління персоналом підприємства. Праці XX Всеукраїнської наукової конференції студентів та молодих вчених «Проблеми розвитку соціально-економічних систем в національній та глобальній економіці» (23-24 квітня 2020 р., м. Вінниця). Том 1. Ред. кол. Хаджинов І.В. (голова) та ін. Вінниця: ДонНУ імені Василя Стуса, 2020. С. 145-147.

ДОДАТКИ

ДОДАТОК А

Таблиця А.1 – Основні концепції й школи управління персоналом

Концепції, школи й теорії управління персоналом	Засновники й послідовники	Основні ідеї, які використовувалися
1	**2**	**3**
Класичні концепції: (наукове управління, НОП, соціальна інженерія, комплексний підхід до організації праці тощо)	Ф. Тейлор, Ф. та Л. Гілберт, М. Емерсон, О. Гастев, П. Керженцев, М. Вітке, Ф. Дунаєвський	Раціоналізація й стандартизація трудових операцій; максимальна ефективність використання робочої сили; персональна оцінка й оплата за результатами праці
Адміністративне управління	А. Файоль, М Фоллет, Ч. Барнард	Управління розглядається як особливий вид професійної діяльності, що включає планування, організацію, координацію й контроль; універсальні принципи управління (14), що приводять до успіху; етика, взаємодопомога, лідерство; механізм прийняття рішень і підпорядкування наказам
Бюрократична організація	М. Вебер	Функціональний розподіл праці й ієрархія владних відносин; деталізація й письмове оформлення обов'язків персоналу; стратегія довічного наймання; мінімізація особистісних властивостей й суб'єктивізму; кар'єрне зростання на основі кваліфікації й досвіду
Концепція «людських відносин»	Е. Мейо, Ф. Ротлісбергер, Р. Лайкерт	Позитивне відношення керівників до підлеглих, здоровий морально-психологічний клімат і задовільнення потреб – головні фактори підвищення продуктивності праці
Концепція людських ресурсів і школа поведінко-вих наук (концепції X і Y управління; концепція Z – синтез американського і японського методів управління)	В. Скотт, М.Фоллет, А.Маслоу, Д.Макгрегор, У.Оучі	Ієрархія потреб людини; закономірності поведінки суб'єкта
Концепції ситуаційного підходу	Дж. Вудворт, В.Врум, М.Стівенсон, Ф.Фідлер, П.Герсі й К.Бланчард, Р.Блейк і Д.Моутон	Залежність ефективності управління від умов конкретної ситуації, у якій функціонує підприємство; здатність аналізувати ринкову кон'юнктуру й приймати рішення; SWOT-аналіз; вибір адекватного стилю управління; лідерство й керівництво; «управлінська решітка»

ПРОДОВЖЕННЯ ДОДАТКУ А

Продовження таблиці А.1

1	2	3
Концепції системного підходу (управління за цілями, концепція «7S»; сучасне підприємство як відкрита й закрита система)	П. Дракер, Р.Лайкерт, Т.Пітерс, Р.Уотерман, І.Ансофф	Управління за цілями («management by objectives») передбачає визначення цілей функціонування кожного структурного елемента організації (адміністрації, підрозділів і працівників) і реалізованих проектів, для наступного спостереження й контролю результатів спільної діяльності. Модель «7S», розроблена американською консультативною фірмою «МакКінси» одержала свою назву від семи найважливіших проблем організації й управління: strategy (стратегія) – skill (навички, майстерність) – shared values (загальновизнані цінності) – structure (структура) – systems (система й процеси прийняття рішень) – staff (персонал, кадри) – style (стиль). Сучасне підприємство розглядається як відкрита й закрита система
Концепції інституціонального підходу	Д. Норт	Ринок – сукупність формальних і неформальних «правил гри», факторів (процедур) примусу й організацій («гравців»), що переслідують власні цілі
Сучасні концепції: теорія людського капіталу	М. Беккер, Я.Мінсер, Т.Шульц	Вплив інтелектуального капіталу на зростання доходу компанії
Теорія стратегічного управління персоналом	С. Фомбрун, М.Бір, П. Боксалл, Д. Гест, Д. Сторі, Д. Парселл, К. Легге, тощо	Управління людськими ресурсами й управління організаційною структурою повинні відповідати організаційній стратегії
Компетентісноорієнтований підхід	Дж. Хоткінсон, П. Сперроу, А. Фарнем, М. Армстронг тощо	Синтез стратегічного управління й соціальних, особистісних та психологічних установок і здібностей персоналу

Джерело: складено автором на основі [47-68]

Таблиця Б.1 – Аналіз фонду робочого часу КП «Буртинський завод вогнетривів» за 2017-2019 рр.

Показники	Робочий час, люд.-днів						Відхилення								
	2017		2018		2019		2018 від 2017			2019 від 2018			2019 від 2017		
	на 1 роб.	на всіх	на 1 роб.	на всіх	на 1 роб.	на всіх	на 1 роб.	на всіх	в%	на 1 роб.	на всіх	в%	на 1 ро.	на всіх	в%
1	**2**	**3**	**4**	**5**	**6**	**7**	**8**	**9**	**10**	**11**	**12**	**13**	**14**	**15**	**16**
1. Середньооблікова чисельність працівників		30		35		32	0	5	16,7	0	-3	-8,6	0	2	6,7
2. Календарний фонд часу	365	10950	365	12775	365	11680	0	1825	16,7	0	-1095	-8,6	0	730	6,7
3. Вихідні і святкові дні	116	3480	115	4025	117	3744	-1	545	15,7	2	-281	-7,0	1	264	7,6
4. Номінальний фонд робочого часу	249	7470	250	8750	248	7936	1	1280	17,1	-2	-814	-9,3	-1	466	6,2
5. Нормовані неодноразові невиходи на роботу	6,9	207	7,1	249	6,8	218	0,2	41,5	20,0	-0,3	-30,9	-12,4	-0,1	10,6	5,1
в тому числі:		0		0		0	0	0	-	0	0	-	0	0	-
5.1 чергові та додаткові відпустки	0	0	0	0	0	0	0	0	-	0	0	-	0	0	-
5.2 відпустку по навчанню	0,1	3	0,1	4	0	0	0	0,5	16,7	-0,1	-3,5	-100,0	-0,1	-3	-100,0
5.3 декретні відпустки	0	0	0	0	0	0	0	0	-	0	0	-	0	0	-
5.4 з хвороби	6,7	201	6,9	242	6,7	214	0,2	40,5	20,1	-0,2	-27,1	-11,2	0	13,4	6,7
5.5 неявки з дозволу адміністрації	0,1	3	0,1	4	0,1	3	0	0,5	16,7	0	-0,3	-8,6	0	0,2	6,7
6. Ненормовані неодноразові невиходи на роботу або простої	0,2	6	0,2	7	0,2	6	0	1	16,7	0	-0,6	-8,6	0	0,4	6,7
в тому числі:		0		0		0	0	0	-	0	0	-	0	0	-
6.1 прогули	0	0	0	0	0	0	0	0	-	0	0	-	0	0	-
6.2 інші невиходи через виправдувальними документах (неоплачувані)	0,2	6	0,2	7	0,2	6	0	1	16,7	0	-0,6	-8,6	0	0,4	6,7
7. Явочний фонд робочого часу	241,9	7257	242,7	8495	241,0	7712	0,8	1237,5	17,1	-1,7	-782,5	-9,2	-0,9	455	6,3
8. Тривалість раб. зміни, годин	8	240	8	280	8	256	0	40	16,7	0	-24	-8,6	0	16	6,7
9. Бюджет робочого часу, годин	1935,2	58056	1941,6	67956	1928	61696	6,4	9900	17,1	-13,6	-6260	-9,2	-7,2	3640	6,3
10. Передсвяткові скорочені дні, годин	6	180	5	175	7	224	-1	-5	-2,8	2	49	28,0	1	44	24,4
11. Корисний фонд робочого часу, годин	1929,2	57876	1936,6	67781	1921	61472	7,4	9905	17,1	-15,6	-6309	-9,3	-8,2	3596	6,2
12. Корисний фонд робочого часу, дн.	241,2	7235	242,1	8473	240,1	7684	0,9	1238,1	17,1	-2,0	-788,6	-9,3	-1,0	449,5	6,2
13. Середня тривалість робочої зміни	7,98	239	7,98	279	7,97	255	0,00	40,02	16,7	-0,01	-24,21	-8,7	0,00	15,8	6,6

Джерело: розраховано на основі звітності КП «Буртинський завод вогнетривів»

ДОДАТОК В

Таблиця В.1 – Характеристика показників кадрової складової трудового потенціалу підприємства

Показники кадрової складової ТП	Вагомість	Економічний зміст показника і оцінка його динаміки
Показник освітнього рівня персоналу (К1)	0,057	Показує частку працівників з повною вищою спеціальною освітою, зростання даного показника оцінюється як позитивна тенденція
Показник питомої ваги працівників віком до 35 років(К2)	0,137	Показує частку працівників у віці до 35 років у загальній чисельності працівників підприємства, зростання даного показника оцінюється як позитивна тенденція
Показник «старіння» персоналу (К3)	0,242	Показує частку працівників, які досягли пенсійного віку, зростання даного показника оцінюється як негативна тенденція
Показник статевої структури персоналу (К4)	0,070	Показує частку працівників-жінок в загальній чисельності працівників
Показник адміністративно-управлінського складу персоналу (К5)	0,063	Показує частку керівників і службовців в загальній чисельності працівників, зростання даного показника оцінюється як негативна тенденція
Показник професійного розвитку (К6)	0,169	Показує частку працівників, які протягом звітного періоду були охоплені будь-якою формою навчання, зростання даного показника оцінюється як позитивна тенденція
Показник кваліфікаційного розвитку (К7)	0,262	Показує частку працівників, які протягом звітного періоду підвищили свій кваліфікаційний рівень на виробництві або в навчальному закладі, зростання даного показника оцінюється як позитивна тенденція

Джерело: складено автором

ПРОДОВЖЕННЯ ДОДАТКУ В

Таблиця В.2 – Характеристика показників складової соціальної забезпеченості та захищеності трудового потенціалу підприємства

Показники складової соціальної забезпеченості та захищеності ТП	Вагомість	Економічний зміст показника і оцінка його динаміки
Показник соціальної забезпеченості (С1)	0,320	Показує частку соціальних пільг в загальному фонді оплати праці, зростання даного показника оцінюється як позитивна тенденція
Показник рівня захворюваності (С2)	0,178	Показує рівень захворюваності на підприємстві, тобто частку втрат робочого часу через тимчасову непрацездатність робочих, зростання даного показника оцінюється як негативна тенденція
Показник вільного часу (С3)	0,360	Показує частку часу в загальному фонді робочого часу, за яким робочий знаходиться у відпустці, зростання даного показника з точки зору робочого оцінюється як позитивна тенденція, з точки зору ж підприємства - як негативна. Розмір можливого часу перебування у відпустці регулюється законодавством
Показник питомої ваги середніх витрат на на навчання і підвищення кваліфікації в чистому доході (С4)	0,142	Показує, скільки підприємство витрачає коштів на навчання та підвищення кваліфікації в розрахунку на одного працівника, зростання даного показника оцінюється як позитивна тенденція

Джерело: складено автором

Таблиця В.3 – Характеристика показників організаційної складової трудового потенціалу підприємства

Показники організаційної складової ТП	Вагомість	Економічний зміст показника й оцінка його динаміки
Показник небезпеки праці (О1)	0,478	Показує частку працівників, зайнятих у шкідливих і небезпечних умовах праці в загальній чисельності працівників підприємства, зростання даного показника оцінюється як негативна тенденція
Показник ефективності використання робочого часу (О2)	0,155	Показує рівень відпрацьованого часу робітниками в загальному фонді робочого часу підприємства, зростання даного показника оцінюється як позитивна тенденція
Показник плинності трудових ресурсів (О3)	0,367	Показує частку працівників, які були звільнені з-за недотримання трудової дисципліни і за власним бажанням у загальній кількості працівників підприємства, зростання даного показника є негативною тенденцією

Джерело: складено автором

ПРОДОВЖЕННЯ ДОДАТКУ В

Таблиця В.4 – Характеристика показників мотиваційної складової трудового потенціалу підприємства

Показники мотиваційної складової ТП	Вагомість	Економічний зміст показника й оцінка його динаміки
Показник преміювання (М1)	0,101	Показує частку премій за виробничі результати в загальному фонді оплати праці, зростання даного показника оцінюється як позитивна тенденція
Показник участі в капіталі (М2)	0,190	Показує частку прибутку, що спрямовується на виплату дивідендів і відсотків по акціях і вкладах працівників, зростання даного показника є позитивною тенденцією
Показник випередження продуктивності (М3)	0,204	Показує відношення темпів зростання заробітної плати і темпів зростання продуктивності праці, тобто на скільки темпи зростання фонду оплати праці відстають від темпів зростання виробітку, зростання даного показника для робітників оцінюється як позитивна тенденція, для підприємства це зростання обумовлює зниження суми прибутку, що залишається в його розпорядженні
Показник відповідності оплати праці (М4)	0,255	Показує відношення розміру середньої заробітної плати по підприємству і по галузі, тобто наскільки рівень оплати праці на підприємстві відповідає галузевим стандартам, зростання даного показника оцінюється як позитивна тенденція
Показник ділової кар'єри (М5)	0,25 0	Показує частку працівників, які протягом звітного періоду отримали підвищення по службі, зростання даного показника оцінюється як позитивна тенденція

Джерело: складено автором

Таблиця В.5 – Характеристика показників творчо-інтелектуальної складової трудового потенціалу підприємства

Показники творчо інтелектуальної складової ТП	вагомість
Показник кількості наукових публікацій на одного працівника (І1)	0,396
Показник кількості патентів на одного працівника (І2)	0,300
Показник кількості раціоналістичних пропозицій на одного працівника (І3)	0,304

Джерело: складено автором

ДОДАТОК Д

Таблиця Д.1 – Розрахунок комплексного показника кадрової складової трудового потенціалу КП «Буртинський завод вогнетривів» в 2017-2019 рр.

Показники	Вагомість	2017	2018	2019
Показник освітнього рівня персоналу (К1)	0,057	0,116	0,117	0,121
Показник питомої ваги працівників у віці до 35 років(К2)	0,137	0,067	0,057	0,031
Показник «старіння» персоналу (К3)	0,242	0,01	0,006	0,016
Показник статевої структури персоналу (К4)	0,07	0,556	0,549	0,576
Показник адміністративно-управлінського складу персоналу ($К_5$)	0,063	0,200	0,092	0,156
Показник професійного розвитку (К6)	0,169	0,08	0,07	0,07
Показник кваліфікаційного розвитку (К7)	0,262	0,007	0,012	0,007
Комплексний показник кадрової складової ТП ($К_{кадр}$)		0,144	0,085	0,075

Джерело: розраховано автором

Таблиця Д.2 – Розрахунок комплексного показника складової соціальної забезпеченості та захищеності трудового потенціалу КП «Буртинський завод вогнетривів» в 2017-2019 рр.

Показники	Вагомість	2017	2018	2019
Показник соціальної забезпеченості (С1)	0,320	0,144	0,114	0,128
Показник рівня захворюваності (С2)	0,178	0,027	0,022	0,015
Показник вільного часу (С3)	0,360	0,106	0,116	0,137
Показник питомої ваги середніх витрат на навчання і підвищення кваліфікації в чистому доході (С4)	0,142	0	0	0
Комплексний показник складової соціальної забезпеченості та захищеності ТП (К соц.заб.з.)		0,089	0,082	0,093

Джерело: розраховано автором

ПРОДОВЖЕННЯ ДОДАТКУ Д

Таблиця Д.3 – Розрахунок комплексного показника організаційної складової трудового потенціалу КП «Буртинський завод вогнетривів» в 2017-2019 рр.

Показники	Вагомість	2017	2018	2019
Показник небезпеки праці (О1)	0,478	0,148	0,147	0,145
Показник ефективності використання робочого часу (О2)	0,155	0,971	0,971	0,972
Показник плинності трудових ресурсів (О3)	0,367	1,633	1,514	1,594
Комплексний показник організаційної складової ТП (Корг)		0,212	0,821	0,776

Джерело: розраховано автором

Таблиця Д.4 – Розрахунок комплексного показника мотиваційної складової трудового потенціалу КП «Буртинський завод вогнетривів» в 2017-2019 рр.

Показники	Вагомість	2017	2018	2019
Показник преміювання (М1)	0,101	0,07	0,11	0,15
Показник участі в капіталі (М2)	0,19	0,009	0,009	0,009
Показник випередження продуктивності (М3)	0,204	0,848	1,016	0,862
Показник відповідності оплати праці (М4)	0,255	0,758	0,797	0,802
Показник ділової кар'єри (М5)	0,25	0,03	0,058	0,071
Комплексний показник мотиваційної складової ТП (К мот)		0,286	0,383	0,438

Джерело: розраховано автором

Таблиця Д.5 – Розрахунок комплексного показника творчо-інтелектуальної складової трудового потенціалу КП «Буртинський завод вогнетривів» в 2017-2019 рр.

Показники	Вагомість	2017	2018	2019
Показник кількості наукових публікацій на одного працівника (І1)	0,396	0	0	0
Показник кількості патентів на одного працівника (І2)	0,300	0	0	0
Показник кількості раціоналістичних пропозицій на одного працівника (І3)	0,304	0	0	0
Комплексний показник творчо інтелектуальної складової ТП ($К_{т\text{-}інт}$)		0	0	0

Джерело: розраховано автором

ДОДАТОК Е

			КОДИ		
		Дата (рік, місяць, число)	2020	2	27
Підприємство	**КП Буртинський завод вогнетривів**	за ЄДРПОУ			
Територія	С. БУРТИН	за КОАТУУ	6823681001		
Організаційно-правова форма господарювання	КОЛЕКТИВНЕ ПІДПРИЄМСТВО	за КОПФГ	130		
Вид економічної діяльності	Виробництво вогнетривких виробів	за КВЕД	23.20		
Середня кількість працівників [1]	28				
Адреса, телефон	ХМЕЛЬНИЦЬКА ОБЛ., ПОЛОНСЬКИЙ Р-Н, С. БУРТИН, ВУЛ. ПЕРЕМОГИ, БУД. 4				

Одиниця виміру: тис. грн. без десяткового знака (окрім розділу IV Звіту про фінансові результати (Звіту про сукупний дохід) (форма №2), грошові показники якого наводяться в гривнях з копійками)

Складено (зробити позначку "v" у відповідній клітинці):

за положеннями (стандартами) бухгалтерського обліку	1
за міжнародними стандартами фінансової звітності	

Баланс (Звіт про фінансовий стан)
на 31122019 р.

Форма №1 Код за ДКУД 1801001

А К Т И В	**Код рядка**	**На початок звітного року**	**На кінець звітного періоду**
1	**2**	**3**	**4**
I.Необоротні активи			
Нематеріальні активи:	1000	231	213
первісна вартість	1001	368	368
накопичена амортизація	1002	137	155
Незавершені капітальні інвестиції	1005		
Основні засоби:	1010	304	280
первісна вартість	1011	2785	2785
знос	1012	2481	2505
Інвестиційна нерухомість	1015		
первісна вартість	1016		
знос	1017		
Довгострокові біологічні активи	1020		
первісна вартість	1021		
накопичена амортизація	1022		
Довгострокові фінансові інвестиції: які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030		
інші фінансові інвестиції	1035		
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040		
Відстрочені податкові активи	1045		
Гудвіл	1050		
Відстрочені аквізиційні витрати	1060		
Залишок коштів у централізованих страхових резервних фондах	1065		
Інші необоротні активи	1090		
Усього за розділом I	**1095**	535	493
II. Оборотні активи			
Запаси	1100	434	474
Виробничі запаси	1101	39	166
Незавершене виробництво	1102		
Готова продукція	1103	395	308
Товари	1104		
Поточні біологічні активи	1110		
Депозити перестрахування	1115		
Векселі одержані	1120		
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	38	45
Дебіторська заборгованість за розрахунками: за виданими авансами	1130		
з бюджетом	1135		
у тому числі з податку на прибуток	1136		
з нарахованих доходів	1140		
із внутрішніх розрахунків	1145		
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	13	38
Поточні фінансові інвестиції	1160		
Гроші та їх еквіваленти	1165	10	130
Готівка	1166		
Рахунки в банках	1167		
Витрати майбутніх періодів	1170		
Частка перестраховика у страхових резервах	1180		
у тому числі в: резервах довгострокових зобов'язань	1181		

ПРОДОВЖЕННЯ ДОДАТКУ Е

резервах збитків або резервах належних виплат	1182		
резервах незароблених премій	1183		
інших страхових резервах	1184		
Інші оборотні активи	1190		
Усього за розділом II	**1195**	495	687
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	**1200**		
Баланс	**1300**	1030	1180

Пасив	**Код рядка**	**На початок звітного року**	**На кінець звітного періоду**
1	**2**	**3**	**4**
I. Власний капітал			
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	1313	1313
Внески до незареєстрованого статутного капіталу	1401		
Капітал у дооцінках	1405		
Додатковий капітал	1410	104	104
Емісійний дохід	1411		
Накопичені курсові різниці	1412		
Резервний капітал	1415		
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	-596	-452
Неоплачений капітал	1425	( )	( )
Вилучений капітал	1430	( )	( )
Інші резерви	1435		
Усього за розділом I	**1495**	821	965
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення			
Відстрочені податкові зобов'язання	1500		
Пенсійні зобов'язання	1505		
Довгострокові кредити банків	1510		
Інші довгострокові зобов'язання	1515		
Довгострокові забезпечення	1520		
Довгострокові забезпечення витрат персоналу	1521		
Цільове фінансування	1525		
Благодійна допомога	1526		
Страхові резерви	1530		
у тому числі: резерв довгострокових зобов'язань	1531		
резерв збитків або резерв належних виплат	1532		
резерв незароблених премій	1533		
інші страхові резерви	1534		
Інвестиційні контракти	1535		
Призовий фонд	1540		
Резерв на виплату джек-поту	1545		
Усього за розділом II	**1595**	0	0
III. Поточні зобов'язання і забезпечення			
Короткострокові кредити банків	1600		
Векселі видані	1605		
Поточна кредиторська заборгованість за: довгостроковими зобов'язаннями	1610		
товари, роботи, послуги	1615	52	91
розрахунками з бюджетом	1620	102	122
у тому числі з податку на прибуток	1621		
розрахунками зі страхування	1625	8	
розрахунками з оплати праці	1630	46	1
за одержаними авансами	1635		
за розрахунками з учасниками	1640		
із внутрішніх розрахунків	1645		
за страховою діяльністю	1650		
Поточні забезпечення	1660		
Доходи майбутніх періодів	1665		
Відстрочені комісійні доходи від перестраховиків	1670		
Інші поточні зобов'язання	1690	1	1
Усього за розділом III	**1695**	209	215
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	**1700**		
V. Чиста вартість активів недержавного пенсійного фонду	**1800**		
Баланс	**1900**	1030	1180

ПРОДОВЖЕННЯ ДОДАТКУ Е

	КОДИ		
Дата (рік, місяць, число)	2020	2	27
за ЄДРПОУ			

Підприємство **КП Буртинський завод вогнетривів**

(найменування)

Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід)
за Рік 2019 р.

Форма №2 Код за ДКУД **1801003**

І. ФІНАНСОВІ РЕЗУЛЬТАТИ

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	4190	3698
Чисті зароблені страхові премії	2010	0	0
премії підписані, валова сума	2011		
премії, передані у перестрахування	2012		
зміна резерву незароблених премій, валова сума	2013		
зміна частки перестраховиків у резерві незароблених премій	2014		
Собівартість реалізованої продукції (товарів,робіт, послуг)	2050	(3460)	(3148)
Чисті понесені збитки за страховими виплатами	2070		
Валовий: прибуток	2090	730	550
збиток	2095	(0)	(0)
Дохід (витрати) від зміни у резервах довгострокових зобов'язань	2105		
Дохід (витрати) від зміни інших страхових резервів	2110		
зміна інших страхових резервів, валова сума	2111		
зміна частки перестраховиків в інших страхових резервах	2112		
Інші операційні доходи	2120		
у тому числі: дохід від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2121		
дохід від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2122		
дохід від використання коштів, вивільнених від оподаткування	2123		
Адміністративні витрати	2130	(586)	(502)
Витрати на збут	2150	( )	( )
Інші операційні витрати	2180	( )	( )
в тому числі: витрати від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2181		
витрати від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2182		
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток	2190	144	48
збиток	2195	(0)	(0)
Доход від участі в капіталі	2200		
Інші фінансові доходи	2220		
Інші доходи	2240		
в тому числі: дохід від благодійної допомоги	2241		
Фінансові витрати	2250	( )	( )
Втрати від участі в капіталі	2255	( )	( )
Інші витрати	2270	( )	( )
Прибуток (збиток) від впливу інфляції на монетарні статті	2275		
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток	2290	144	48
збиток	2295	(0)	(0)
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300		
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305		
Чистий фінансовий результат: прибуток	2350	144	48
збиток	2355	(0)	(0)

ПРОДОВЖЕННЯ ДОДАТКУ Е

II. СУКУПНИЙ ДОХІД

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Дооцінка (уцінка) необоротних активів	2400		
Дооцінка (уцінка) фінансових інструментів	2405		
Накопичені курсові різниці	2410		
Частка іншого сукупного доходу асоційованих та спільних підприємств	2415		
Інший сукупний дохід	2445		
Інший сукупний дохід до оподаткування	**2450**	0	0
Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом	2455		
Інший сукупний дохід після оподаткування	**2460**	0	0
Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)	**2465**	144	48

III. ЕЛЕМЕНТИ ОПЕРАЦІЙНИХ ВИТРАТ

Назва статті	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Матеріальні затрати	2500	1568	1164
Витрати на оплату праці	2505	1789	1768
Відрахування на соціальні заходи	2510	386	308
Амортизація	2515	42	43
Інші операційні витрати	2520	68	135
Разом	**2550**	3853	3418

IV. РОЗРАХУНОК ПОКАЗНИКІВ ПРИБУТКОВОСТІ АКЦІЙ

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

ПРОДОВЖЕННЯ ДОДАТКУ Е

Додаток 1
до Національного положення (стандарту)
бухгалтерського обліку 1 "Загальні вимоги до фінансової звітності"

			КОДИ		
		Дата (рік, місяць, число)	2018	01	01
Підприємство	**КП Буртинський завод вогнетривів**	за ЄДРПОУ	01373329		
Територія	**Україна**	за КОАТУУ	6823610100		
Організаційно-правова форма господарювання	**Колективне підприємство**	за КОПФГ	130		
Вид економічної діяльності	**Виробництво вогнетривких виробів**	за КВЕД	23.20		

Середня кількість працівників [1] **30**

Адреса, телефон **30510 Хмельницька область, Полонський район, с.Буртин, вул.Перемоги 0384392381**

Одиниця виміру: тис. грн. без десяткового знака (окрім розділу IV Звіту про фінансові результати (Звіту про сукупний дохід) (форма №2), грошові показники якого наводяться в гривнях з копійками)

Складено (зробити позначку "v" у відповідній клітинці):

за положеннями (стандартами) бухгалтерського обліку	V
за міжнародними стандартами фінансової звітності	

Баланс (Звіт про фінансовий стан)

на 31.12.2017 р.

Форма №1 Код за ДКУД 1801001

АКТИВ	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
I. Необоротні активи			
Нематеріальні активи	1000	**268**	**250**
первісна вартість	1001	**368**	**368**
накопичена амортизація	1002	**100**	**118**
Незавершені капітальні інвестиції	1005	-	-
Основні засоби	1010	**359**	**328**
первісна вартість	1011	**2 785**	**2 785**
знос	1012	**2 426**	**2 457**
Інвестиційна нерухомість	1015	-	-
Первісна вартість інвестиційної нерухомості	1016	-	-
Знос інвестиційної нерухомості	1017	-	-
Довгострокові біологічні активи	1020	-	-
Первісна вартість довгострокових біологічних активів	1021	-	-
Накопичена амортизація довгострокових біологічних активів	1022	-	-
Довгострокові фінансові інвестиції: які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030	-	-
інші фінансові інвестиції	1035	-	-
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040	-	-
Відстрочені податкові активи	1045	-	-
Гудвіл	1050	-	-
Відстрочені аквізиційні витрати	1060	-	-
Залишок коштів у централізованих страхових резервних фондах	1065	-	-
Інші необоротні активи	1090	-	-
Усього за розділом I	1095	**627**	**578**
II. Оборотні активи			
Запаси	1100	**95**	**332**
Виробничі запаси	1101	**26**	**50**
Незавершене виробництво	1102	-	-
Готова продукція	1103	**69**	**282**
Товари	1104	-	-
Поточні біологічні активи	1110	-	-
Депозити перестрахування	1115	-	-
Векселі одержані	1120	-	-
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	**3**	**3**
Дебіторська заборгованість за розрахунками: за виданими авансами	1130	-	-
з бюджетом	1135	-	-
у тому числі з податку на прибуток	1136	-	-
Дебіторська заборгованість за розрахунками з нарахованих доходів	1140	-	-
Дебіторська заборгованість за розрахунками із внутрішніх розрахунків	1145	-	-
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	**56**	**40**
Поточні фінансові інвестиції	1160	-	-
Гроші та їх еквіваленти	1165	**5**	**1**
Готівка	1166	-	-
Рахунки в банках	1167	-	-
Витрати майбутніх періодів	1170	-	-

ПРОДОВЖЕННЯ ДОДАТКУ Е

Частка перестраховика у страхових резервах	1180	-	-
у тому числі в: резервах довгострокових зобов'язань	1181	-	-
резервах збитків або резервах належних виплат	1182	-	-
резервах незароблених премій	1183	-	-
інших страхових резервах	1184	-	-
Інші оборотні активи	1190	-	-
Усього за розділом II	1195	**159**	**376**
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	-	-
Баланс	1300	**786**	**954**

Пасив	Код рядка	На початок звітного періоду	**На кінець звітного періоду**
1	2	3	4
I. Власний капітал			
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	**1 313**	**1 313**
Внески до незареєстрованого статутного капіталу	1401	-	-
Капітал у дооцінках	1405	-	-
Додатковий капітал	1410	**104**	**104**
Емісійний дохід	1411	-	-
Накопичені курсові різниці	1412	-	-
Резервний капітал	1415	-	-
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	**-706**	**-644**
Неоплачений капітал	1425	(-)	(-)
Вилучений капітал	1430	(-)	(-)
Інші резерви	1435	-	-
Усього за розділом I	1495	**711**	**773**
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення			
Відстрочені податкові зобов'язання	1500	-	-
Пенсійні зобов'язання	1505	-	-
Довгострокові кредити банків	1510	-	-
Інші довгострокові зобов'язання	1515	-	-
Довгострокові забезпечення	1520	-	-
Довгострокові забезпечення витрат персоналу	1521	-	-
Цільове фінансування	1525	-	-
Благодійна допомога	1526	-	-
Страхові резерви	1530	-	-
у тому числі: резерв довгострокових зобов'язань	1531	-	-
резерв збитків або резерв належних виплат	1532	-	-
резерв незароблених премій	1533	-	-
інші страхові резерви	1534	-	-
Інвестиційні контракти	1535	-	-
Призовий фонд	1540	-	-
Резерв на виплату джек-поту	1545	-	-
Усього за розділом II	1595	-	-
III. Поточні зобов'язання і забезпечення			
Короткострокові кредити банків	1600	-	-
Векселі видані	1605	-	-
Поточна кредиторська заборгованість за: довгостроковими зобов'язаннями	1610	-	-
товари, роботи, послуги	1615	**25**	**40**
розрахунками з бюджетом	1620	**17**	**41**
у тому числі з податку на прибуток	1621	-	-
розрахунками зі страхування	1625	**6**	**16**
розрахунками з оплати праці	1630	**26**	**83**
Поточна кредиторська заборгованість за одержаними авансами	1635	-	-
Поточна кредиторська заборгованість за розрахунками з учасниками	1640	-	-
Поточна кредиторська заборгованість із внутрішніх розрахунків	1645	-	-
Поточна кредиторська заборгованість за страховою діяльністю	1650	-	-
Поточні забезпечення	1660	-	-
Доходи майбутніх періодів	1665	-	-
Відстрочені комісійні доходи від перестраховиків	1670	-	-
Інші поточні зобов'язання	1690	**1**	**1**
Усього за розділом III	1695	**75**	**181**
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700	-	-
V. Чиста вартість активів недержавного пенсійного фонду	1800	-	-
Баланс	1900	**786**	**954**

ПРОДОВЖЕННЯ ДОДАТКУ Е

Зареєстровано за №: 9003500480
Прийнято
Дата реєстрації: 22.02.2018 13:10:15

	КОДИ		
Дата (рік, місяць, число)	2018	01	01
за ЄДРПОУ	01373329		

Підприємство **КП Буртинський завод вогнетривів**
(найменування)

Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід)
за Рік 2017 р.

Форма N2 Код за ДКУД **1801003**

Додаткові дані:
КВЕД **23.20**

I. ФІНАНСОВІ РЕЗУЛЬТАТИ

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	**3 419**	**2 304**
Чисті зароблені страхові премії	*2010*	-	-
премії підписані, валова сума	*2011*	-	-
премії, передані у перестрахування	*2012*	-	-
зміна резерву незароблених премій, валова сума	*2013*	-	-
зміна частки перестраховиків у резерві незароблених премій	*2014*	-	-
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	(**2 836**)	(**1 974**)
Чисті понесені збитки за страховими виплатами	*2070*	-	-
Валовий: прибуток	2090	**583**	**330**
збиток	2095	(-)	(-)
Дохід (витрати) від зміни у резервах довгострокових зобов'язань	*2105*	-	-
Дохід (витрати) від зміни інших страхових резервів	*2110*	-	-
зміна інших страхових резервів, валова сума	*2111*	-	-
зміна частки перестраховиків в інших страхових резервах	*2112*	-	-
Інші операційні доходи	2120	-	-
у тому числі: дохід від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	*2121*	-	-
дохід від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	*2122*	-	-
дохід від використання коштів, вивільнених від оподаткування	*2123*	-	-
Адміністративні витрати	2130	(**521**)	(**482**)
Витрати на збут	2150	(-)	(-)
Інші операційні витрати	2180	(-)	(-)
у тому числі: витрати від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	*2181*	-	-
витрати від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	*2182*	-	-
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток	2190	**62**	-
збиток	2195	(-)	(**152**)
Доход від участі в капіталі	2200	-	-
Інші фінансові доходи	2220	-	-
Інші доходи	2240	-	-
у тому числі: дохід від благодійної допомоги	*2241*	-	-
Фінансові витрати	2250	(-)	(-)
Втрати від участі в капіталі	2255	(-)	(-)
Інші витрати	2270	(-)	(-)
Прибуток (збиток) від впливу інфляції на монетарні статті	*2275*	-	-
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток	2290	**62**	-
збиток	2295	(-)	(**152**)

ПРОДОВЖЕННЯ ДОДАТКУ Е

Продовження додатка 2

Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	-	-
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305	-	-
Чистий фінансовий результат: прибуток	2350	**62**	-
збиток	2355	(-)	(**152**)

II. СУКУПНИЙ ДОХІД

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	**2**	**3**	**4**
Дооцінка (уцінка) необоротних активів	2400	-	-
Дооцінка (уцінка) фінансових інструментів	2405	-	-
Накопичені курсові різниці	2410	-	-
Частка іншого сукупного доходу асоційованих та спільних підприємств	2415	-	-
Інший сукупний дохід	2445	-	-
Інший сукупний дохід до оподаткування	**2450**	-	-
Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом	2455	-	-
Інший сукупний дохід після оподаткування	**2460**	-	-
Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)	**2465**	**62**	**-152**

III. ЕЛЕМЕНТИ ОПЕРАЦІЙНИХ ВИТРАТ

Назва статті	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Матеріальні затрати	2500	**1 394**	**988**
Витрати на оплату праці	2505	**1 375**	**940**
Відрахування на соціальні заходи	2510	**322**	**228**
Амортизація	2515	**49**	**38**
Інші операційні витрати	2520	**40**	**28**
Разом	**2550**	**3 180**	**2 222**

IV. РОЗРАХУНОК ПОКАЗНИКІВ ПРИБУТКОВОСТІ АКЦІЙ

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