

Міністерство освіти і науки України
Національний технічний університет
«Дніпровська політехніка»

Навчально-науковий інститут економіки

Факультет менеджменту

Кафедра менеджменту

ПОЯСНЮВАЛЬНА ЗАПИСКА
кваліфікаційної роботи ступеня магістра

студента Пальчевського Олександра Володимировича

академічної групи 073М-22-1

спеціальності 073 Менеджмент

за освітньо-професійною програмою Менеджмент організацій і логістика

на тему Удосконалення управління персоналом підприємства (за матеріалами АТ «Інтерпайп НМТЗ»)

Керівник кваліфікаційної роботи	Прізвище, ініціали	Оцінка за шкалою		Підпис
		рейтинговою	інституційною	
	Грошелева О.Г.			
Рецензент				
Нормоконтролер	Грошелева О.Г.			

Дніпро
2023

ЗАТВЕРДЖЕНО:

завідувач кафедри менеджменту

_____ Швець В.Я.

(підпис)

«25» вересня 2023 року

**ЗАВДАННЯ
на кваліфікаційну роботу
ступеня магістра**

студенту Пальчевському О.В. академічної групи 073М-22-1

спеціальності 073 Менеджмент

за освітньо-професійною програмою Менеджмент організацій і логістика

на тему Удосконалення управління персоналом підприємства (за матеріалами АТ «Інтерпайп НМТЗ»)

затверджену наказом ректора НТУ «Дніпровська політехніка» від 06.10.23 № 1215-с

Розділ	Зміст	Термін виконання
Теоретично-методологічний розділ	Теоретично-методологічні основи управління персоналом підприємства	25.09.2023 р. – 22.10.2023 р.
Дослідницько-аналітичний розділ	Аналіз діяльності підприємства АТ «Інтерпайп Новомосковський трубний завод» та ефективності управління персоналом	23.10.2023 р. – 19.11.2023 р.
Проектно-рекомендаційний розділ	Удосконалення управління персоналом АТ «Інтерпайп НМТЗ»	20.11.2023 р. – 10.12.2023 р.

Завдання видано

(підпис керівника)

Грошелева О.Г.

(прізвище, ініціали)

Дата видачі «25» вересня 2023 року

Дата подання до екзаменаційної комісії «11» грудня 2023 року

Прийнято до виконання

(підпис студента)

Пальчевський О.В.

(прізвище, ініціали)

РЕФЕРАТ

кваліфікаційної роботи магістра
студента групи 073м-22-1
НТУ «Дніпровська політехніка»
Пальчевського Олександра Володимировича

на тему: Удосконалення управління персоналом підприємства
(за матеріалами АТ «Інтерпайп НМТЗ»)

**ПЕРСОНАЛ, ПЕРЕПІДГОТОВКА, ПІДВИЩЕННЯ КВАЛІФІКАЦІЇ,
ПРОДУКТИВНІСТЬ ПРАЦІ, ПРИБУТОК, УПРАВЛІННЯ, ЧИСТИЙ ДОХІД**

Структура роботи: 95 сторінок комп'ютерного тексту; 17 рисунків; 20 таблиць; 50 джерел посилання.

Об'єкт розроблення – процес управління персоналом АТ «Інтерпайп НМТЗ».

Мета роботи – теоретичне обґрунтування та розробка практичних рекомендацій з удосконалення управління персоналом підприємства АТ «Інтерпайп НМТЗ».

Основні результати кваліфікаційної роботи магістра полягають у такому: вивчено теоретично-методологічні основи управління персоналом підприємства; охарактеризовано АТ «Інтерпайп НМТЗ», здійснено аналіз виробництва і реалізації продукції, фінансових та економічних показників діяльності АТ «Інтерпайп НМТЗ»; досліджено соціальну, кадрову політику, процеси навчання та підвищення кваліфікації персоналу; проведено аналіз ефективності використання персоналу; розроблено заходи з удосконалення управління персоналом АТ «Інтерпайп НМТЗ», обґрунтовано їх ефективність.

Методи дослідження – системний підхід, методи теоретичного узагальнення та критичного аналізу; методи фінансового, економіко-статистичного аналізу; методи трендового, факторного, кореляційно-регресійного аналізу.

Результати кваліфікаційної роботи магістра рекомендовані для використання у практичній діяльності АТ «Інтерпайп НМТЗ».

Сфера застосування – це процес управління персоналом підприємства.

Економічна ефективність. Реалізація розроблених заходів з посилення відділу маркетингу і стимулювання маркетологів надбавками та збільшення чисельності робітників, що проходять підвищення кваліфікації та перепідготовку, дозволить збільшити обсяги реалізації продукції, підвищити продуктивність праці, вивільнити робітників та отримати ефект 15006 тис. грн. В результаті впровадження запропонованих заходів чистий дохід АТ «Інтерпайп НМТЗ» зросте на 212809 тис. грн., збиток від реалізації продукції знизиться на 15006 тис. грн., чистий збиток зменшиться на 12305 тис. грн.

Значимість роботи полягає в розробці та обґрунтуванні заходів з удосконалення управління персоналом підприємства, реальних до впровадження у АТ «Інтерпайп НМТЗ»..

ABSTRACT

of qualification paper for the Master's degree
by the student of the academic group 073M-22-1
Dnipro University of Technology
Palchevskyi Oleksandr Volodymyrovych

Title: Improvement of personnel management of an enterprise (based on the materials of JSC "Interpipe NMPP")

PERSONNEL, RE-TRAINING, INCREASE OF QUALIFICATIONS,
LABOR PRODUCTIVITY, PROFIT, MANAGEMENT, NET INCOME

Structure: 95 printed pages; 17 figures; 20 tables; 50 references.

Object of development is the process of personnel management of JSC "Interpipe NMPP".

The aim of the paper is the theoretical substantiation and development of practical recommendations for improving of personnel management of the enterprise JSC "Interpipe NMPP".

The main findings of the qualification paper for the Master's degree are as follows: the theoretical and methodological bases of enterprise personnel management are studied; JSC "Interpipe NMPP" is characterized; the analysis of production and sale of products, financial and economic indicators of JSC "Interpipe NMPP" is carried out; the social and personnel policy, training and professional development processes are researched; the analysis of the effectiveness of the use of personnel is carried out; the measures to improve the personnel management of JSC "Interpipe NMPP" are developed, their effectiveness is substantiated.

Research methods – systematic approach, methods of theoretical generalization and critical analysis; methods of financial, economic and statistical analysis; methods of trend, factor, correlation and regression analysis.

The findings of the qualification paper for the Master's degree are recommended for use in the practical activities of JSC "Interpipe NMPP".

Application is the process of personnel management of an enterprise.

Economic efficiency. The implementation of the developed measures to strengthen the marketing department and stimulate marketers with allowances and increase the number of workers undergoing advanced training and retraining will allow to increase the volume of product sales, increase labor productivity, release workers and get the effect of 15,006 thousand UAH. As a result of the implementation of the proposed measures, the net income of JSC "Interpipe NMPP" will increase by 212,809 thousand UAH, the loss from the sale of products will decrease by 15,006 thousand UAH, and the net loss will decrease by 12,305 thousand UAH.

The value of the research – the development and substantiation of measures to improve the personnel management of the enterprise, which are real for implementation in JSC "Interpipe NMPP".

ЗМІСТ

	С.
Вступ	4
1 Теоретично-методологічні основи управління персоналом підприємства	7
1.1 Персонал підприємства, його формування і класифікація	7
1.2 Управління персоналом підприємства	9
1.3 Напрями удосконалення управління персоналом підприємства	20
2 Аналіз діяльності підприємства АТ «Інтерпайп Новомосковський трубний завод» та ефективності управління персоналом	28
2.1 Характеристика АТ «Інтерпайп НМТЗ»	28
2.2 Аналіз виробництва і реалізації продукції підприємства	33
2.3 Аналіз фінансових та економічних показників діяльності АТ «Інтерпайп НМТЗ»	41
2.4 Соціальні аспекти та кадрова політика підприємства	57
2.5 Навчання та підвищення кваліфікації персоналу	62
2.6 Аналіз ефективності використання персоналу АТ «Інтерпайп НМТЗ»	66
3 Удосконалення управління персоналом АТ «Інтерпайп НМТЗ»	72
3.1 Основні напрями перспективного розвитку АТ «Інтерпайп НМТЗ» з урахуванням ситуації в металургійній галузі	72
3.2 Обґрунтування ефективності заходів з удосконалення управління персоналом АТ «Інтерпайп НМТЗ»	76
3.3 Вплив запропонованих заходів на результати діяльності підприємства	83
Висновки	86
Перелік джерел посилання	91

ВСТУП

В умовах сучасної складної конкурентної боротьби та кризового стану господарювання у більшості підприємств виникає багато складних проблем, вирішення яких залежить від вмінь, досвіду, прагнень та активності їх персоналу. Тому набуває неабиякої ваги питання ефективності управління персоналом підприємства.

В управлінні персоналом важливим є визначення та забезпечення необхідного кількісного і якісного складу працівників, вирішення проблем поповнення персоналу та плинності кадрів, забезпечення кваліфікаційного складу задіяних у господарських процесах працівників відповідно до вирішуваних ними завдань, праця над підвищенням ефективності використання персоналу, розробка і втілення заходів з підвищення кваліфікації, навчання працівників, забезпечення дієвого стимулювання і мотивування персоналу до високопродуктивної праці з боку кожного працівника, активізація участі працівників в управлінні компанією, забезпечення розвитку персоналу.

Управління персоналом передбачає розробку кадрової стратегії, підбір працівників, виходячи з цілей підприємства, заохочення колективних зусиль, спрямованих на його розвиток, стимулювання з урахуванням якості індивідуальної діяльності, мінімізацію трудових затрат і створення позитивного соціально-психологічного клімату на робочих місцях. Для ефективного управління персоналом підприємства необхідно, щоб керівний склад підприємства докладав усіх зусиль в роботі з колективом, активно комунікував, проявляв ініціативу, запроваджував нові методи роботи, вирішував нестандартні питання, реалізовував інноваційні рішення, мав тісну співпрацю з кадровою службою, вищим керівництвом.

Питання управління персоналом підприємства висвітлювалися в наукових працях таких вчених, як: Балабанова Л. В., Босак О. В., Брижниченко

В. Є., Возна Л. Б., Герчанівська С. В., Громко Л. С., Гурська І. С., Гуцуляк Н. П., Єлецьких С. Я., Зіновська С. І., Непочатенко В. О., Придятько Е. М., Сепета В. В., Сікун О. А., Смирнова І. І., Ткаченко А. М., Устіловська А. С., Шимановська-Діанич Л. М., Шубала І. В., Щербаков Г. К., Якубів Р. Д. та ін.

Всі складові роботи підприємства залежать від ефективної і високопродуктивної праці працівників. Тому управління персоналом підприємства, яке дозволяє найкращим чином вирішити питання підбору, розстановки кадрів, якісного виконання працівниками своїх обов'язків, забезпечення постійності кадрів, застосування оптимальної системи оплати праці, використання дієвих методів мотивації персоналу, стимулювання процесів навчання, підвищення кваліфікації, кар'єрного зростання та розвитку працівників, забезпечення гарного морально-психологічного клімату в колективі, є найнеобхіднішим аспектом управлінської роботи будь-якого суб'єкта господарювання. Актуальність обраної теми дослідження полягає в тому, що підвищення ефективності управління персоналом підприємства забезпечує ефективну роботу у всіх підрозділах, посилення віддачі і результативності від праці всіх колективів та особисто кожного працівника, а це відповідно забезпечує гарні фінансові-економічні результати діяльності всього підприємства в цілому. Важливе теоретичне й практичне значення питань ефективного управління персоналом підприємства, їх нагальність і актуальність зумовили вибір теми кваліфікаційної роботи магістра.

Метою роботи є теоретичне обґрунтування та розробка практичних рекомендацій з удосконалення управління персоналом підприємства АТ «Інтерпайп НМТЗ».

Для досягнення поставленої мети в роботі поставлені і вирішені такі завдання:

- вивчити теоретично-методологічні основи управління персоналом підприємства;
- охарактеризувати АТ «Інтерпайп НМТЗ»;
- здійснити аналіз виробництва і реалізації продукції підприємства;

- проаналізувати фінансові та економічні показники діяльності АТ «Інтерпайп НМТЗ»;

- дослідити соціальні аспекти та кадрову політику підприємства;

- здійснити аналіз процесів навчання та підвищення кваліфікації персоналу на підприємстві;

- провести аналіз ефективності використання персоналу АТ «Інтерпайп НМТЗ»;

- розробити заходи з удосконалення управління персоналом АТ «Інтерпайп НМТЗ» та обґрунтувати їх ефективність.

Об'єкт розроблення – процес управління персоналом АТ «Інтерпайп НМТЗ».

Предмет розроблення – це теоретико-методологічні і практичні підходи до управління персоналом підприємства.

Методи дослідження: системний підхід, методи теоретичного узагальнення та критичного аналізу (аналіз літератури за обраною темою); методи фінансового, економіко-статистичного аналізу (для обробки емпіричних даних та оцінки результатів діяльності підприємства); метод трендового аналізу (для дослідження тенденцій розвитку); методи факторного аналізу (для з'ясувати міри впливу факторів на результат); кореляційно-регресійного аналізу (для оцінки взаємозв'язків між явищами).

Практична значущість результатів дослідження полягає в розробці та обґрунтуванні заходів з удосконалення управління персоналом підприємства, реальних до впровадження у АТ «Інтерпайп НМТЗ».

Результати кваліфікаційної роботи пройшли апробацію на круглому столі «Особливості управління під час воєнної агресії», який відбувся 10 листопада 2022 року у м. Дніпро. Бібліографічний опис тез доповідей: Пальчевський О.В. Функціонування металургійних підприємств в умовах воєнного стану / О.В. Пальчевський // Матеріали круглого столу «Особливості управління під час воєнної агресії». 10 листопада 2022 р., м. Дніпро. – Д.: НТУ «Дніпровська політехніка», 2022.

1 ТЕОРЕТИЧНО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА

1.1 Персонал підприємства, його формування і класифікація

Під персоналом підприємства розуміється основний склад кваліфікованих робітників компанії, фірми, організації. Це та частина робітників, яка володіє професійною здатністю до праці, тобто має спеціальну підготовку. Вирізняють три підходи до визначення персоналу. Перший розглядає персонал з точки зору понесених на нього витрат. Другий підхід визначає персонал з точки зору ресурсу, котрим потрібно грамотно управляти, створюючи умови для його розвитку, вкладати в нього кошти. Третій підхід розглядає персонал з точки зору здійснюваних ним процесів [1, с. 297].

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

Персонал підприємства визначається як певна кількість фізичних осіб, що мають з ним як з конкретною юридичною особою регульовані угодою найму відносини. Персонал – це також елемент економічного, виробничого та інноваційного простору організації. До персоналу підприємства належить персональний склад всіх працівників, зайнятих на підприємстві [2, с. 68].

Класифікація персоналу підприємства:

– за відношенням до виробництва: промислово-виробничий та непромисловий персонал;

– за характером виконуваних функцій: керівники, спеціалісти, службовці, робітники;

– за професіями: наприклад, токарі, слюсарі, тощо, згідно з Класифікатором професій;

– за спеціальностями, тобто різновидом трудової діяльності в межах професії, зокрема менеджер, економіст, юрист тощо;

– за рівнем освіти: спеціалісти найвищої, вищої категорії, спеціалісти

середньої кваліфікації, малокваліфіковані і некваліфіковані працівники;

– за відношенням до власності майна підприємства: власники і наймані працівники;

– за визначенням основного місця роботи: штатні працівники, сумісники, працівники, які виконують роботи від імені інших підприємств (на виконання замовлень);

– за зайнятістю у видах діяльності: основний і допоміжний персонал;

– за типом виконуваної роботи: персонал адміністративно-технічний, оперативний, оперативно-ремонтний, ремонтний, електротехнічний;

– за постійністю зайнятості: постійні і сезонні працівники;

– за рівнем освіти: персонал з повною вищою, базовою, професійно-технічною чи повною загальною освітою;

– за освітньо-кваліфікаційним рівнем: молодший спеціаліст, бакалавр, спеціаліст, магістр;

– за статтю: чоловіча чи жіноча;

– за загальним стажем роботи: без стажу, від 1 до 5 років, від 5 до 10 років, від 10 до 20 років, більше 20 років;

– за віком: до 21 року; 22-35 років; 36-45 років; 45-60 років; старше 60 років;

– за досвідом певної роботи: без досвіду, з досвідом від 1 до 5 років, від 5 до 10 років, від 10 до 20 років, більше 20 років [3, с. 132].

Щодо структури персоналу підприємства, то зазвичай на підприємствах переважають кваліфіковані і висококваліфіковані працівники, а також більшу частку працівників на промислових підприємствах становлять робітники, які виконують вже розроблені та поставлені завдання, менша частка припадає на керівників, спеціалістів та службовців. На формування структури, складу персоналу підприємства мають вплив зовнішні та внутрішні чинники. Серед зовнішніх чинників слід зазначити такі: чисельність економічно активного (працездатного) населення, рівень освіти, кваліфікація персоналу, співвідношення попиту та пропозиції робочої сили, віковий фактор, добробут населення, прожитковий мінімум. До внутрішніх чинників впливу на персо-

нал можна віднести привабливість конкретного підприємства для працевлаштування, рівень заробітної плати, безпечність умов праці, застосування стимулів та методів мотивації, захист працівників, обсяг пропозиції необхідних кадрів на ринку робочої сили, премії та винагороди [4, с. 86].

Процес формування персоналу промислового підприємства включає такі стадії: оцінка та планування потреби у персоналі; набір, підбір та прийняття працівників; адаптація та професійно-особистісна інтеграція прийнятого працівника; становлення, колективне виховання й професійний розвиток, кар'єрне зростання персоналу; мотивація праці, націлена на досягнення високих результатів діяльності [5, с. 126].

В умовах сучасних трансформаційних перетворень в суспільстві формування персоналу слід розглядати як інтегрований бізнес-процес керування персоналом, орієнтований на створення умов для гармонійного розвитку кожного працівника як індивідуальності відповідно до цілей компанії та суспільства, а також виявлення прихованих здібностей працівників шляхом цілісного аналізу усіх факторів, які впливають на нього [6, с. 173].

1.2 Управління персоналом підприємства

Управління персоналом підприємства – це багатогранний процес, здійснення якого забезпечує компанію висококваліфікованими та конкурентоспроможними працівниками; сприяє створенню умов для більш повного розкриття їх потенціалу та ефективного використання, мотивації; дає змогу збалансувати інтереси компанії та працівників, що, в свою чергу, дозволить об'єднати всю кадрову роботу для реалізації конкурентної стратегії підприємства, суттєво підвищити ефективність функціонування та отримати конкурентні переваги [7, с. 207].

Управління персоналом як вид діяльності спрямоване на організаційно-економічні, адміністративно-управлінські та соціальні фактори впливу на персонал щодо ефективної діяльності підприємства та підвищення його конкурентоспроможності на ринку [8, с. 71].

Управління персоналом розуміють як діяльність компанії, спрямовану на ефективне використання персоналу для досягнення цілей, як організації, так і індивідуальних (особистих). Відповідно до цього, поняття «управління персоналом» має два основних аспекти: функціональний і організаційний. У функціональному відношенні під управлінням персоналом мається на увазі виконання таких найважливіших дій:

- визначення загальної стратегії;
- планування потреби компанії у персоналі з урахуванням діючого кадрового складу;
- залучення, відбір та оцінка персоналу;
- підвищення кваліфікації персоналу та його перепідготовка;
- управління кар'єрою;
- звільнення персоналу;
- визначення робочих місць, функціональних і технологічних зв'язків між ними, змісту та послідовності виконання робіт, умов праці;
- політика оплати праці та соціального забезпечення;
- управління витратами на персонал.

Управління персоналом в організаційному аспекті охоплює всіх працівників, а також усі структурні підрозділи та організації, що відповідають за роботу з персоналом [9].

Визначення поняття «управління персоналом» різними вченими наведено у таблиці 1.1.

Управління персоналом – безперервний процес (планування, прийняття на роботу, оцінювання, розвиток та мотивація) впливу керівництва компанії на інтереси, поведінку й діяльність працівників (які мають виробничі відносини з роботодавцем, кваліфіковані або некваліфіковані, з досвідом або без досвіду на момент заключення трудового договору), з використанням організаційно-економічних, адміністративно-управлінських, правових і особистісних чинників, засобів, способів впливу для досягнення тактичних та стратегічних цілей організації.

Таблиця 1.1 – Визначення поняття «управління персоналом» [10, с. 89].

Вчені	Визначення
М. Армстронг	Стратегічний і послідовний підхід до керування найціннішими активами організації – людьми, які в ній працюють і роблять індивідуальний і колективний внесок у досягнення її цілей, підтримуючи постійну конкурентну перевагу
Дж. Мілкович, Дж. Бодро	Серія рішень у сфері відносин із найманими працівниками, які впливають на ефективність діяльності працівників і організації у цілому
О.В. Посилкіна	Це дуже складний і багатогранний процес, у якому задіяно багато ресурсів, у т.ч. людських, фінансових, матеріальних
О.В. Крушельницька, Д.П. Мельничук	Системний планомірно організований вплив через систему взаємопов'язаних організаційно-економічних і соціальних заходів, спрямованих на створення умов нормального розвитку й використання потенціалу робочої сили на рівні підприємств
В.А. Рудьєв, С.О. Гуткевич, Т.Л. Мостенська	Це системно організований процес відтворення й ефективного використання всіх кадрів організації, спрямований на досягнення поставленої мети

Класичні методи управління персоналом виокремлюються як адміністративні, економічні та соціально-психологічні. В сучасній ринковій економіці важливу роль в підвищенні ефективності управління персоналом відіграють методи підбору персоналу, методи оцінки діяльності, управління кар'єрою, методи системи винагороди, методи навчання [11, с. 106].

Функції і завдання управління персоналом промислового підприємства представлені в таблиці 1.2.

У теорії й практиці управління персоналом виділяють чотири концепції, які розвивалися відповідно до трьох основних підходів щодо управління: економічного, організаційного та гуманістичного. Зародження й розвиток цих підходів зумовлені еволюцією ринкових відносин. При цьому всі підходи в тому чи іншому ступені залишаються актуальними і дієвими й на зараз при розв'язанні завдань управління персоналом для підвищення ефективності виробництва.

Таблиця 1.2 – Функції та завдання управління персоналом на промисловому підприємстві [12, с. 208]

Функції	Завдання
Прогнозування	Розробка прогнозів показників, які характеризують управління персоналом на підприємстві; розробка стратегічних пріоритетів підприємства щодо управління персоналом
Планування	Визначення потреби підприємства в кадрах; нормування праці та розрахунок норм; складання планів підготовки робітничих кадрів за професіями, кваліфікаціями і термінами
Організація	Підбір, розвиток і розстановка працівників; реалізація заходів щодо розвитку кадрового резерву, підготовки та підвищення кваліфікації робітників; виконання робіт з вивчення трудових процесів, організаційних структур управління, умов праці, виявлення резервів зростання продуктивності праці; організація і проведення оцінки діяльності персоналу, атестації
Контроль	Проведення контролю за якістю навчання персоналу, за витрачанням фондів оплати праці та матеріального стимулювання, правильністю застосування форм і систем заробітної плати; контроль за дотриманням трудового законодавства, постанов, розпоряджень, нормативних актів з питань організації та оплати праці
Аналіз	Аналіз якості робіт з нормування праці, впровадження обґрунтованих нормативів з праці, розширення сфери нормування праці; аналіз ефективності використання діючих форм і систем оплати праці, матеріального і морального стимулювання
Облік	Ведення обліку працівників за підрозділами, посадами, професіями і розрядами; облік руху контингенту учнів; автоматизація обліку персоналу, нарахування зарплати і ведення кадрових процесів; ведення обліку показників з праці
Регулювання	Внесення змін, доповнень та корегувань до розроблених заходів з управління персоналом

Вивчення цих підходів в ракурсі відображення в них сутності персоналу, принципів і функцій управління персоналом є важливим під час формування комплексного розуміння сучасної концепції менеджменту праці (табл. 1.3).

Таблиця 1.3 – Еволюція підходів до управління персоналом підприємства [13, с. 232]

Характеристики	Економічний підхід (кін. XIX – поч. XX ст.)	Організаційний підхід (сер. XX – кін. XX ст.)	Гуманістичний підхід (кін. XX – поч. XXI ст.)
Характер праці	Фізична, низько кваліфікована	Автоматизована, потребує високої кваліфікації	Інтелектуальна, творча
Об'єкт управління	Людина як робоча сила	Людина як чинник виробництва	Людина як складний біо-психо-соціальний феномен
Методи управління	Економічні, адміністративні	Економічні, адміністративні	Економічні, адміністративні, соціально-психологічні
Функції управління	Контроль над кількістю та якістю праці. Заохочення та покарання працівників	Підбір, оцінка персоналу. Планування кар'єри. Підвищення кваліфікації	Формування колективу працівників. Організація та управління відносинами в колективі. Створення необхідного організаційно-культурного середовища на підприємстві

Сьогодні сучасне управління персоналом підприємств засноване на гуманістичному підході, який передбачає більш інтелектуальний стиль роботи працівників, а керуючі органи розцінюють працівника як особистість та створюють для нього більш комфортні умови роботи [13, с. 232].

Складовими елементами управління персоналом є:

- планування персоналу;
- підбір та найм працівників;
- профорієнтація та адаптація персоналу;
- ознайомлення із системою цінностей підприємства;
- оцінка й атестація працівників;
- оцінка результатів діяльності персоналу;

- формування кадрового потенціалу;
- організація безперервної роботи з молодими спеціалістами і роботи щодо підбору та розстановки керівних кадрів;
- розробка і впровадження дієвої системи мотивації, безперервний аналіз потреб працівників, удосконалення форм матеріального й морального стимулювання персоналу;
- розвиток персоналу (навчання, перепідготовка, підвищення кваліфікації);
- сприяння самовираженню та саморозвитку працівників;
- управління плинністю кадрів;
- соціальний розвиток та організаційна культура [14, с. 141].

Функціональні підсистеми сучасної системи управління персоналом: управління стимулюванням, мотивацією персоналу, оплатою праці; стратегічне планування персоналу; управління соціальним та сталим розвитком; правове забезпечення управління; розвиток організаційної структури та культури управління; управління трудовими відносинами та забезпечення нормальних умов праці; загальний та лінійний менеджмент; інформаційне забезпечення; управління розвитком персоналу; кадрове діловодство та управління рекрутингом й обліком працівників [15, с. 192].

Механізм управління персоналом промислового підприємства є складним процесом, що залучає всіх працівників підприємства до різних процесів, але з однією метою – ефективного зростання підприємства і кар'єрно-вигідного зростання працівників. Система управління розвитком персоналу в компаніях залежить від багатьох мікро-, мезо-, макрофакторів, а також глобальних факторів, що вимагає балансування та таргетування структури витрат на персонал [16, с. 184].

Важливим елементом ефективного управління персоналом є оцінка персоналу. Об'єктивна оцінка може бути досягнута лише на основі врахування професійно-кваліфікаційних, особистісних та ділових характеристик працівника. Оцінка персоналу розглядається як елемент управління й як система атестації персоналу, водночас це необхідний засіб

вивчення якісного складу кадрового потенціалу організації. Оцінка персоналу слугує багатьом цілям. До цих цілей належать:

– інформативна мета, реалізація якої дозволяє забезпечити керівників необхідними даними про роботу своїх підлеглих, а також про їх індивідуальні здобутки та недоліки;

– мотиваційна мета, яка передбачає взаємозв'язок матеріальної винагороди і морального заохочення з трудовою поведінкою і результатами праці і, таким способом, орієнтує працівників на покращення результатів роботи, набуття нових професійних навичок, необхідних для кращого виконання завдань;

– адміністративна мета, яка безперервно реалізується в процесі прийняття кадрових рішень: підвищення (пониження) по роботі, переведення на іншу роботу, перепідготовка та перекваліфікація, заохочення або покарання, припинення трудового договору.

Оцінка персоналу здійснюється для покращення управління діяльністю підприємства. Компанія не може розраховувати на довготривалий розвиток без ефективного керування працівниками та організації їх роботи. Базисом забезпечення цього й є оцінка персоналу як основа для його вдосконалення, мотивації та відповідної оплати праці. Важливим завданням оцінки персоналу є забезпечення зворотного зв'язку: працівник повинен знати, як оцінюються результати його праці, бажання якісного виконання його роботи з боку керівництва. Важливим є відкритість обговорень досягнень працівника та виокремлення шляхів покращення його роботи. Оцінка персоналу об'єднує всі елементи системи управління персоналом в єдине ціле [17, с. 132].

Питання адекватної оцінки ефективності працівників є надзвичайно актуальним для забезпечення конкурентоспроможності компанії. Визнані такі найбільш поширені підходи до оцінки компетенції співробітників:

1. Атестація. Порядок її проведення має бути викладений в офіційно затверджених керівництвом організації документах. При її здійсненні оцінюється кваліфікація, результати праці, рівень практичних навичок і теоретичних знань, ділові та особистісні якості працівника.

2. Ассесмент-центр (центр оцінки). Цей сучасний метод оцінки персоналу дозволяє отримати достовірну інформацію про особистісні, ділові якості співробітника за допомогою ділових ігор, кейсів, групових дискусій, індивідуальних інтерв'ю і тестів.

3. Тестування (як за професійними, так і психологічними тестами).

4. Інтерв'ювання. Метод, заснований на питаннях і відповідях. Може проводитися у вільній формі (неструктуроване інтерв'ю) з оцінкою емоційної реакції на питання або за заздалегідь визначеною схемою і підготовленими питаннями (структуроване інтерв'ю).

5. Метод експертних оцінок працівників. За цим методом оцінка персоналу здійснюється експертами на основі їх власного досвіду і знань.

6. Ділові ігри. Оцінка персоналу компанії відбувається на основі імітації ділової активності. За цим методом моделюються дії працівника в певній, бажано, складній ситуації і оцінюється його поведінка, стресостійкість, здатність швидко і правильно приймати рішення, взаємодіяти з колегами і клієнтами [18, с. 43].

Результативність управління ефективністю використання персоналу С.І. Зіньковською запропоновано оцінювати на основі інтегрального показника кадрового, соціального, інноваційного, технологічного, економічного, фінансового ефекту та шляхом порівняння отриманого знезначення з попередніми періодами [19, с. 178].

Управлінські рішення щодо використання персоналу базуються на ґрунтовному аналізі складу, руху, діяльності працівників підприємства. Показники аналізу використання персоналу складаються з показників, що характеризують: робоче середовище (витрати на забезпечення безпечних і комфортних умов праці, на житло, інфраструктуру); формування персоналу (структура працівників, витрати на працевлаштування і профорієнтацію); розвиток персоналу (витрати на підвищення кваліфікації, навчання, розвиток персоналу, мотивацію та утримання; чисельність працівників, що проходять навчання, підвищення кваліфікації); системи мотивації праці (витрати на

матеріальне заохочення, допомогу); соціальну відповідальність підприємства (витрати на соціальні, корпоративні заходи) [20, с. 39].

Основні принципи управління персоналом, які діють в тому числі в умовах сучасної кризової діяльності підприємств такі: принцип інтеграції персоналу; принцип оптимізації кадрового потенціалу організації; принцип підтримки прагнення до незалежності; принцип надання персоналу більшого динамізму; принцип формування унікального кадрового потенціалу; принцип орієнтації на професійне ядро кадрового потенціалу компанії; принцип системності щодо розвитку персоналу; принцип компліментарності управлінських ролей в організації. Окремо слід виділити необхідність дотримання основного принципу управління персоналом, який полягає в опорі на розвиток творчих здібностей працівників та самоорганізацію особистості [21, с. 110].

В управлінні персоналом велику роль відіграють менеджери-лідери, які зазвичай повинні володіти такими рисами як доступність для кожного працівника; знайомство з більшою кількістю працівників; приділення уваги системам заохочення; відсутність кабінетного стилю керівництва, з'ясування проблем на місцях, взяття на себе відповідальності; делегування повноважень виконавцям [22, с. 473].

Окремим аспектом в управлінні персоналом є забезпечення кадрової безпеки. Моделювання бізнес-процесів управління персоналом з використанням ІТ-інструментів сприяє вирішенню головних завдань безпеки в кадровій політиці підприємства, які передбачають:

- 1) виявлення, припинення загроз від працівників – кримінальна діяльність, розголошення комерційної таємниці, незаконне співробітництво з конкурентами, нанесення шкоди бізнесу тощо;
- 2) оцінка обстановки в колективі, взаємин між співробітниками;
- 3) визначення рівня лояльності персоналу до організації, виявлення нелояльних, розробка й впровадження заходів з нейтралізації негативно налаштованих співробітників;

4) збір, аналіз даних про претендентів для прийняття на роботу, надання інформації керівництву для прийняття об'єктивного рішення про їх прийом чи відмову;

5) збір, аналіз відомостей для прийняття рішень про допуск до конфіденціальної інформації;

6) проведення (за необхідністю) психо-емоційного й психо-фізіологічного тестування при прийомі на будь-яку посаду, а також при виникненні суперечливих ситуацій;

7) надання консультаційних послуг, проведення навчальних курсів з підготовки персоналу, пов'язаних з питаннями забезпечення кадрової безпеки, з правилами поводження з конфіденціальною інформацією;

8) можливості забезпечення всіх працівників безпечним станом в інформаційному, особистому житті, трудових відносинах тощо [23, с. 65].

Важлива роль в управлінні персоналом належить мотивації праці. З метою забезпечення ефективної мотивації менеджери використовують матеріальні та нематеріальні інструменти мотивації персоналу, в результаті чого отримується ефект від їх поєднання та підвищується ефективність праці, а також досягаються цілі функціонування підприємства. Мотивацію доцільно розглядати як явище, як процес і як систему. Мотивація як явище виражається у діях та вчинках керівництва організації щодо спонукання працівників до більш якісної праці. Мотивація як процес полягає у тому, що саме керівництво робить для заохочення персоналу, а мотивація як система виражається у тому, що цей процес складається з сукупності інструментів впливу на працівників і здійснюється систематично для підтримки їх прагнення до якісного виконання своїх робочих обов'язків [24, с. 508].

Мотиваційний механізм на підприємстві повинен повноцінно працювати і гарантувати:

- достатню зайнятість працівників;
- створення рівних можливостей персоналу для професійного і службового просування;

- узгодженість рівня оплати праці з отриманими результатами;
- створення безпечних умов праці;
- підтримку в колективі здорового психологічного клімату [25, с. 120].

Щоб система мотивації була ефективною потрібно:

- визначити модель процесу мотивації: потреби – мета – дія – досвід – очікування;
- визначити чинники, що впливають на мотивацію того чи іншого працівника;
- визначити потреби кожного працівника та сформувані умови, за яких ці потреби будуть задоволені;
- максимально застосовувати матеріальні та нематеріальні методи мотивації;
- використовувати організаційні та психологічні методи мотивації;
- забезпечити постійність здійснення процесів мотивації персоналу;
- сформувані умови для розвитку та вдосконалення знань та навиків персоналу.

Мотивація працівників є важливим чинником у покращенні діяльності компанії та її конкурентоспроможності.

Втілення різних методів мотивації є необхідною умовою для покращення організації управління персоналом підприємства; введення відповідної структури управління дозволяє оцінювати компетентність своїх працівників [26, с. 200].

Ефективно діюча система управління персоналом на підприємстві сприяє:

- підвищенню рівня мотивації працівників;
- збільшенню продуктивності праці;
- регулюванню та усуненню недоліків, які виникають у процесі виробничих відносин;
- створенню сприятливої атмосфери в колективі та формуванню корпоративної культури в організації;

- формуванню у працівників нових навичок і вмінь у процесі навчання, підвищення кваліфікації персоналу, розвитку творчого потенціалу;
- зростанню прибутків підприємства і загалом покращенню його іміджу, позиції в сучасному конкурентному ринковому середовищі [27, с. 219].

1.3 Напрями удосконалення управління персоналом підприємства

Як показує світова практика, у теперішніх умовах для забезпечення ефективної роботи підприємства недостатньо підібрати персонал, необхідно ще здійснити в людський капітал відповідні інвестиції. Актуальним є здійснення вкладень в розвиток персоналу. Щодо цього слід виокремити такі складові, як: професійне навчання працівників компанії; виробнича адаптація персоналу; оцінювання і атестація кадрів; планування та розвиток трудової кар'єри персоналу (формування кадрового резерву, професійно-кваліфікаційне просування робітників, фахівців і службово-професійне просування керівників); розкриття потенціалу працівників в усіх сферах, що забезпечує найефективніше використання їх здібностей, навичок і знань [28, с. 96].

Підприємство, здійснюючи інвестиції в розвиток персоналу, очікує отримати в майбутньому доходи за рахунок збільшення продуктивності праці і, як наслідок, зростання обсягу виробництва продукції, оптимізації чисельності працівників, скорочення непродуктивних витрат часу, підвищення конкурентоспроможності продукції завдяки поліпшенню її якості та оптимізації витрат на її виробництво [29, с. 132].

Пріоритетними напрямами трансформації кадрової політики в сучасних умовах мають стати: розвиток кар'єрних можливостей фахівців, запровадження сучасних підходів до оплати праці та заохочення, впровадження комплексної системи кадрового аудиту, діджиталізація процесів роботи з кадрами та запровадження автоматизованої системи управління персоналом [30, с. 213].

Зміни в управлінні персоналом в умовах нової економіки полягають в активному використанні інформаційної управлінської системи, поширенні

віддалених форм управління, створенні електронного інформаційного середовища взаємодії, активізації організації навчання та самонавчання персоналу, запровадженні методів управління проєктними командами [31, с. 68].

В теперішніх умовах активізація використання сучасних персональних технологій для забезпечення високого ступеню залученості персоналу сприяє підвищенню ефективності системи управління підприємством та його загальній результативності на ринку. В цьому допомагає застосування HR-брендингу, яке дозволяє сформувати імідж роботодавця через використання унікальних HR-технологій, що забезпечує постійний приріст вартості людських ресурсів, зростання конкурентоспроможності підприємства як роботодавця, високий рівень лояльності співробітників на різних стадіях роботи з ними (залучення, формування і розвиток, використання та вивільнення). HR-брендинг – це внутрішньоорієнтовані заходи щодо забезпечення налагодженого зворотнього зв'язку із співробітниками, ефективної системи оцінювання персоналу, дієвої системи мотивації (як матеріальної, так і нематеріальної), ефективної системи розвитку та навчання персоналу (тренінги, наставництво, методичне забезпечення тощо), інформаційної відкритості та залучення персоналу в «життя» компанії та на цій основі формування його лояльності. Відповідно очікуваними ефектами результативного HR-брендингу є покращення трудових відносин, зменшення плинності кадрів, посилення організаційної культури, а також економія часових та фінансових ресурсів при підборі та відборі персоналу за рахунок залучення більшої чисельності талановитих та більш кваліфікованих працівників. Результативний HR-брендинг підприємства (реалізований із усвідомленням того, що головним резервом підприємства є працівники) є сучасною конкурентною перевагою підприємства [32].

Актуальним на теперішній час є використання суб'єктом управління (менеджером, керівником) підприємства інструментів штучного інтелекту для вдосконалення моделі управління персоналом на підприємстві. Алгоритми роботи штучного інтелекту налаштовані для моніторингу роботи співробітників підприємства та передачі контрольних даних керівнику з метою подальшого коригування роботи працівників. Це дозволяє керівникам

не тільки відстежувати кількість і якість відпрацьованого часу, але й у суперечливий момент захистити заробітну плату працівника. Тож дані інструменти захищають як керівників від несумлінних працівників, так і сумлінних працівників від недобросовісного керівництва. Співробітник, знаючи, що за ним здійснюється спостереження, буде покращувати ефективність і якість своєї праці та разом із тим буде упевнений, що буде захищений, оскільки сумлінно виконував поставлене завдання. Керівник має форму зворотного зв'язку, що забезпечує йому можливість внесення пропозицій та змін до роботи всієї системи управління, а вдосконалена модель моніторингу й управління постійно перевіряє (завдяки вбудованим алгоритмам) настрої та емоційний стан працівників. Отже, інструменти штучного інтелекту моніторингу й управління персоналом дозволяють виконувати ті функції, які в буденному житті пропускаються керівниками через велике навантаження в роботі. Ця методична схема управління поведінкою працівників на підприємстві дозволяє сформувати такі управлінські рішення, які є економічно вигідними для підприємства і не порушують прав та інтересів працівників [33, с. 82, 87].

Вирішити проблеми якісної підготовки та професійного зростання персоналу необхідно за рахунок правильного вибору форм навчання. Причому вирішальне слово при цьому повинно належати саме працівникам, тому що примусове нав'язування керівництвом певних форм і методів може знизити результативність навчання працівників [34].

Вимоги щодо зростання інноваційності розвитку виробництва товарів і послуг, у свою чергу, збільшують цінність рівня освіти, комплексу знань, професіоналізму, здатності до навчання і творчих здібностей працівників у загальній сукупності активів підприємства. Ефективність менеджменту та управління персоналом визначається не тільки вмінням здійснювати індивідуальну роботу із творчим персоналом, а й умінням створити «інтелектуальний кулак» із працівників, які володіють знаннями, – працівників розумової праці (knowledge workers). При цьому особливого значення набувають функції системи управління персоналом щодо підтримки раціонального співвідношення між активізацією творчого потенціалу

співробітників інтелектуальної праці та збереження за керівництвом прав й фактичних можливостей прийняття рішень із ключових питань розвитку підприємства в межах своєї компетенції. Створення мобільних груп працівників інтелектуальної праці відкриває найкращі можливості для їх творчої взаємодії, урівноважує їх індивідуалістичні устремління та дає можливість організації оперативно приймати управлінські рішення у швидко мінливих ринкових умовах [35, с. 33].

Для досягнення мети діяльності підприємства та підтримки конкурентних позицій за сучасних умов ведення бізнесу та динамізму зовнішнього і внутрішнього середовища підвищується значимість адаптації персоналу. Керівникам слід приділяти увагу заходам, які б забезпечували адаптацію працівника до нової посади, професійно-виробничу адаптацію (приспосовування до умов та режиму роботи), міжособистісну адаптацію (звикання до стилю спілкування в колективі та норм поведінки); особистісну (особистісний ріст, прагнення до інтелектуального та морального самовдосконалення), організаційну адаптацію (розуміння своєї ролі на підприємстві); психофізіологічну (адаптацію працівника до психологічних та фізіологічних умов роботи); соціально-психологічну (приспосовування працівника до відносин у колективі); економічну адаптацію (ознайомлення з економічним процесом управління підприємством, системою оплати праці та винагородження); професійну адаптацію (приспосовування наявних знань, умінь та навичок до посадових обов'язків) [36, с. 286].

Успішна трудова адаптація буде відображатися в таких показниках: відсутність почуття напруги, невпевненості; оволодіння необхідним рівнем знань і навичок, необхідних для виконання роботи; демонстрація робочої поведінки, яка відповідає вимогам професійної діяльності керівництва; відповідність показників з праці працівника встановленим нормативам; бажання працівника вдосконалюватися в роботі; задоволеність самого співробітника своїми досягненнями. Управління процесом трудової адаптації вимагає, перш за все, вивчення факторів, що сприяють або перешкоджають її ефективності [37, с. 290].

Грамотно розроблена система адаптації дозволить працівнику, який

прийшов у новий колектив, почуватися комфортніше, та працівникам, що працюють в колективі, мати більше задоволення, а керівництву – отримати від них максимальну віддачу в роботі.

Сучасний підхід до організації управління персоналом являє собою збалансоване поєднання людських цінностей, організаційних перетворень і постійної адаптації до змін зовнішнього середовища. Теперішня система управління персоналом, яка склалась у провідних вітчизняних компаніях під впливом реалізації передових закордонних технологій управління персоналом і використання власного досвіду, включає такі підсистеми: аналіз і планування персоналу; підбір і наймання персоналу; оцінювання персоналу; організація навчання і підвищення кваліфікації; атестація і зміна кадрів; управління оплатою праці; мотивація працівників; облік персоналу компанії; організація трудових відносин на підприємстві; створення умов праці; соціальний розвиток; кадрова безпека. Ефективність системи управління персоналом в тому числі залежить від її програмного забезпечення, також зростає роль соціально-психологічних факторів управління. Створення сприятливого соціально-психологічного клімату в колективі є одним з основних завдань управлінців, оскільки його вирішення створює важливі передумови для ефективної праці [38, с. 148-149].

Психологічний стан колективу характеризується ступенем задоволеності його членів своїм положенням. На нього впливають характер і зміст праці, відношення до нього працівників, престижність, розміри винагороди, перспективи кар'єрного росту, наявність додаткових можливостей (вирішення власних проблем, відвідування інших країн, знайомство з цікавими або корисними людьми, прославлення). Психологічний стан колективу також суттєво залежить і від уміння його учасників свідомо жити за його законами, підкорятися встановленим вимогам і нормам. Формування та вдосконалення сприятливого морально-психологічного клімату в колективі – основне практичне завдання керівника будь-якого рангу [39, с. 72].

Удосконалення системи управління персоналом підприємств пропонується здійснювати відповідно до суб'єктів, процесів та об'єктів. Щодо

суб'єктів системи управління персоналом (управлінців різних рівнів) доцільно реалізувати програми навчання керівників з метою підвищення у них рівня сформованості управлінських навиків. Відповідно до процесів системи управління персоналом (технологій управління персоналом) слід здійснювати впровадження технологій з управління персоналом, які стосуються необхідного забезпечення підприємства персоналом, організації праці, системи оцінки роботи персоналу, систем стимулювання (мотивації) та оплати праці, навчання і розвитку персоналу, роботи з кадровим резервом, управління соціально-психологічним кліматом. В аспектах об'єктів системи управління персоналом слід реалізовувати програми з підвищення рівня задоволеності працею, лояльності до підприємств, формування мотивів для досягнення цілей компаній. Удосконалення системи управління персоналом має відобразитися у зміні організаційної культури підприємств, змінах у системі принципів, ідеології, стилів управління [12, с. 210-211].

Низка підприємств в теперішній час працює в кризових умовах, що потребує особливих елементів управління їх персоналом. Серед основних заходів підвищення ефективності антикризового управління персоналом підприємства виділяють наступні:

- планування заходів з антистресової підготовки персоналу;
- дослідження та оцінка наявного кадрового потенціалу;
- оптимізація чисельності працівників;
- збереження осередку кадрового потенціалу;
- вибір методу управління персоналом;
- формування антикризової команди;
- створення системи інформаційного забезпечення антикризового керування персоналом;
- організація реалізації антикризової програми;
- організація навчання та підвищення кваліфікації персоналу;
- забезпечення соціального захисту та працевлаштування працівників підприємства, що вивільнюються (звільнюються);
- удосконалення системи мотивації та стимулювання працівників з

урахуванням особливостей кризового періоду, виховання готовності персоналу до роботи у кризових умовах [40, с. 362.].

У сучасних умовах господарювання підприємства матимуть проблеми, якщо: управління персоналом не входить до першочергових стратегічних пріоритетів компанії, відсутні дієві заходи з підвищення мотивації, керівництво не надає великої уваги проведенню оцінки компетенцій персоналу, якість і кількість наукових досліджень управління персоналом знаходиться на нижчому рівні, ніж того вимагає практика.

Для вдосконалення системи управління персоналом та підвищення продуктивності праці підприємствам реалізовувати такі заходи:

- виявляти основні потреби в підготовці і підвищенні кваліфікації робітників за спеціальностями;
- розробляти річні плани з підготовки та підвищення кваліфікації працівників та забезпечувати їх виконання;
- вдосконалювати базу для професійного навчання на виробництві;
- розробляти програми та впроваджувати специфічні засоби навчання;
- вивчати й аналізувати результати і ефективність підготовки кадрів, розробляти пропозиції щодо подальшого удосконалення форм та методів навчання персоналу на підприємстві [41, с. 63-64].

Основні напрями покращення використання персоналу – це: розробка загальної стратегії розвитку з урахуванням ефективності використання персоналу; мотивація (застосування стимулів до праці сприятиме підвищенню її продуктивності, відповідальності за отримані результати, поліпшенню якості продукції; заохочення працівників, які запропонували інновації щодо підвищення продуктивності праці); соціальний захист та гарантії, визначення спільних цілей; контролювання рівня кваліфікації працівників; атестація працівників; поліпшення системи прийняття рішень та спрямування завдань до персоналу з метою пришвидшення їх виконання; організація курсів підвищення кваліфікації з метою отримання працівниками нових знань та підвищення ефективності роботи; автоматизація та механізація виробництва, організація робочих місць для скорочення часу виконання робіт, підвищення

якості; зацікавлення працівників в підвищенні кваліфікації з метою підвищення ефективності виробничих процесів; конкурсна система прийому на роботу для забезпечення підприємства висококваліфікованими працівниками; створення сприятливих, безпечних умов діяльності; взаємодія керівництва з персоналом для забезпечення доступності інформації про результати роботи і можливості участі працівників у прийнятті рішень; вдосконалення системи управління персоналом, визначення повноважень керівництва; матеріальне стимулювання інноваційно спроможного персоналу [4, с. 87].

Удосконалення системи управління персоналом підприємства в сучасних умовах полягає у застосуванні конкурсних систем прийому на роботу, зацікавленні працівників в своєму розвитку, активізації та поліпшенні форм, методів навчання і підвищення кваліфікації персоналу, удосконаленні систем мотивації та стимулювання персоналу, активізації та підтримці інноваційно спроможного персоналу, формуванні і збереженні осередку кадрового потенціалу, поліпшенні взаємодії керівництва з персоналом, застосуванні новітніх методів і стилів управління, покращенні системи інформаційного забезпечення, посиленні соціального захисту та гарантій, покращенні умов діяльності, посиленні організаційної культури підприємства.

2 АНАЛІЗ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА АТ «ІНТЕРПАЙП НОВОМОСКОВСЬКИЙ ТРУБНИЙ ЗАВОД» ТА ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ

2.1 Характеристика АТ «Інтерпайп НМТЗ»

Акціонерне товариство «Інтерпайп Новомосковський трубний завод» входить до складу української металургійної компанії «ІНТЕРПАЙП», що представляє собою міжнародну вертикально інтегровану трубно-колісну компанію, яка спеціалізується на виготовленні труб і коліс для залізничного транспорту та входить в десятку найкрупніших в світі виробників безшовних труб і є третім за величиною виробником суцільнокатаних залізничних коліс. До складу компанії «ІНТЕРПАЙП» крім АТ «Інтерпайп Новомосковський трубний завод (НМТЗ)» входять ПАТ «Інтерпайп Нижньодніпровський трубопрокатний завод (НТЗ)», ТОВ «Інтерпайп Ніко-Тьюб», АТ «Інтерпайп Дніпропетровський Втормет» та електросталеплавильний комплекс «Інтерпайп Сталь».

Акціонерне товариство «Інтерпайп Новомосковський трубний завод» має скорочену назву АТ «Інтерпайп НМТЗ», англійською мовою JSC «Interpipe NMPP». Підприємство знаходиться за адресою: 51200, Дніпропетровська обл., м. Новомосковськ, вул. Сучкова, 115; код ЄДРПОУ 05393139.

Основний вид діяльності підприємства:

24.20 Виробництво труб, порожнистих профілів і фітінгів зі сталі

АТ «Інтерпайп НМТЗ» виготовляє і реалізує сталеві електрозварні труби газо- і нафтопровідні середнього діаметру, труби та профілі вуглецеві малого діаметру, а також здійснює послуги з нанесення зовнішнього ізоляційного антикорозійного покриття на труби виробництва власного підприємства та труби інших підприємств компанії.

Інші види діяльності підприємства:

24.10 Виробництво чавуну, сталі та феросплавів;

25.99 Виробництво інших готових металевих виробів;

85.32 Професійно-технічна освіта.

Історія підприємства розпочинається з 1932 року, в березні якого почалося будівництво заводу. 28 березня 1935 року була видана перша продукція – листовий прокат. У 1937 р. введено в експлуатацію цех широкого вжитку (згодом – цех оцинкованого посуду).

У роки Вітчизняної війни завод був евакуйований у м. Сіверськ на Урал. Приміщення виробничих цехів, комунікації були повністю зруйновані. З 1943 р. почалась його післявоєнна реконструкція. У 1946 р. вступили в дію механічний, ливарний та оцинкований цехи. У 1947 р. завод випустив перший післявоєнний прокат.

У 1951 р. введено в експлуатацію прокатний стан № 1, вступив у дію комплекс з виробництва білої жерсті і почав роботу лудильно-оцинковочний цех. У 1955 р. першу продукцію видав цех емальованого посуду.

У 1957 р. підприємство перейменовано в Новомосковський металургійний завод. У 1958 р. було освоєно випуск гарячекатаної тонколистової електротехнічної сталі.

У 1961 р. був введений в експлуатацію трубоелектрозварювальний цех № 1 з виробництва труб великого діаметру для магістральних газо-, нафтопроводів і ліквідовано залежність держави від імпорту труб.

У 1962 р. була введена в експлуатацію дільниця з виробництва зварювальних плавлених флюсів для забезпечення діяльності нового стану виробництва електрозварювальних труб великого діаметру та була організована лабораторія автоматизації та механізації.

У 1965 р. розпочав роботу трубоелектрозварювальний цех № 2 з виробництва нафтопровідних труб діаметром 159-426 мм.

У 1972 р. підприємство перейменовано в Новомосковський трубний завод, з'являється всім відома аббревіатура НМТЗ.

У 1983 р. введено в експлуатацію трубоелектрозварювальний цех №3.

Підготовка до приватизації підприємства розпочалася на підставі рішення Фонду державного майна України від 05.03.1993 р. У 1996 р. завершено процес приватизації підприємства. Засновниками відкритого акціонерного товариства виступили члени організації орендарів орендного підприємства «Новомосковський трубний завод», які прийняли участь у приватизації цілісного майнового комплексу НМТЗ. У приватизації підприємства прийняли участь 26 125 громадян України.

У 2006 р. в результаті реорганізації було створено комплекс по виробництву труб великого та середнього сортаменту, а також відокремився цех емальованого та оцинкованого посуду (ТОВ «Новомосковський посуд»).

У 2007 р. відкрите акціонерне товариство «Новомосковський трубний завод» за рішенням позачергових загальних зборів акціонерів перейменовано у ВАТ «Інтерпайп Новомосковський трубний завод» (без зміни організаційно-правової форми). ВАТ «Інтерпайп НМТЗ» є правонаступником ВАТ «Новомосковський трубний завод». У 2007 р. цех флюсу та фрити вибув із складу ВАТ «Інтерпайп Новомосковський трубний завод» та увійшов до складу ТОВ «Новомосковський посуд».

2007 – 2009 рр. – реалізовано комплексну програму модернізації підприємства. У 2008 р. введено в експлуатацію ділянку полімерного покриття труб.

У 2013 р. загальними зборами товариства було прийняте рішення про зміну найменування з Відкритого акціонерного товариства «Інтерпайп НМТЗ» на Публічне акціонерне товариство «Інтерпайп НМТЗ» у зв'язку з приведенням діяльності товариства у відповідність до вимог Закону України «Про акціонерні товариства».

24.12.2018 р. змінилась назва підприємства з публічного акціонерного товариства «Інтерпайп Новомосковський трубний завод» на акціонерне товариство «Інтерпайп Новомосковський трубний завод», скорочено АТ «Інтерпайп НМТЗ» [42].

АТ «Інтерпайп НМТЗ» має функціональну організаційну структуру управління, яка передбачає централізацію функціональних зв'язків, що забезпечує безперебійну роботу основних підрозділів. Основним структурним підрозділом є комплекс з виробництва труб, функціями якого є виробництво електрозварювальних труб діаметром 152-530 мм, 17-114 мм, профільних труб, здійснення антикорозійного покриття труб ; цей комплекс забезпечує виконання планів за всіма техніко-економічними показниками роботи, графіків модернізації виробництва й устаткування, ефективне використання виробничих потужностей й систематичне вдосконалювання технології виробництва на основі досягнень передової вітчизняної й зарубіжної науки й техніки, впровадження автоматизації й механізації виробничих процесів.

Ремонтне управління забезпечує утримання устаткування, будівель і споруд в належному технічно-справному стані для виконання виробничої програми.

Сервісної служба забезпечує безпечно ведення технологічного процесу й безперебійну подачу енергоресурсів підрозділам, безперебійну роботу очисних і гідротехнічних споруджень, керує експлуатацією підвідомчих електроустановок і мереж, відповідає за надання послуг підрозділам підприємства, що виконуються автотранспортною, землерійною та вантажопідйомною технікою.

Управління технології та якості забезпечує контроль якості продукції на всіх етапах виробництва, удосконалює технологічні процеси з урахуванням екології й безпечних умов праці, що спрямовуються на одержання продукції відповідно до діючих стандартів і технічних умов, організовує розробку, впровадження й контроль функціонування систем якості, приймає участь у розробці й реалізації прогресивних технологічних процесів, нових видів продукції, поліпшенні якості продукції, розробці інвестиційних пропозицій і проєктів.

До складу підприємства також входять: управління з планування виробництва й реалізації продукції, служба з промислової безпеки, охорони

праці та навколишнього середовища, головна бухгалтерія, служба економічної безпеки, управління з соціальних і побутових питань, фінансово-економічна служба, управління персоналом, служба інформаційних технологій, служба закупівель [43].

АТ «Інтерпайп НМТЗ» має дочірнє підприємство – товариство з обмеженою відповідальністю «Новомосковський посуд».

Діяльність АТ «Інтерпайп НМТЗ» в якості перспектив розвитку з метою отримання максимального прибутку націлена на розширення сортаменту готової металопродукції, впровадження у виробництво нових перспективних виробів, покращення якості продукції, розширення ринків збуту продукції. На підприємстві послідовно реалізується стратегія технічного та економічного розвитку, яка направлена на підвищення конкурентоспроможності продукції і зміцнення позицій на ринку. Перспективність виробництва труб підприємства полягає у їх широкому вжитку: для будівництва магістральних нафтогазопроводів, паропроводів, водопроводів, різноманітних будівельних металоконструкцій, використання у хімічній, харчовій та машинобудівній промисловостях. А виготовлення труб з полімерним покриттям представляє собою найважливішу складову ресурсозбереження економіки України.

Основне завдання підприємства – це організація ефективної виробничо-господарської діяльності з метою задоволення потреб споживачів, тому першочерговим є випуск якісної конкурентоспроможної продукції, яка користується попитом. При цьому актуальним для даного підприємства, як і інших суб'єктів господарювання в Україні, є зменшення витрат та впровадженню програм заощадження ресурсів.

У «Інтерпайп НМТЗ» визначена необхідність вирішення таких завдань:

– зниження витрат на виробництво продукції за рахунок раціонального використання матеріальних, трудових, паливно-енергетичних і інших видів ресурсів, пошук варіантів поставок сировини на більш вигідних умовах, застосування енергозберігаючих технологій, впровадження власного виробництва комплектуючих для пакування труб;

- підвищення ефективності систем управління якістю, охорони навколишнього середовища, охорони праці, зростання рівня трудової й технологічної дисципліни, посилення вимог по контролю якості готової продукції та вхідному контролю отримуваних сировини, матеріалів та напівфабрикатів;

- впровадження заходів з технічного переозброєння виробництва та підтримки технічного рівня, модернізації устаткування;

- підвищення продуктивності праці за рахунок упровадження кращих практик;

- вживання заходів, спрямованих на задоволення зростаючих потреб споживачів в отриманні якісної продукції.

Однак зараз металургійна галузь функціонує у нестабільному середовищі через воєнні дії у країні, що викликає низку проблем у підприємства, пов'язаних з безпекою, забезпеченістю кадрами, логістикою, енергетикою та ін.

Ці проблеми підприємство намагається своєчасно вирішувати.

2.2 Аналіз виробництва і реалізації продукції підприємства

У межах трубної галузі України основними конкурентами АТ «Інтерпайп НМТЗ» за окремими типорозмірами труб є ПАТ «Дніпропетровський трубний завод» (м. Дніпро), ПАТ «Маріупольський металургійний комбінат імені Ілліча» (м. Маріуполь), діяльність якого тимчасово припинено, ПАТ «Комінмет» (м. Дніпро).

Основними конкурентами металургійних підприємств України в Європі є металургійні комбінати Німеччини, Франції, Італії, Польщі, Словаччини, а на сході – комбінати Китаю, Індії, Південної Кореї.

Ринок реалізації продукції АТ «Інтерпайп НМТЗ» за країнами представлено у таблиці 2.1, зміни величини і питомої ваги доходу від реалізації продукції за країнами представлені у таблиці 2.2.

Таблиця 2.1 – Величина і питома вага доходу від реалізації продукції підприємства за країнами

№ з/п	Країна	2017 р.		2018 р.		2019 р.		2020 р.		2021 р.		2022 р.	
		тис. грн. з ПДВ	%	тис. грн. з ПДВ	%	тис. грн. з ПДВ	%	тис. грн. з ПДВ	%	тис. грн. з ПДВ	%	тис. грн з ПДВ	%
1	Україна	804199	48,49	1203239	48,45	1525253	59,65	2598821	78,97	3368837	78,63	1001916	60,81
2	Румунія	3832	0,23	12753	0,51	7982	0,31	29712	0,90	23522	0,55	6530	0,40
3	Азербайджан	77278	4,66	1843	0,07	9557	0,37	7144	0,22	-	-	-	-
4	Туркменія	-	-	-	-	-	-	124105	3,77	-	-	-	-
5	Грузія	62752	3,78	35306	1,42	34716	1,36	21169	0,64	-	-	-	-
6	Ізраїль	487	0,03	20724	0,83	-	-	-	-	-	-	-	-
7	Швейцарія	-	-	-	-	-	-	-	-	63201	1,47	-	-
8	ОАЕ	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	59452	3,61
9	Литва	15333	0,93	7130	0,29	4116	0,16	12636	0,38	8678	0,20	13833	0,84
10	Польща	440123	26,54	759382	30,58	494324	19,33	233021	7,08	566264	13,22	320069	19,42
11	Італія	15291	0,92	47798	1,92	42890	1,68	52358	1,59	81249	1,90	22176	1,35
12	Молдова	119676	7,22	143202	5,77	86046	3,36	82587	2,51	5991	0,14	6429	0,39
13	Словакія	-	-	-	-	-	-	-	-	27177	0,63	7069	0,43
14	Естонія	-	-	-	-	-	-	-	-	23293	0,54	1909	0,12
15	Німеччина	26908	1,62	23253	0,94	15135	0,59	13714	0,42	39286	0,92	52769	3,20
16	Саудівська Аравія	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	50647	3,07
17	Єгипет	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	37132	2,25
18	США	-	-	94296	3,80	271035	10,60	46939	1,43	-	-	14583	0,88
19	Болгарія	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	14626	0,89
20	Інші країни	92463	5,58	134607	5,42	66159	2,6	68785	2,09	77081	1,80	38536	2,34
	Всього доходів	1658342	100	2483533	100	2557213	100	3290991	100	4284579	100	1647676	100

Таблиця 2.2 – Зміни величини і питомої ваги доходу від реалізації продукції підприємства за країнами

№ з/п	Країна	2018 р. від 2017 р.		2019 р. від 2018 р.		2020 р. від 2019 р.		2021 р. від 2020 р.		2022 р. від 2021 р.	
		тис. грн. з ПДВ	%	тис. грн. з ПДВ	%	тис. грн. з ПДВ	%	тис. грн. з ПДВ	%	тис. грн. з ПДВ	%
1	Україна	399040	-0,04	322014	11,2	1073568	19,32	770016	-0,34	-2366921	-17,82
2	Румунія	8921	0,28	-4771	-0,2	21730	0,59	-6190	-0,35	-16992	-0,15
3	Азербайджан	-75435	-4,59	7714	0,3	-2413	-0,15	-7144	-0,22	0	0
4	Туркменія	0	0	0	0	124105	3,77	-124105	-3,77	0	0
5	Грузія	-27446	-2,36	-590	-0,06	-13547	-0,72	-21169	-0,64	0	0
6	Ізраїль	20237	0,8	-20724	-0,83	0	0	0	0	0	0
7	Швейцарія	0	0	0	0	0	0	63201	1,47	-63201	-1,47
8	ОАЕ	0	0	0	0	0	0	0	0	59452	3,61
9	Литва	-8203	-0,64	-3014	-0,13	8520	0,22	-3958	-0,18	5155	0,64
10	Польща	319259	4,04	-265058	-11,25	-261303	-12,25	333243	6,14	-246195	6,2
11	Італія	32507	1	-4908	-0,24	9468	-0,09	28891	0,31	-59073	-0,55
12	Молдова	23526	-1,45	-57156	-2,41	-3459	-0,85	-76596	-2,37	438	0,25
13	Словакія	0	0	0	0	0	0	27177	0,63	-20108	-0,2
14	Естонія	0	0	0	0	0	0	23293	0,54	-21384	-0,42
15	Німеччина	-3655	-0,68	-8118	-0,35	-1421	-0,17	25572	0,5	13483	2,28
16	Саудівська Аравія	0	0	0	0	0	0	0	0	50647	3,07
17	Єгипет	0	0	0	0	0	0	0	0	37132	2,25
18	США	94296	3,8	176739	6,8	-224096	-9,17	-46939	-1,43	14583	0,88
19	Болгарія	0	0	0	0	0	0	0	0	14626	0,89
20	Інші країни	42144	-0,16	-68448	-2,82	2626	-0,51	8296	-0,29	-38545	0,54
	Зміни доходів	825191	0	73680	0	733778	0	993588	0	-2636903	0

У АТ «Інтерпайп НМТЗ» спостерігається значне зменшення доходів від реалізації продукції у 2022 р. в порівнянні з 2021 р., дохід від її реалізації в Україні зменшився з 3368837 тис. грн. до 1001916 тис. грн., тобто в 3,36 раза, питома вага його знизилася з 78,63 % до 60,81 %, тобто на 17,82 %. Зменшення чистого доходу від реалізації продукції спостерігається і по реалізації продукції в більшість інших країн сходу та заходу, крім Литви, Молдови, Німеччини.

Найбільша величина доходів від продажу продукції з 2019 р. отримується від вітчизняних споживачів. У 2017-2019 рр. та в 2021-2022 р. значну частку доходу від реалізації продукції підприємство отримувало в результаті збуту продукції в Польщу. У 2022 р. освоєно нові ринки збуту в таких країнах, як: ОАЕ, Саудівська Аравія, Єгипет, Болгарія.

Переважаюча частина продукції підприємства постачається через мережу торгових офісів, розміщених на ключових ринках Північної Америки, Європи та СНД. За 2020 рік підприємством було експортовано понад 47 % виробленої продукції, у 2021 році – понад 52 %, у 2022 році – понад 60 %. За 2022 рік більша частина експорту випала на січень і лютий до початку повномасштабної війни Росії проти України. Динаміка частки доходу від реалізації продукції на експорт представлена на рисунку 2.1.

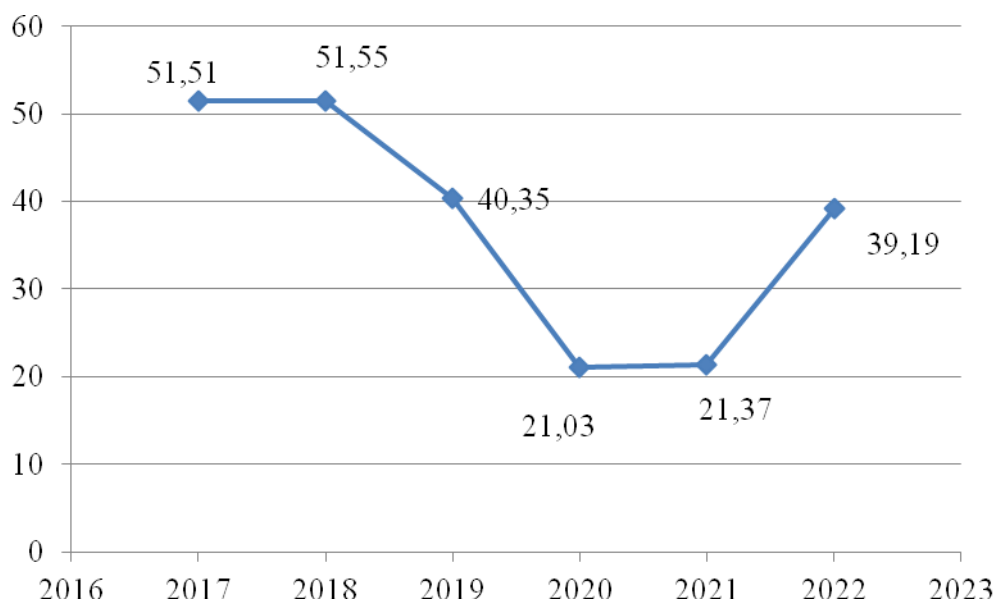


Рисунок 2.1 – Динаміка частки доходу від реалізації продукції на експорт, %

Максимальна частка доходу від реалізації продукції на експорт спостерігалася у 2018 р. (51,55%), мінімальна – у 2020 р. (21,03%), у 2022 р. вона збільшилася до 39,19 %.

АТ «Інтерпайп НМТЗ» спеціалізується на виробництві і реалізації сталевих електрозварних труб. Головними видами продукції підприємства є: труби газо- і нафтопровідні середнього діаметру, труби та профілі вуглецеві малого діаметру. Окрім виробництва труб підприємство здійснює послуги з нанесення зовнішнього ізоляційного антикорозійного покриття (одно-, двох- і тришарового) на власні труби та труби інших підприємств компанії. Виробництво труб перспективне, так як труби використовуються в різних сферах – для будівництва магістральних нафтогазопроводів, паропроводів, водопроводів, будівельних металоконструкцій, у хімічній, харчовій, машинобудівній промисловостях. А виробництво труб з полімерним покриттям є одним з найважливіших складових ресурсозбереження економіки України.

Обсяг виробництва продукції АТ «Інтерпайп НМТЗ» залежить від сезонних змін та кон'юнктури ринку. Інформація щодо реалізації продукції підприємства наведена у таблиці 2.3. У 2022 р. підприємство реалізувало 22,8 тис. тон продукції, що на 61,55 % менше від показника 2021 р. (59,3 тис. тон). Зниження виробництва і реалізації відбулося через початок війни в Україні. При цьому реалізація труб середнього сортаменту знизилася на 17,2 тис. тон, а малого сортаменту – на 19,3 тис. тон. Зменшення реалізації труб спостерігалось і в 2020-2021 рр. Так, у 2021 р. реалізація труб середнього сортаменту знизилася на 7,8 тис. тон, а малого сортаменту – на 13,6 тис. тон.; у 2020 р. реалізація труб середнього сортаменту знизилася на 14,6 тис. тон, а малого сортаменту – на 12,3 тис. тон. У 2019 р. реалізація труб середнього сортаменту зросла на 15 тис. тон, а малого сортаменту зменшилася на 17,4 тис. тон. Суттєво зросла інша реалізації у 2022 р. у натуральному виразі – на 293,8 тис. тон., але у вартісному виразі вона зменшилася на 2624840 тис. грн. Обсяг послуг з покриття давальницьких труб зростав у 2020 р. – на 3,4 тис. тон, у 2021 р. – на 3,4 тис. тон, а у 2022 р. зменшився на 13 тис. тон.

Таблиця 2.3 – Обсяги реалізації продукції підприємства за видами

Найменування виробництва	2018 р.	2019 р.	2020 р.	2021 р.	2022 р.	Відх. 2019 р. від 2018 р.	Відх. 2020 р. від 2019 р.	Відх. 2021 р. від 2020 р.	Відх. 2022 р. від 2021 р.
1. Труби середнього сортаменту, тис. тон.	30,6	45,6	31,0	23,2	6,0	15	-14,6	-7,8	-17,2
тис. грн.	654499	1110742	704135	715516	238806	456243	-406607	11381	-476710
в т.ч. ділянка з покриття власних труб, тис. тон.	1,9	9,0	8,4	2,0	0,1	7,1	-0,6	-6,4	-1,9
тис. грн.	55105	410765	279083	70836	5106	355660	-131682	-208247	-65730
2. Труби малого сортаменту, тис. тон.	79,4	62	49,7	36,1	16,8	-17,4	-12,3	-13,6	-19,3
тис. грн.	1397030	924640	755931	963447	528610	-472390	-168709	207516	-434837
3. Інша реалізація, тис. тон.	0	0	65,3	96,5	426,8	0	65,3	31,2	330,3
тис. грн.	0	0	1177962	2086518	373227	0	1177962	908556	-1713291
Разом, тис. тон.	110	107,6	146,0	155,8	449,6	-2,4	38,4	9,8	293,8
тис. грн.	2051529	2035382	2638028	3765482	1140642	-16147	602646	1127454	-2624840
Послуги з покриття давальницьких труб, тис. тон.	6	5	12,2	15,6	2,6	-1	7,2	3,4	-13
тис. грн.	32024	25548	57795	106213	20136	-6476	32247	48418	-86077

Динаміка реалізації труб середнього і малого сортаменту за останні 11 років представлена на рисунку 2.2

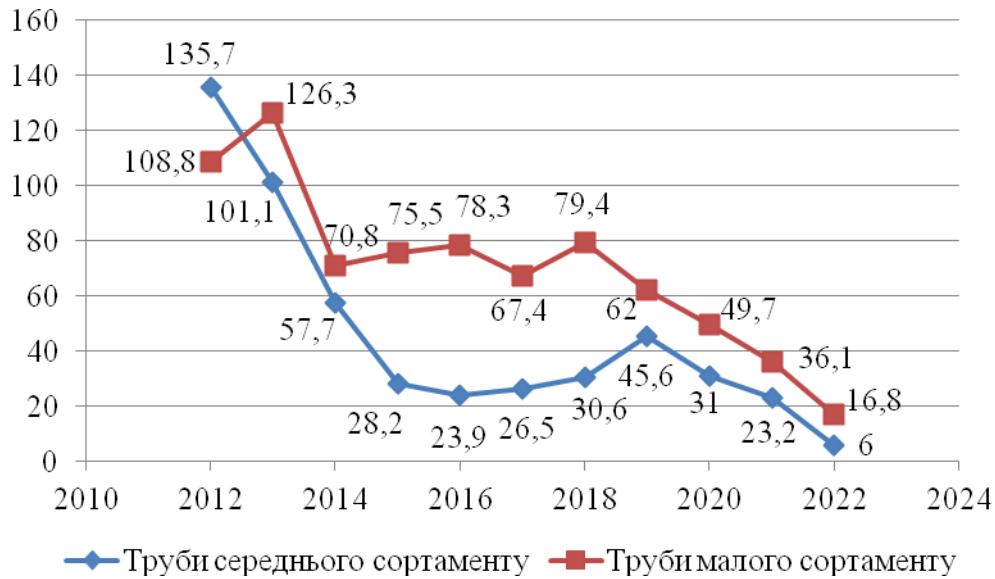


Рисунок 2.2 – Динаміка реалізації труб сталевих електрозварних середнього і малого сортаменту, тис. тон

Реалізація труб середнього сортаменту суттєво знизилася з 2012 р. до 2016 р., а саме з 135,7 тис. тон до 23,9 тис. тон, тобто у 5,7 раза; потім до 2019 р. спостерігалось зростання обсягів їх реалізації до 45,6 тис. тон., а за останні 3 роки і до 2022 р. їх реалізація знизилася до 6 тис. тон. Реалізація труб малого сортаменту суттєво знизилася у 2014 р. в порівнянні з 2013 р., а саме зі 126,3 тис. тон до 70,8 тис. тон, тобто у 1,8 раза; потім також зменшення обсягів їх реалізації спостерігалось з 2018 р. до 2022 р. – з 79,4 тис. тон. до 16,8 тис. тон. Таким чином, максимальні обсяги реалізації труб як середнього, так і малого сортаменту спостерігалися у 2012-2013 рр., а мінімальні у 2022 р.; з 2012 р. до 2022 р. обсяг реалізації труб середнього сортаменту зменшився з 135,7 тис. тон до 6 тис. тон, тобто в 22,6 раза, а труб малого сортаменту – з 108,8 тис. тон до 16,8 тис. тон, тобто в 6,5 раза.

Обсяги реалізації труб сталевих електрозварних малого діаметру з 2014 р. по 2022 р. перевищували обсяги реалізації труб середнього діаметру.

Отриманий чистий дохід від реалізації продукції у 2022 р. склав 1160778 тис. грн., що на 70 % менше показника 2021 р., у 2021 р. складав

3871695 тис. грн., що на 43,6 % більше показника 2020 р., у 2020 р. складав 2695823 тис. грн., що на 30,8 % більше показника 2019 р. і у 2019 р. складав 2060930 тис. грн., що на 1,1 % менше показника 2018 р.

Особливістю трубної продукції підприємства є підвищена точність труб по діаметру, що дозволило опанувати виробництво труб нафтового сортаменту за американськими стандартами і підтримувати достатній рівень їх реалізації. Поставки труб на український ринок у 2022 р. зменшились на 69 % у порівнянні з 2021 р. – до 8,9 тис. тон. Поставки труб на український ринок у 2021 р. зменшились на 33 % у порівнянні з 2020 р. – до 28,6 тис. тон. Поставки труб на український ринок у 2020 р. зменшились на 6 % у порівнянні з 2019 р. – до 42,9 тис. тон.

Собівартість реалізованої продукції у 2022 р. склала 1011286 тис. грн., що на 70,8 % менше, ніж у 2021 р. через зменшення обсягів виробництва і реалізації продукції. У порівнянні з минулим роком собівартість 1 т реалізованої продукції збільшилася на 16 % внаслідок значного зростання цін на сировину та енергоресурси. Собівартість реалізованої продукції у 2021 р. склала 3466364 тис. грн., що більше на 45 %, а собівартість 1 тони зросла на 59 % у порівнянні з попереднім роком. Собівартість реалізованої продукції у 2020 р. склала 2389951 тис. грн., що більше на 24 %, а собівартість 1 тони зросла на 6 % у порівнянні з попереднім роком через зміну курсу національної валюти. Собівартість реалізованої продукції у 2019 р. склала 1920512 тис. грн., що менше на 4,8 % у порівнянні з попереднім роком.

Основною сировиною для товариства є вуглецева та низьколегована сталь. Постачальниками основної сировини для організації виробничого процесу у АТ «Інтерпайп НМТЗ» були вітчизняні (ПАТ «Запорізький металургійний комбінат», м. Запоріжжя та раніше ПАТ «Маріупольський металургійний комбінат ім. Іліча», м. Маріуполь), а також іноземні підприємства (ВАТ «Магнітогорський металургійний комбінат» м. Магнітогорськ). Після російського вторгнення на територію України постачання з ПАТ «Маріупольський металургійний комбінат ім. Іліча» та

підприємства країни - агресора ВАТ «Магнітогорський металургійний комбінат» м. Магнітогорськ припинилось, тому наразі існує потреба в нових постачальниках сировини для відновлення стабільної роботи компанії.

У АТ «Інтерпайп НМТЗ» постійно здійснюється політика підвищення якості та розширення асортименту продукції, спрямована на задоволення попиту споживачів, в цьому ракурсі підприємство активно здійснює пошук клієнтів. Для підвищення ефективності діяльності підприємство розширює клієнтську базу шляхом виходу на ринки зарубіжних країн, вдосконалює процес виробництва застосуванням новітніх технологій, здійснює пошук варіантів закупівлі основної сировини на більш вигідних умовах, оптимізує співвідношення ціна/якість продукції.

2.3 Аналіз фінансових та економічних показників діяльності АТ «Інтерпайп НМТЗ»

Фінансові показники діяльності підприємства представлені у звіті про фінансові результати. Кінцевим результатом роботи суб'єкта господарювання є чистий прибуток. Основною складовою, яка формує фінансовий результат, є виручка від реалізації продукції. Економічні показники представляють собою величини, що характеризують ефективність використання ресурсів підприємства та оцінюють ефективність його діяльності. Фінансовий стан підприємства характеризується величиною, складом та структурою балансу.

Горизонтальний і вертикальний аналіз балансу АТ «Інтерпайп НМТЗ» представлені у таблиці 2.4 і 2.5. Горизонтальний аналіз полягає у вивченні динаміки окремих фінансових показників у часі. Вертикальний аналіз заснований на дослідженні питомої ваги (частки) окремих показників.

Валюта балансу АТ «Інтерпайп НМТЗ» у 2019 р. зменшилася на 456356 тис. грн., у 2020 р. і в 2021 р. зросла на 306812 тис. грн. і на 658884 тис. грн. відповідно, у 2022 р. зменшилася на 110928 тис. грн.

Таблиця 2.4 – Горизонтальний аналіз балансу АТ «Інтерпайп НМТЗ» на кінець року

Актив	2018 рік	2019 рік	2020 рік	2021 рік	2022 рік	2019/2018 +/-	2020/2019 +/-	2021/2020 +/-	2022/2021 +/-
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
I. Необоротні активи									
Нематеріальні активи:	1969	1814	1626	1135	671	-155	-188	-491	-464
первісна вартість	3680	3934	4115	4160	4078	254	181	45	-82
накопичена амортизація	1711	2120	2489	3025	3407	409	369	536	382
Незавершені капітальні інвестиції	10961	18096	13961	17590	17317	7135	-4135	3629	-273
Основні засоби:	303734	316736	285790	609130	538803	13002	-30946	323340	-70327
первісна вартість	733006	778290	719469	619641	627314	45284	-58821	-99828	7673
знос	429272	461554	433679	10511	88511	32282	-27875	-423168	78000
Довгострокові інвестиції, які обліковуються за методом участі у капіталі інших підприємств	166930	161869	168830	187570	159212	-5061	6961	18740	-28358
Відстрочені податкові активи	136492	143590	126770	106660	135123	7098	-16820	-20110	28463
Інші необоротні активи	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Усього за розділом I	620086	642105	596977	922085	851126	22019	-45128	325108	-70959
II. Оборотні активи									
Запаси	322531	140443	106011	209032	64471	-182088	-34432	103021	-144561
виробничі запаси	124853	67133	38148	102412	29544	-57720	-28985	64264	-72868
незавершене виробництво	175651	70124	67841	106580	29844	-105527	-2283	38739	-76736
готова продукція	22027	3186	22	40	5083	-18841	-3164	18	5043
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	965980	874392	1123530	1133533	1166602	-91588	249138	10003	33069
Дебіторська заборгованість за розрахунками: за виданими авансами	233763	169885	339605	386047	590740	-63878	169720	46442	204693
з бюджетом	68003	20103	13510	30975	25934	-47900	-6593	17465	-5041
Інша поточна дебіторська заборгованість	34141	1400	1691	4198	123	-32741	291	2507	-4075
Гроші та їх еквіваленти	103311	43136	15396	169244	45176	-60175	-27740	153848	-124068
Інші оборотні активи	222	217	1773	2423	2277	-5	1556	650	-146
Усього за розділом II	1727951	1249576	1601516	1935292	1895323	-478375	351940	333776	-39969
Баланс	2348037	1891681	2198493	2857377	2746449	-456356	306812	658884	-110928

Продовження таблиці 2.4

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Пасив									
I. Власний капітал									
Зареєстрований (пайовий) капітал	50000	50000	50000	50000	50000	0	0	0	0
Капітал у дооцінках	160274	135604	96817	373240	319134	-24670	-38787	276423	-54106
Додатковий капітал	14725	14725	14222	14253	14253	0	-503	31	0
Резервний капітал	11364	11364	11364	11364	11364	0	0	0	0
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	212873	193800	313506	514575	198491	-19073	119706	201069	-316084
Вилучений капітал	0	2037	504	572	572	2037	-1533	68	0
Усього за розділом I	449236	403456	485405	962860	592670	-45780	81949	477455	-370190
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення									
Відстрочені податкові зобов'язання	0	0	0	79471	67623	0	0	79471	-11848
Пенсійні зобов'язання	36772	39096	44226	42428	29083	2324	5130	-1798	-13345
Інші довгострокові зобов'язання	0	825673	929070	896330	1201602	825673	103397	-32740	305272
Усього за розділом II	36772	864769	973296	1018229	1298308	827997	108527	44933	280079
III. Поточні зобов'язання і забезпечення									
Короткострокові кредити банків	1000616	0	0	0	0	-1000616	0	0	0
Поточна кредиторська заборгованість за: довгостроковими зобов'язаннями	16424	0	0	0	0	-16424	0	0	0
товари, роботи, послуги	172656	62478	310726	408315	183514	-110178	248248	97589	-224801
розрахунками з бюджетом	2317	2246	2178	1973	1457	-71	-68	-205	-516
розрахунками зі страхування	743	579	395	762	6	-164	-184	367	-756
розрахунками з оплати праці одержаними авансами	4359	3854	3461	4638	745	-505	-393	1177	-3893
розрахунками з учасниками	421975	267181	21828	11950	1573	-154794	-245353	-9878	-10377
Поточні забезпечення	1377	1377	1377	1377	1377	0	0	0	0
Інші поточні зобов'язання	21349	20901	22793	20648	10598	-448	1892	-2145	-10050
Інші поточні зобов'язання	220213	264840	377034	426625	656201	44627	112194	49591	229576
Усього за розділом III	1862029	623456	739792	876288	855471	-1238573	116336	136496	-20817
Баланс	2348037	1891681	2198493	2857377	2746449	-456356	306812	658884	-110928

Аналіз активів показує, що необоротні активи у 2019 р. зросли на 22019 тис. грн., у 2020 р. зменшилися на 45128 тис. грн., у 2021 р. збільшилися на 325108 тис. грн., у 2022 р. зменшилися на 70959 тис. грн., а оборотні активи у 2019 р. зменшилися на 478375 тис. грн., у 2020 р. і в 2021 р. зросли на 351940 тис. грн. і на 333776 тис. грн. відповідно, у 2022 р. зменшилися на 39969 тис. грн. У складі необоротних активів найбільшу величину мають основні засоби, величина яких у 2019 р. зросла на 13002 тис. грн., у 2020 р. зменшилася на 30946 тис. грн., у 2021 р. зросла на 323340 тис. грн., у 2022 р. зменшилися на 70327 тис. грн. У складі оборотних активів найбільший рівень має дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги, яка зменшилася у 2019 р. на 91588 тис. грн, і негативним є її зростання у 2020 р. на 249138 тис. грн., у 2021 р. на 10003 тис. грн. та у 2022 р. на 33069 тис. грн.

Аналіз пасиву балансу показує, що власний капітал у 2019 р. зменшився на 45780 тис. грн., у 2020 р. і у 2021 р. зріс на 81949 тис. грн. і на 477455 тис. грн. відповідно, у 2022 р. зменшився на 370190 тис. грн.; довгострокові зобов'язання і забезпечення щорічно зростали; поточні зобов'язання і забезпечення у 2019 р. зменшилися на 1238573 тис. грн., у 2020 р. і у 2021 р. зросли на 116336 тис. грн. і на 136496 тис. грн. відповідно, у 2022 р. зменшилися на 20817 тис. грн. У складі власного капіталу найбільшу величину має капітал у дооцінках, який зменшувався у 2019 р., у 2020 р. і в 2022 р. та зростав у 2021 р. У складі довгострокових зобов'язань і забезпечень найбільший рівень мають інші довгострокові зобов'язання, які зростали у 2019 р., у 2020 р. і в 2022 р. та зменшувалися у 2021 р. У складі поточних зобов'язань і забезпечень найбільший рівень мають інші поточні зобов'язання, які щорічно зростали.

На кінець 2022 р. валюта балансу в порівнянні з початком року зменшилася на 110928 тис. грн. і склала 2746449 тис. грн. Аналіз складу активу балансу показав, що відбулося зменшення величини необоротних активів на 70959 тис. грн. Такі зміни відбулися внаслідок зменшення вартості основних засобів на 70327 тис. грн. та незавершених капітальних інвестицій на 273 тис. грн. Також мало місце зменшення оборотних активів на 39969 тис. грн. за

рахунок зниження вартості запасів на 144561 тис. грн., а також зниження грошей на суму 124068 тис. грн. У пасиві відзначається зменшення власного капіталу на 370190 тис. грн. за рахунок зменшення нерозподіленого прибутку. Поточні зобов'язання і забезпечення зменшилися на 20817 тис. грн. в основному за рахунок зменшення кредиторської заборгованості на товари та послуги.

Динаміка необоротних і оборотних активів на кінець року представлена на рисунку 2.3, динаміка власного капіталу, довгострокових і поточних зобов'язань і забезпечень на кінець року представлена на рисунку 2.4.

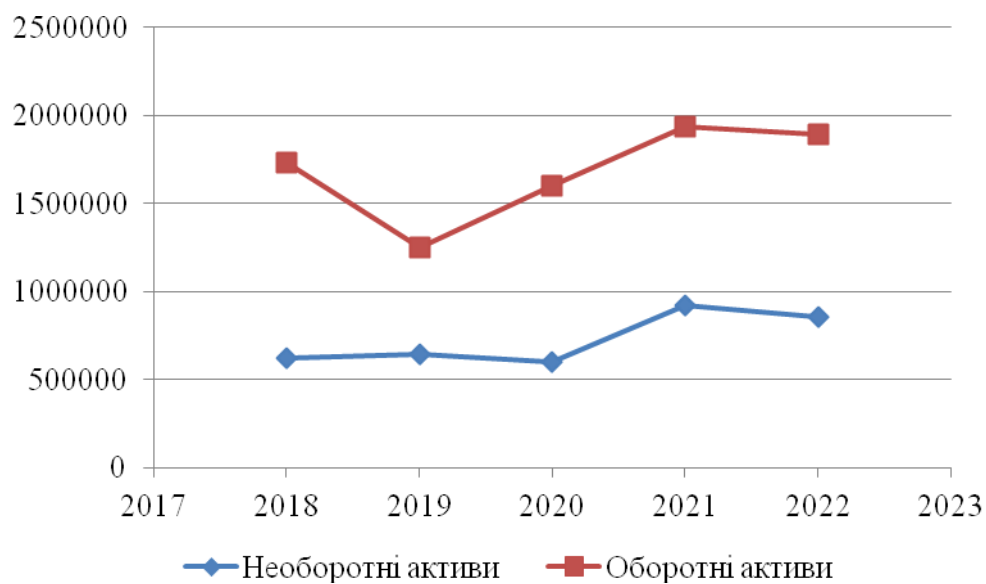


Рисунок 2.3—Динаміка необоротних, оборотних активів на кінець року, тис.грн

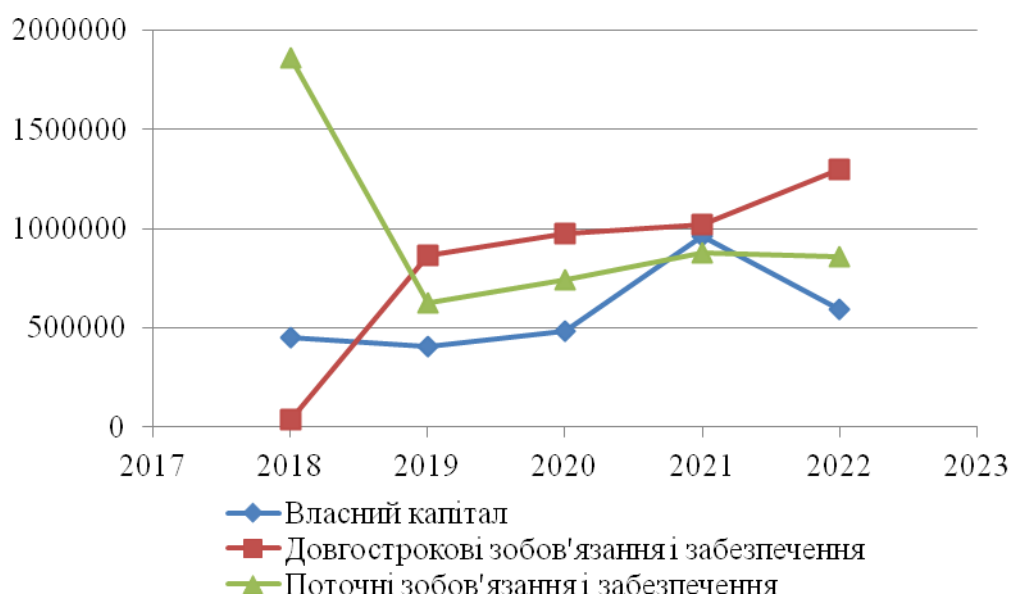


Рисунок 2.4 – Динаміка власного капіталу, довгострокових та поточних зобов'язань і забезпечень на кінець року, тис. грн.

Таблиця 2.5 – Вертикальний аналіз балансу АТ «Інтерпайп НМТЗ»
на кінець року

Найменування	Структура 2018 рік, %	Структура 2019 рік, %	Структура 2020 рік, %	Структура 2021 рік, %	Структура 2022 рік, %	Відх по структурі 2019 від 2018, %	Відх по структурі 2020 від 2019, %	Відх по структурі 2021 від 2020, %	Відх по структурі 2022 від 2021, %
Актив									
I. Необоротні активи	26,41	33,94	27,15	32,27	30,99	7,53	-6,79	5,12	-1,28
II. Оборотні активи	73,59	66,06	72,85	67,73	69,01	-7,53	6,79	-5,12	1,28
Баланс	100	100	100	100	100	0	0	0	0
Пасив									
I. Власний капітал	19,13	21,33	22,08	33,70	21,58	2,20	0,75	11,62	-12,12
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення	1,57	45,71	44,27	35,63	47,27	44,15	-1,44	-8,64	11,64
III. Поточні зобов'язання і забезпечення	79,30	32,96	33,65	30,67	31,15	-46,34	0,69	-2,98	0,48
Баланс	100	100	100	100	100	0	0	0	0

У структурі активів питома вага оборотних активів вища, ніж необоротних. Питома вага оборотних активів зростала у 2019 р. і 2021 р. на 7,53% і на 5,12 % відповідно та зростала у 2020 р. та в 2022 р. на 6,79 % і на 1,28% відповідно, на кінець 2022 р. вона склала 69,01%. У структурі пасивів переважають довгострокові зобов'язання і забезпечення, їх питома вага суттєво зросла у 2019 р. (на 44,15%), у 2020 р. і в 2021 р. зменшилася на 1,44% і на 8,64 % відповідно, зросла у 2022 р. на 11,64 % та на кінець 2022 р. склала 47,27 %. Питома вага позикових зобов'язань і забезпечень на кінець 2022 р. склала 31,15 %, вона зменшувалася у 2019 р. на 46,34 % і у 2021 р. на 2,98%, зростала у 2020 р. на 0,69 %, у 2022 р. на 0,48%. Найнижча питома вага власного капіталу, на кінець 2022 р. вона склала 21,58 %, вона зростала з 19,13% на кінець 2018 р. до 33,7 % на кінець 2021р. та зменшилася на 12,12% у 2022р.

Слід зазначити, що негативним фактом є низька питома вага власного капіталу, що є ознакою низької фінансової стійкості АТ «Інтерпайп НМТЗ».

Дослідимо також значення фінансових коефіцієнтів, що використовуються для загальної оцінки фінансового стану підприємства, які представлені у таблиці 2.6.

Таблиця 2.6 – Аналіз показників фінансової стійкості і ліквідності АТ «Інтерпайп НМТЗ» на кінець року

Найменування	2018 рік	2019 рік	2020 рік	2021 рік	2022 рік	Відх 2019 р. від 2018 р.	Відх 2020 р. від 2019 р.	Відх 2021 р. від 2020 р.	Відх 2022 р. від 2021 р.
1. Коефіцієнт фінансової автономії	0,191	0,213	0,221	0,337	0,216	0,022	0,008	0,116	-0,121
2. Коефіцієнт поточної ліквідності	0,928	2,004	2,165	2,209	2,216	1,076	0,161	0,044	0,007
3. Коефіцієнт термінової ліквідності	0,755	1,779	2,022	1,970	2,140	1,024	0,243	-0,052	0,170
3. Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,055	0,069	0,021	0,193	0,053	0,014	-0,048	0,172	-0,140

Коефіцієнт фінансової автономії дорівнює співвідношенню власного капіталу компанії до всіх фінансових ресурсів. Показник фінансової автономії АТ «Інтерпайп НМТЗ» при нормативному значенні $> 0,5$ станом на 31.12.2018 р. склав 0,191, підвищився до 0,337 на 31.12.2021 р. і знизився до 0,216 станом на 31.12.2022 р., що значно нижче нормативного значення і свідчить про недолік власного капіталу. Коефіцієнт поточної ліквідності показує співвідношення оборотних активів і поточних зобов'язань. Показник поточної ліквідності АТ «Інтерпайп НМТЗ» при нормативному значенні > 1 станом на 31.12.2018 р. склав 0,928, підвищувався всі наступні роки і станом на 31.12.2022 р. склав 2,216, що вище нормативного значення.

Коефіцієнт термінової ліквідності визначає здатність компанії вчасно погасити свої короткострокові зобов'язання за допомогою високоліквідних активів. Розраховується як відношення різниці суми оборотних активів і суми запасів до поточних зобов'язань. Показник термінової ліквідності АТ «Інтерпайп НМТЗ» при нормативному значенні $> 0,6-0,8$ станом на 31.12.2018 р. складав 0,755, на 31.12.2022 р. він склав 2,14, що вище нормативного рівня.

Коефіцієнт абсолютної ліквідності визначає співвідношення найбільш ліквідної частини активів і поточних (короткострокових) зобов'язань. Розраховується відношенням грошових коштів та їх еквівалентів до поточних зобов'язань. Показник абсолютної ліквідності АТ «Інтерпайп НМТЗ» при нормативному значенні $> 0,2-0,35$ станом на 31.12.2018 р. складав 0,055, на 31.12.2021 р. він підвищився до 0,193 та на 31.12.2022 р. він знизився до 0,053, що нижче нормативного рівня.

Аналіз звіту про фінансові результати АТ «Інтерпайп НМТЗ» представлено у таблиці 2.7.

Основою отримання підприємством кінцевого результату діяльності (чистого прибутку чи збитку) є отримання чистого доходу від реалізації продукції. Чистий дохід від реалізації продукції зменшувався у 2019 р. в порівнянні з 2018 р. (на 22623 тис. грн.) і в 2022 р. в порівнянні з 2021 р. (на 2710917 тис. грн.), підвищення чистого доходу спостерігалось у 2018 р., 2020 р. і особливо значне у 2021 р. (на 1175872 тис. грн.)

Валовий прибуток підвищувався щорічно з 2018 р. до 2021 р., у 2022 р. він знизився на 255839 тис. грн.

Спостерігаються від'ємні значення фінансового результату від операційної діяльності у 2017-2019 рр. Фінансовий результат від операційної діяльності у 2018 р. знизився на 111352 тис. грн., у 2019 р. і в 2020 р. підвищувався на 24548 тис. грн. і на 528613 тис. грн. відповідно, і підприємство отримало у 2020 р. прибуток від операційної діяльності; проте у 2021 р. і в 2022 р. відбулося його зниження на 137841 тис. грн. і на 77055 тис. грн. відповідно.

Таблиця 2.7 – Аналіз звіту про фінансові результати АТ «Інтерпайп НМТЗ», тис. грн.

№ з/п	Найменування	2017 р.	2018 р.	2019 р.	2020 р.	2021 р.	2022 р.	Відх. 2018 р. від 2017 р.	Відх. 2019 р. від 2018 р.	Відх. 2020 р. від 2019 р.	Відх. 2021 р. від 2020 р.	Відх. 2022 р. від 2021 р.
1.	Чистий дохід від реалізації продукції	1564469	2083553	2060930	2695823	3871695	1160778	519084	-22623	634893	1175872	-2710917
2.	Виробнича собівартість реалізованої продукції	1505801	2017531	1920512	2389951	3466364	1011286	511730	-97019	469439	1076413	-2455078
3.	Валовий прибуток	58668	66022	140418	305872	405331	149492	7354	74396	165454	99459	-255839
4.	Інші операційні доходи	49084	234038	222517	455635	268298	482543	184954	-11521	233118	-187337	214245
5.	Адміністративні витрати	63320	70142	77324	70849	62445	50962	6822	7182	-6475	-8404	-11483
6.	Витрати на збут	115119	184831	177928	118545	120704	139587	69712	-6903	-59383	2159	18883
7.	Інші операційні витрати	25785	252911	290959	226776	282984	311045	227126	38048	-64183	56208	28061
8.	Фінансовий результат від операційної діяльності	-96472	-207824	-183276	345337	207496	130441	-111352	24548	528613	-137841	-77055
9.	Дохід від участі в капіталі	29499	23803	2287	8540	11916	656	-5696	-21516	6253	3376	-11260
10.	Інші фінансові доходи	0	119	1912	72	3416	21440	119	1793	-1840	3344	18024
11.	Інші доходи	15290	142139	271479	130993	132670	3699	126849	129340	-140486	1677	-128971
12.	Фінансові витрати	93428	61597	53412	64946	63644	76729	-31831	-8185	11534	-1302	13085
13.	Втрати від участі в капіталі	0	2191	7348	1579	4382	29014	2191	5157	-5769	2803	24632
14.	Інші витрати	6954	109257	82483	320678	91640	460994	102303	-26774	238195	-229038	369354
15.	Фінансовий результат до оподаткування	-152065	-214808	-50841	97739	195832	-410501	-62743	163967	148580	98093	-606333
16.	Витрати (дохід) з податку на прибуток	31784	41932	7098	-16820	-20110	28463	10148	-34834	-23918	-3290	48573
17.	Чистий фінансовий результат:прибуток/збиток	-120281	-172876	-43743	80919	175722	-382038	-52595	129133	124662	94803	-557760

Чистий фінансовий результат підприємства з 2017 р. до 2019 р. і у 2022 р. був збитком. Чистий прибуток підприємство отримало у 2020 р. в розмірі 80919 тис. грн. і збільшило його у 2021 р. до 175722 тис. грн. Чистий збиток АТ «Інтерпайп НМТЗ» зріс у 2018 р. на 52595 тис. грн., у 2019 р. зменшився на 129133 тис. грн., а у 2022 р. чистий фінансовий результат у порівнянні з 2021р. зменшився на 557760 тис. грн.

Динаміка валового прибутку (збитку) і фінансового результату від операційної діяльності: прибутку (збитку) представлена на рисунку 2.5.

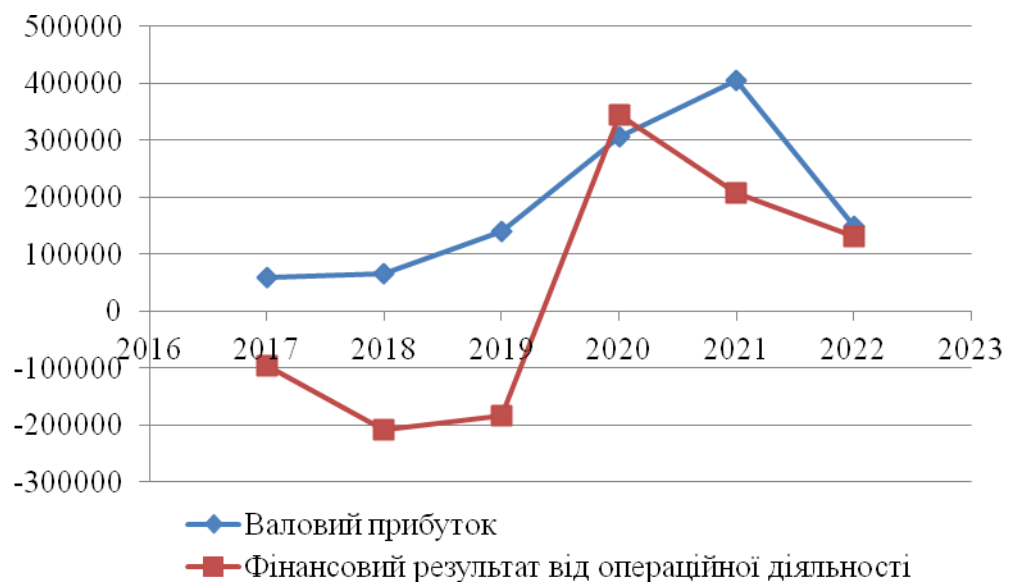


Рисунок 2.5 – Динаміка валового прибутку і фінансового результату від операційної діяльності: прибутку (збитку), тис. грн.

Фінансовий результат від операційної діяльності залежить не тільки від рівнів чистого доходу від реалізації продукції та операційних доходів, а і від операційних витрат. Основні складові операційних витрат підприємства та їх динаміка представлені у таблиці 2.8.

Величина операційних витрат підприємства зростала з 2019 р. до 2021 р. з 2198440 тис. грн. до 3791402 тис. грн., у 2022 р. сума операційних витрат знизилася на 2375270 тис. грн. В складі операційних витрат АТ «Інтерпайп НМТЗ» найбільший розмір мають матеріальні затрати, які збільшувалися з 2019 р. до 2021 р., а у 2022 р. знизилися на 2544329 тис. грн.

Таблиця 2.8 – Операційні витрати АТ «Інтерпайп НМТЗ», тис. грн.

Показники	2017 р.	2018 р.	2019 р.	2020 р.	2021 р.	2022 р.	Відх. 2022 р. від 2021 р.
1. Матеріальні затрати	1565236	2001945	1778251	2327466	3468431	924102	-2544329
2. Витрати на оплату праці	91369	109161	124394	104684	98829	66822	-32007
3. Відрахування на соціальні заходи	18795	22253	25064	20762	20066	13745	-6321
4. Амортизація	46627	42496	45594	47735	45655	79102	33447
5. Інші операційні витрати	149416	220407	225137	159750	158421	332361	173940
Всього операційних витрат	1871443	2396262	2198440	2660397	3791402	1416132	-2375270

У 2022 р в порівнянні з 2021 р. відбулося зменшення і витрат на оплату праці та відрахувань на соціальні заходи на 32007 тис. грн. і на 6321 тис. грн. Зниження операційних витрат та основних їх складових у 2022 р. пов'язане зі скороченням операційної діяльності підприємства, зокрема зменшенням виробництва та реалізації продукції..

Основні економічні показники діяльності досліджуваного підприємства наведені у таблиці 2.9.

Чистий дохід від реалізації продукції знизився у 2019 р. на 22623 тис. грн., позитивним є його зростання у 2020 р. і в 2021 р. на 634893 тис. грн. і на 1175872 тис. грн. відповідно і негативним є його зменшення у 2022 р. на 2710917 тис. грн. На результати виробничо-збутової діяльності АТ «Інтерпайп НМТЗ» значний негативний вплив робить зростання собівартості продукції. Через перевищення повної собівартості реалізованої продукції над чистим доходом від реалізації продукції підприємство у 2017-2019 рр. та в 2022 р. отримало збитки від реалізації продукції. Збиток від реалізації продукції у 2018 р. зріс на 69180 тис. грн., у 2019 р. зменшився на 74117 тис. грн.

Таблиця 2.9 – Основні економічні показники діяльності АТ «Інтерпайп НМТЗ»

№ з/п	Найменування	2017 р.	2018 р.	2019 р.	2020 р.	2021 р.	2022 р.	Відх. 2018 р. від 2017 р.	Відх. 2019 р. від 2018 р.	Відх. 2020 р. від 2019 р.	Відх. 2021 р. від 2020 р.	Відх. 2022 р. від 2021 р.
1.	Чистий дохід від реалізації продукції, тис. грн.	1564469	2083553	2060930	2695823	3871695	1160778	519084	-22623	634893	1175872	-2710917
2.	Повна собівартість реалізованої продукції, тис. грн.	1684240	2272504	2175764	2579345	3649513	1201835	588264	-96740	403581	1070168	-2447678
3.	Прибуток від реалізації продукції, тис. грн.	-119771	-188951	-114834	116478	222182	-41057	-69180	74117	231312	105704	-263239
4.	Чистий прибуток (збиток), тис. грн.	-120281	-172876	-43743	80919	175722	-382038	-52595	129133	124662	94803	-557760
5.	Рентабельність продукції,%	-7,11	-8,31	-5,28	4,52	6,09	-3,42	-1,20	3,03	9,80	1,57	-9,51
6.	Рентабельність продажів, %	-7,66	-9,07	-5,57	4,32	5,74	-3,54	-1,41	3,50	9,89	1,42	-9,28
7.	Середньооблікова чисельність персоналу, осіб	997	912	704	618	551	178	-85	-208	-86	-67	-373
8.	Продуктивність праці, тис. грн./особу	1569,18	2284,60	2927,46	4362,17	7026,67	6521,22	715,42	642,86	1434,71	2664,50	-505,45
9.	Основні засоби, тис. грн.	315054	309394	310235	301263	447460	573966,5	-5660	841	-8972	146197	126506,5
10.	Фондовіддача, грн./грн.	4,97	6,73	6,64	8,95	8,65	2,02	1,76	-0,09	2,31	-0,30	-6,63
11.	Оборотні засоби, тис. грн.	1688518	1708234,5	1488763,5	1425546	1768404	1915307,5	19716,5	-219471	-63217,5	342858	146903,5
12.	Коефіцієнт оборотності оборотних засобів, оберти	0,93	1,22	1,38	1,89	2,19	0,61	0,29	0,16	0,51	0,30	-1,58
13.	Рентабельність виробництва, %	-5,98	-9,37	-6,38	6,75	10,03	-1,65	-3,39	2,99	13,13	3,28	-11,68

Внаслідок зростання результатів від виробничо-збутової діяльності на 231312 тис. грн. у 2020 р. підприємство отримало прибуток від реалізації продукції, який у 2021 р. зріс на 105704 тис.грн. У 2022 р. результати від виробничо-збутової діяльності суттєво знизилися (на 263239 тис. грн.) і АТ «Інтерпайп НМТЗ» отримало збиток від реалізації продукції в розмірі 41057 тис. грн.

Динаміка чистого доходу від реалізації продукції і повної собівартості реалізованої продукції представлена на рисунку 2.6.

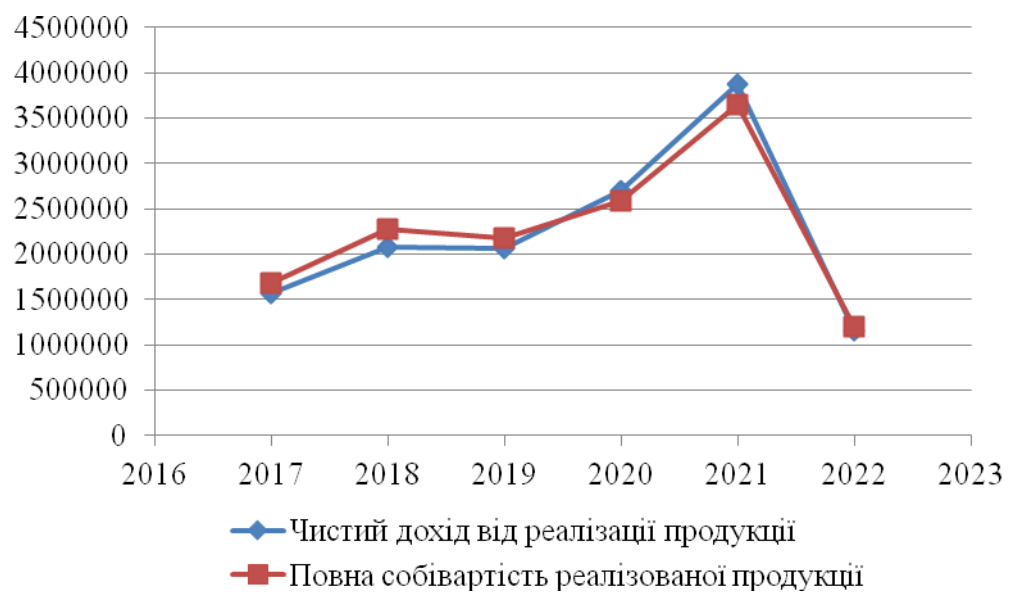


Рисунок 2.6 – Динаміка чистого доходу від реалізації продукції і повної собівартості реалізованої продукції, тис. грн.

Динаміка чистого прибутку (збитку) АТ «Інтерпайп НМТЗ» корелює з динамікою прибутку (збитку) від реалізації продукції, що представлено на рисунку 2.7.

АТ «Інтерпайп НМТЗ» отримало чисті збитки у 2017-2019 рр., чисті прибутки мало у 2020-2021 рр., та через суттєве зниження чистого доходу від реалізації продукції у 2022 р. отримало значний чистий збиток в розмірі 382038 тис. грн..

Динаміка показників рентабельності підприємства представлена на рисунку 2.8.

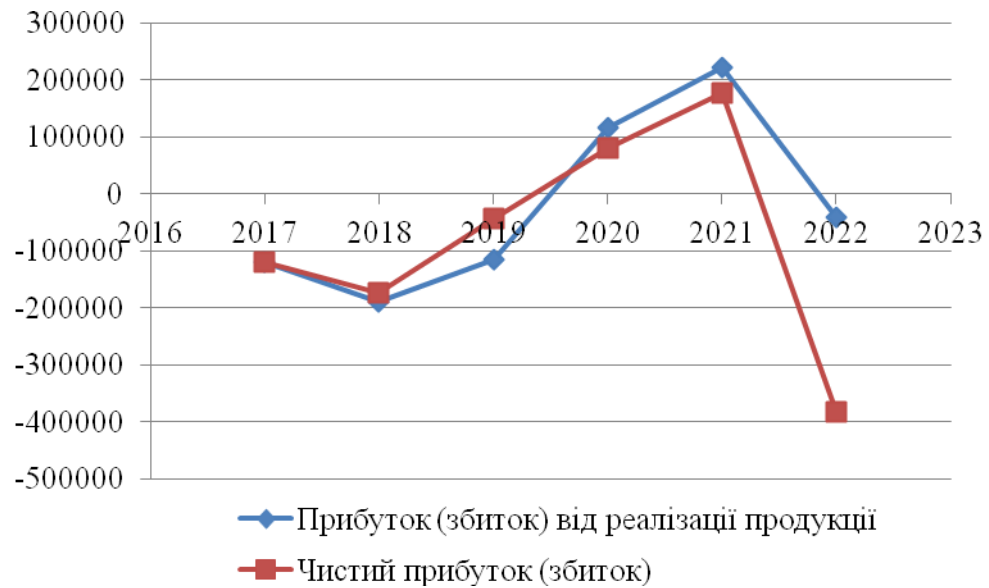


Рисунок 2.7 – Динаміка прибутку (збитку) від реалізації продукції і чистого прибутку (збитку), тис. грн.

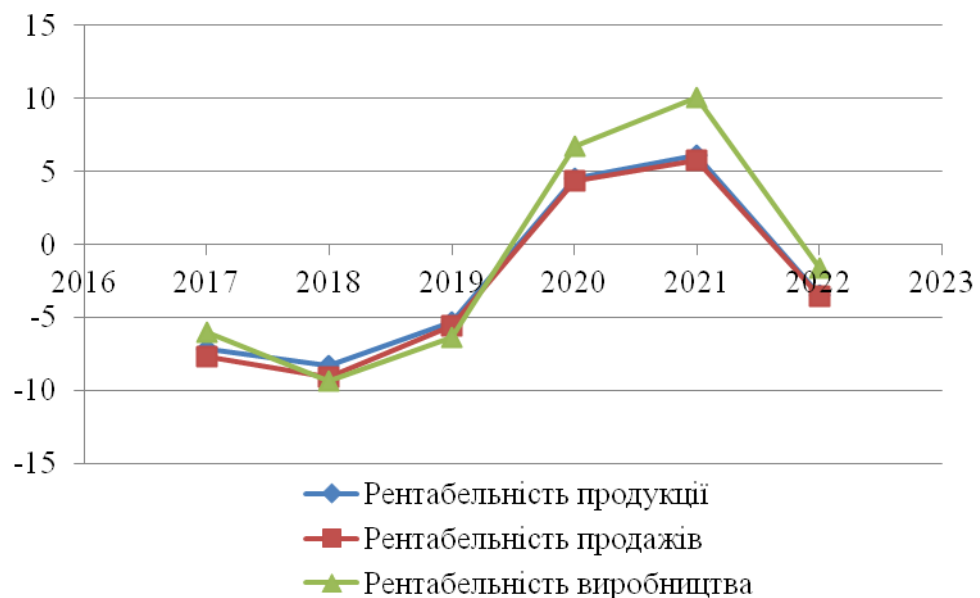


Рисунок 2.8 – Динаміка показників рентабельності, %

Через збитки від реалізації продукції у 2017-2019 рр. і в 2022 р. значення показників рентабельності продукції, продажів і виробництва від'ємні. Зниження їх рівнів спостерігалось у 2018 р. в порівнянні з 2017 р., в наступні три роки до 2021 р. ці показники рентабельності підвищувалися. У 2022 р. відбулося суттєве зменшення показників рентабельності АТ «Інтерпайп НМТЗ»: рентабельність продукції знизилася на 9,51 %, рентабельність продажів зменшилася на 9,28 % і рентабельність виробництва

знизилася на 11,68 %. Загалом у 2022 р. відмічається загальне погіршення показників діяльності підприємства: товариство отримує збитки, значно знижуються всі показники рентабельності.

Аналіз використання ресурсів підприємства (трудових ресурсів, основних та оборотних засобів) здійснено на основі дослідження показників продуктивності праці, фондівіддачі та коефіцієнта оборотності оборотних засобів. На тлі щорічного зменшення середньооблікової чисельності персоналу підприємства продуктивність праці щорічно зростала з 2017 р. до 2021 р., у 2022 р. вона знизилася на 505,45 тис. грн./особу внаслідок значного зменшення чистого доходу від реалізації продукції.

Середньорічна вартість основних засобів АТ «Інтерпайп НМТЗ» зменшувалася у 2018 р. і в 2020 р. Середньорічна вартість основних засобів збільшилася у 2019 р. на 841 тис. грн., суттєво зросла у 2021 р. – на 146197 тис. грн. та у 2022 р. – на 126506,5 тис. грн. Підвищення фондівіддачі спостерігалось у 2018 р. і в 2020 р. Фондовіддача зменшилася у 2021 р. на 0,3 грн./грн. через збільшення середньорічної вартості основних засобів, а у 2019 р. та у 2022 р. фондівіддача зменшилася на 0,09 грн./грн. і на 6,63 грн./грн. відповідно внаслідок зниження чистого доходу від реалізації продукції.

Динаміка фондівіддачі представлена на рисунку 2.9.

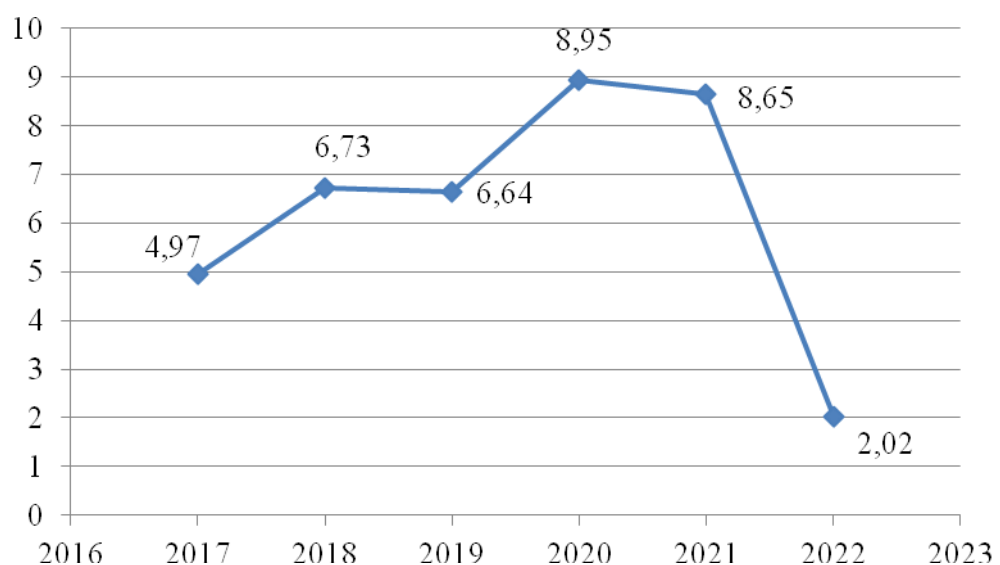


Рисунок 2.9 – Фондовіддача основних засобів, грн./грн.

Середньорічна вартість оборотних засобів підприємства знижувалася у 2019-2020 рр., підвищувалася у 2018 р. та в 2021-2022 рр. Ефективність використання оборотних засобів характеризується коефіцієнтом оборотності, який у АТ «Інтерпайп НМТЗ» щорічно зростав з 2017 р. до 2021 р., у 2022 р. він зменшився на 1,58 оберти внаслідок зниження чистого доходу від реалізації продукції.

Динаміка коефіцієнта оборотності оборотних засобів підприємства представлена на рисунку 2.10.

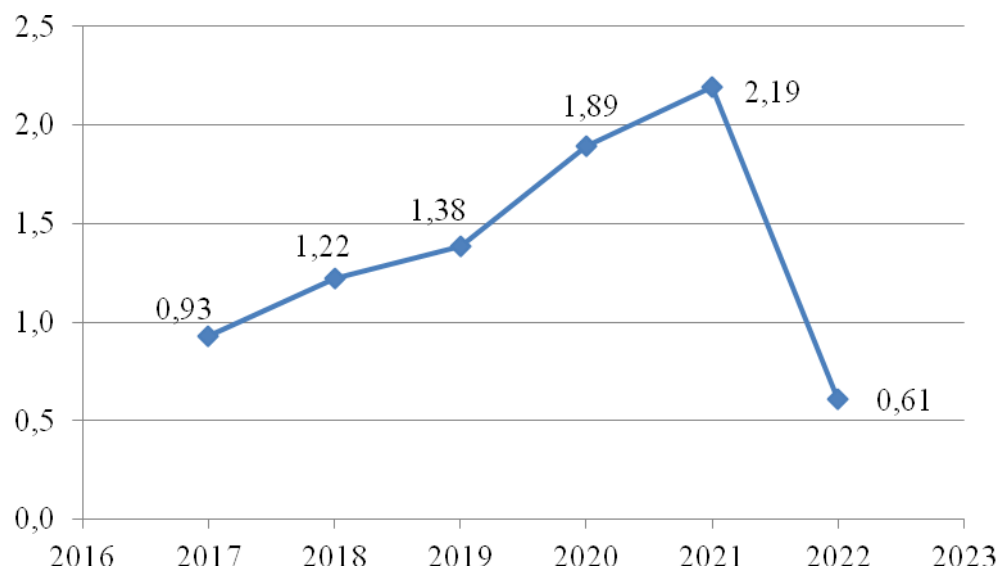


Рисунок 2.10 – Динаміка коефіцієнта оборотності оборотних засобів, оберти

Таким чином, після 2-х років (2020-2021 рр.) прибуткової діяльності, у 2022 р. підприємство АТ «Інтерпайп Новомосковський трубний завод» отримало чистий збиток в розмірі 382038 тис. грн., знизилася всі показники рентабельності і стали від’ємними, зменшилися показники ефективності використання ресурсів підприємства (продуктивність праці, фондівіддача, коефіцієнт оборотності оборотних засобів). З цього можна зробити висновок, що у 2022 р. ефективність діяльності АТ «Інтерпайп НМТЗ» суттєво погіршилася.

2.4 Соціальні аспекти та кадрова політика підприємства

АТ «Інтерпайп НМТЗ» у своїй роботі керується Кодексом корпоративного управління, ціллю якого є впровадження у щоденну практику діяльності підприємства відповідних норм та традицій корпоративної поведінки, заснованих на стандартах корпоративного управління, які використовуються у міжнародній практиці, вимогах чинного законодавства України, етичних нормах поведінки та звичаїв ділового обігу. Застосування цього Кодексу та виконання його норм дозволяє забезпечити захист інтересів акціонерів, досягти порозуміння між усіма особами, зацікавленими в ефективній роботі товариства, забезпечити прозорість функціонування компанії, підтримку її фінансової стійкості та прибутковості.

У АТ «Інтерпайп НМТЗ» укладено Колективний договір на 2021-2023 рр., за який проголосовано на конференції трудового колективу 16.12.20 р. Метою цього договору є сприяння регулюванню трудових відносин та соціально-економічних інтересів працівників підприємства. Також на підприємстві розроблені, затверджені і діють Правила внутрішнього трудового розпорядку, які фіксують домовленості сторін щодо кадрових та інших питань, які стосуються організації праці у АТ «Інтерпайп НМТЗ», підвищення її продуктивності, посилення трудової дисципліни. На підприємстві працівники, які працюють на робочих місцях з шкідливими і небезпечними для здоров'я умовами, мають право достроково вийти на пенсію, компанія забезпечує їм одноразові виплати при виході на пенсію. Товариство компенсує державному Пенсійному фонду суми пенсійних виплат працівникам, які працювали необхідний період у шкідливих умовах.

Соціальна політика АТ «Інтерпайп НМТЗ» спрямована на досягнення таких цілей, як:

- підвищення привабливості компанії як роботодавця;
- залучення та адаптація молодих і високопрофесійних фахівців;

- підвищення лояльності співробітників;
- матеріальне заохочення та соціальний захист співробітників;
- підвищення ефективності соціальних витрат;
- підвищення рівня кваліфікації працівників.

Підприємство надає соціальні виплати, передбачені діючим законодавством, матеріальну допомогу при народженні дитини, в зв'язку з тяжким захворюванням, в разі смерті ветерана товариства, співробітника або його родичам в разі загибелі учасника бойових дій – мобілізованого співробітника підприємства. Лікарняна допомога співробітникам підприємства надається у постійно функціонуючих сучасно обладнаних медичних пунктах.

Кадрова політика АТ «Інтерпайп НМТЗ» визначає принципові настанови в роботі з персоналом на довготривалу перспективу. Пріоритетними напрямками кадрової політики є оптимізація штатної структури та особиста мотивація працівників, яка направлена на задоволення власних потреб та життєвих інтересів.

Склад і структура персоналу підприємства по обліковій чисельності за категоріями та статтю наведені у таблиці 2.10.

Таблиця 2.10 – Склад і структура персоналу за категоріями та статтю

Дата	Од. вимір.	Робіт- ники	в т.ч. жінки*	Керів- ники	в т.ч. жінки*	Фахівці і службовці	в т.ч. жінки*	Всього	в т.ч. жінки
31.12. 2018	осіб	706	216	58	8	142	79	906	303
	%	77,93	30,59	6,40	13,79	15,67	55,63	100	33,44
31.12. 2019	осіб	552	164	45	4	102	60	699	228
	%	78,97	29,71	6,44	8,89	14,59	58,82	100	32,62
31.12. 2020	осіб	486	140	40	3	82	50	608	193
	%	79,93	28,81	6,58	7,50	13,49	60,98	100	31,74
31.12. 2021	осіб	443	123	31	4	70	42	544	169
	%	81,43	27,77	5,70	12,90	12,87	60,00	100	31,07
31.12. 2022	осіб	133	22	16	2	22	11	171	35
	%	77,78	16,54	9,36	12,50	12,86	50,00	100	20,47

* – відсоток жінок розраховано від чисельності працівників в кожній категорії

Облікова чисельність працівників АТ «Інтерпайп НМТЗ» на кінець 2018 р. склала 906 осіб, до кінця 2019 р. вона зменшилася до 699 осіб, тобто на 22,8 %; до кінця 2020 р. вона зменшилася до 608 осіб, тобто на 13 %; до кінця 2021 р. вона знизилася до 544 осіб, тобто на 10,5 %; і до кінця 2022 р. вона зменшилася до 171 особи, тобто на 68,6 %.

У гендерній структурі товариства переважають чоловіки, що пов'язано зі специфікою виробничої діяльності. На кінець 2018 р. на підприємстві працювали 603 чоловіки (66,56 %) та 303 жінки (33,44 %). На кінець 2019 р. чисельність як чоловіків, так і жінок знизилася до 471 чоловіка (67,38 %) та 228 жінок (32,62 %). На кінець 2020 р. працювали 415 чоловіків (68,26 %) та 193 жінки (31,74 %). В наступні роки також чисельність і чоловіків і жінок знижувалася. Так, в обліковому складі персоналу підприємства обліковувалися на кінець 2021 р. 375 чоловіків (68,93 %) та 169 жінок (31,07 %), на кінець 2022 р. 136 чоловіків (79,53 %) та 35 жінок (20,47 %). З кінця 2018 р. до кінця 2022 р. питома вага чоловіків щорічно підвищувалася, а питома вага жінок зменшувалася у структурі всього персоналу підприємства.

З кінця 2018р. до кінця 2022р. питома вага жінок на підприємстві знизилася з 33,44% до 20,47%, при цьому серед робітників вона знизилася з 30,59% до 16,54%; серед керівників вона знизилася з 13,79% на кінець 2018 р. до 7,5% на кінець 2020 р. та підвищилася до 12,5 % на кінець 2022 р. Серед фахівців і службовців частка жінок зросла з 55,63% на кінець 2018 р. до 60,9 % на кінець 2020 р. та зменшилася до 50 % на кінець 2022 р. Таким чином, серед робітників і керівників суттєво більше працівників чоловічої статі, ніж жіночої.

Склад і структура керівників, фахівців і службовців за освітою наведені у таблиці 2.11. За останні 4 роки знизилася чисельність керівників, фахівців і службовців з повною вищою освітою з 148 осіб до 28 осіб, тобто в 5,3 раза. Чисельність керівників, фахівців і службовців з неповною вищою освітою зменшилася з 12 осіб на кінець 2018 р. до 5 осіб на кінець 2020 р., протягом 2021 р. вона зросла до 22 осіб, а протягом 2022 р. зменшилася до 5 осіб.

Таблиця 2.11 – Склад і структура керівників, фахівців і службовців за освітою

Освіта	31.12.18		31.12.19		31.12.20		31.12.21		31.12.22	
	осіб	%	осіб	%	осіб	%	осіб	%	осіб	%
Повна вища освіта	148	74	109	74,1	91	74,6	75	74,2	28	73,7
Неповна вища освіта	12	6	7	4,8	5	4,1	22	21,8	5	13,15
Базова вища освіта	40	20	31	21,1	26	21,3	4	4,0	5	13,15
Разом	200	100	147	100	122	100	101	100	38	100

Чисельність керівників, фахівців і службовців з базовою вищою освітою зменшилася з 40 осіб на кінець 2018 р. до 4 осіб на кінець 2021 р. і зросла до 5 осіб на кінець 2022 р. У структурі керівників, фахівців і службовців переважають працівники з повною вищою освітою, їх частка зросла з 74 % на кінець 2018 р. до 74,6% на кінець 2020 р., потім знизилася до 73,7 % на кінець 2022 р.

Склад і структура працівників підприємства за віком наведені у таблиці 2.12.

Таблиця 2.12 – Склад і структура працівників підприємства за віком

Вік, років	31.12.18		31.12.19		31.12.20		31.12.21		31.12.22		Зменшення осіб 31.12.22 порівняно з 31.12.18
	осіб	%	осіб	%	осіб	%	осіб	%	осіб	%	
До 30	98	10,8	61	8,7	46	7,6	43	7,9	17	9,94	в 5,8 раза
30 – 50	412	45,5	330	47,2	290	47,7	247	45,4	97	56,73	в 4,2 раза
Понад 50	396	43,7	308	44,1	272	44,7	254	46,7	57	33,33	в 6,9 раза
в т. ч. пенсіонери за віком	81	8,9	73	10,4	69	11,3	58	10,7	9	5,26	в 9 разів
Разом	906	100	699	100	608	100	544	100	171	100	в 5,3 раза

Більшість працівників на підприємстві мають вік від 30 до 50 років. 3

кінця 2018 р. до кінця 2020 р. чисельність працівників віком до 30 років зменшилася з 98 осіб до 17 осіб, тобто в 5,8 раза, віком від 30 років до 50 років – з 412 осіб до 97 осіб, тобто в 4,2 раза і віком понад 50 років – з 396 осіб до 57 осіб, тобто в 6,9 раза. Чисельність пенсіонерів за віком зменшилася з 81 особи до 9 осіб, тобто 9 разів. Таким чином, найбільше скоротилася вікова група працівників понад 50 років, зокрема пенсіонерів за віком.

Динаміка коефіцієнта плинності кадрів представлена на рисунку 2.11

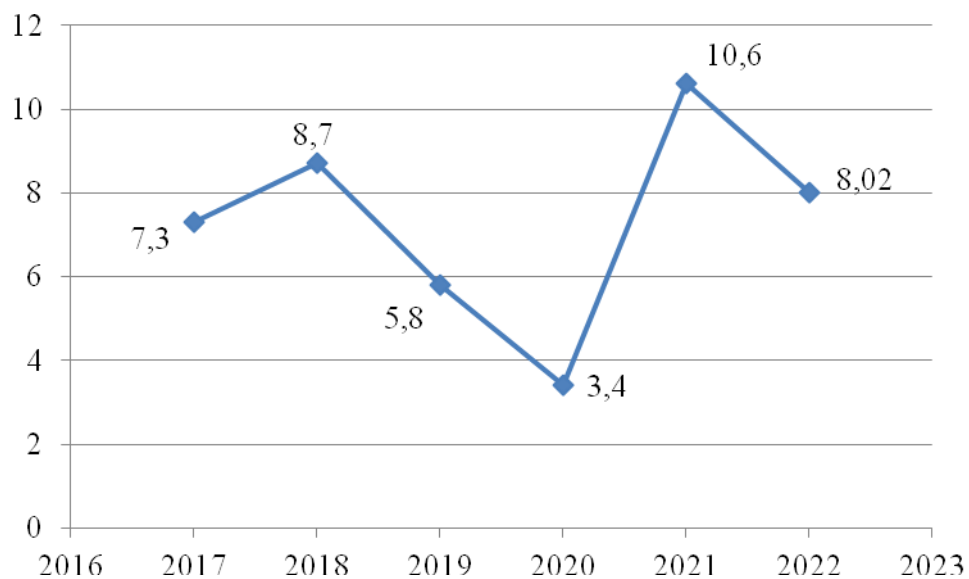


Рисунок 2.11 – Динаміка коефіцієнта плинності кадрів

Найнижчий рівень плинності кадрів спостерігався у 2020 р. (3,4 %), найвищий – у 2021 р. (10,6 %).

У 2022 р. на підприємстві, як і в попередні роки, продовжували працювати застосовані підрозділом «Управління персоналу» механізми матеріального стимулювання працівників для збереження і розвитку кадрового потенціалу заводу, у товаристві переглядаються оклади, використовуються «плаваючі» надбавки за результатами виконання працівниками поставлених завдань і цілей, присвоєння їм розрядів, освоєння других і суміжних професій для утримання висококваліфікованих фахівців при збільшенні обсягу виконуваних функцій і/або розширенні зони обслуговування в зв'язку з реорганізацією процесів і т.д.

Мотивація персоналу здійснюється шляхом преміальних та бонусних виплат на основі досягнення щомісячних та квартальних результатів праці. Розміри преміальної винагороди працівникам встановлюються в залежності від віднесення посади до функціональної сім'ї, категорії, рівня посади. Преміювання працівників здійснюється за груповими та індивідуальними показниками, що враховують результати роботи підрозділу і конкретного працівника. Працівникам, які показали високу результативність, професіоналізм і відповідальність, встановлюється персональна надбавка. За окремі досягнення при виконанні робочих та посадових обов'язків нараховуються інші заохочувальні виплати згідно Колективного договору та діючих Положень.

АТ «Інтерпайп НМТЗ» розвиває співпрацю з навчальними закладами, на підприємстві студенти проходять виробничу та виробничо-технологічну практику, студенти, що закінчують навчання за певним освітнім рівнем, проходять передатестаційну практику. Відбувається обрання тем кваліфікаційних проєктів згідно з актуальними для підприємства чи галузі проблемами і питаннями. Молодим спеціалістам після успішного проходження практики та захисту кваліфікаційної роботи пропонується на підприємстві робота. На заводі цінуються молоді металурги з гарною практичною підготовкою та розумінням виробничого процесу, що дає можливість такому працівнику максимально повно реалізувати свій потенціал.

2.5 Навчання та підвищення кваліфікації персоналу

АТ «Інтерпайп НМТЗ» робить все можливе для того, щоб кожен співробітник підприємства міг отримати необхідну освіту для найбільш повної реалізації його потенціалу. Для забезпечення цехів і служб підприємства кваліфікованим і компетентним персоналом у АТ «Інтерпайп НМТЗ» проводиться планомірна робота по професійно-технічному навчанню і розвитку персоналу.

Відповідно до затвердженого плану-потребою професійного навчання персоналу підприємства на 2022 р. згідно зі стратегічними цілями розвитку компанії і з метою забезпечення ефективної зайнятості працівників на заводі розроблена і діє відповідна програма з навчання та розвитку персоналу.

Мета навчання персоналу:

- підвищення продуктивності та якості праці персоналу;
- підвищення рівня професійної кваліфікації працівників;
- систематичне оновлення знань працівників;
- підвищення рівня трудової мотивації персоналу;
- оптимізація корпоративної культура.

Функції з організації навчально-виробничого процесу покладені на Службу з управління персоналом, робота якої спрямована на реалізацію права кожного робітника на безперервне навчання з урахуванням особистих потреб та пріоритетів розвитку підприємства. Навчання та присвоєння кваліфікації з відповідної професії відповідає установленому порядку, при цьому обсяги та рівень знань, умінь і практичних навичок осіб, які пройшли навчання повинні відповідати вимогам кваліфікаційної характеристики професії та змісту навчальних планів та програм.

Для проведення роботи по підготовці, перепідготовці й підвищенню кваліфікації персоналу завод має необхідну навчально-матеріальну базу; у повному обсязі забезпечений необхідними навчальними планами й програмами згідно з затвердженим Переліком професій підвищеної небезпеки; наочними посібниками; технічними засобами навчання. Із числа досвідчених і кваліфікованих працівників цехів і служб заводу підібраний, навчений і затверджений склад викладачів теоретичного й виробничого навчання. Професійна підготовка робітників здійснюється по навчальних робочих програмах, які переробляються 1 раз у п'ять років провідними заводськими спеціалістами на підставі типових міністерських програм. Робочі навчальні програми затверджуються головним інженером заводу. Усі навчальні

програми для підготовки персоналу підприємства мають розділи «Охорона праці», «Система менеджменту якості», «Система екологічного менеджменту», «Система енергоменеджменту». Усі працівники цехів проходять періодичне навчання й підвищення кваліфікації на виробничо-технічних курсах, курсах цільового призначення, різних семінарах. Навчання персоналу здійснюється за такими видами: первинна професійна підготовка; перепідготовка; підвищення кваліфікації (на виробничо-технічних курсах, на курсах цільового призначення, на курсах бригадирів). Підвищення кваліфікації за регламентом здійснюється не рідше, ніж 1 раз на 5 років.

На підприємстві підвищують кваліфікацію, проходять перепідготовку, відвідують курси електрозварники, сортувальники, пакувальники, оператори постів керування, маркувальники, слюсарі-ремонтники, стропальники, різальники, електромонтери, електрогазозварники, малярі, різьбярі та ін. Також здійснюють підвищення кваліфікації керівники, фахівці і службовці. Керівники та фахівці, відповідальні за обслуговування, експлуатацію і нагляд об'єктів підвищеної небезпеки, а також відповідальні за проведення вогнебезпечних робіт, проходять обов'язкове спеціальне навчання з наступною атестацією. Керівники й фахівці зазвичай підвищують свою кваліфікацію з відривом від виробництва в різних навчальних центрах м. Дніпра, Харкова, Києва, Одеси за різними напрямками своєї діяльності.

Реалізація програм навчання і підвищення кваліфікації працівників підприємства представлена у таблиці 2.13.

Кількість робітників, що здійснювали професійне навчання, зросла у 2019 р. в порівнянні з 2018 р. на 108 осіб, в наступні 3 роки щорічно зменшувалася, особливо у 2020 р. в порівнянні з 2019 р. – на 124 особи і у 2022 р. в порівнянні з 2021 р. – на 64 особи. Процеси підвищення кваліфікації робітників зазнали погіршення в останні 2 роки. Кількість робітників, що проходили підвищення кваліфікації зменшилася у 2021 р. на 135 осіб, а у 2022 р. – на 148 осіб. Кількість робітників, що підвищували кваліфікацію на курсах цільового призначення, зменшувалася щорічно в останні 4 роки.

Таблиця 2.13 – Реалізація програм навчання і підвищення кваліфікації працівників підприємства

№ з/п	Види навчання	2018 р.	2019 р.	2020 р.	2021 р.	2022 р.	Відх. 2019 р. від 2018 р.	Відх. 2020 р. від 2019 р.	Відх. 2021 р. від 2020 р.	Відх. 2022 р. від 2021 р.
1	Професійне навчання робітників	141	249	125	87	23	108	-124	-38	-64
1.1	Первина професійна підготовка	20	20	20	5	0	0	0	-15	-5
1.2	Перепідготовка	121	229	105	82	23	108	-124	-23	-59
2	Підвищення кваліфікації робітників	268	313	315	180	32	45	2	-135	-148
2.1	Виробничо-технічні курси	90	210	236	116	11	120	26	-120	-105
2.2	Курси цільового призначення	178	103	79	64	21	-75	-24	-15	-43
3	Підвищення кваліфікації керівників, фахівців і службовців	82	53	27	131	43	-29	-26	104	-88
3.1	у т. ч. з відривом від виробництва	82	46	11	5	0	-36	-35	-6	-5
4	Стажування	25	25	24	14	7	0	-1	-10	-7

Чисельність керівників, фахівців і службовців, які підвищували кваліфікацію, у 2019 р. зменшилася на 29 осіб, у 2020 р. зменшилася на 26 осіб, у 2021 р. підвищилася на 104 особи, у 2022 р. зменшилася на 88 осіб. Кількість працівників, що проходили стажування зменшувалася: у 2020 р. – на 1 особу, у 2021 р. – на 10 осіб, у 2022 р. – на 7 осіб.

Оцінка ефективності навчання полягає у визначенні ступеня досягнення цілей навчання. Критерії, використовувані при оцінці ефективності навчання:

- думка учнів;
- засвоєння навчального матеріалу;

- поведінкові зміни;
- робочі результати.

2.6 Аналіз ефективності використання персоналу АТ «Інтерпайп НМТЗ»

Чисельність персоналу АТ «Інтерпайп НМТЗ» з 2017 р. до 2022 р. щорічно зменшувалася. Динаміка середньооблікової чисельності персоналу АТ «Інтерпайп НМТЗ» за останні 6 років представлена на рисунку 2.12.

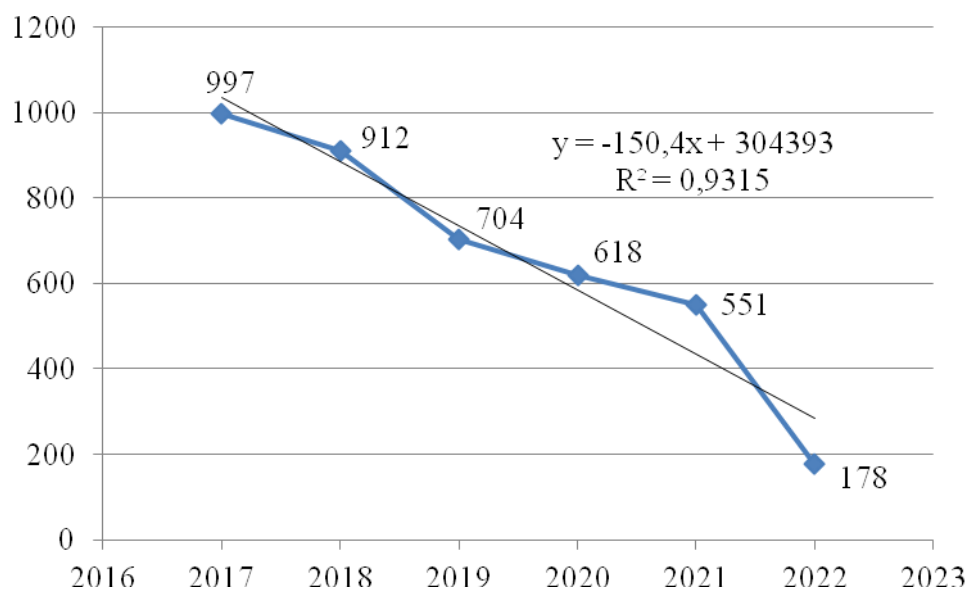


Рисунок 2.12 – Динаміка середньооблікової чисельності персоналу АТ «Інтерпайп НМТЗ», осіб

Середньооблікова чисельність персоналу підприємства має явно виражену тенденцію до зменшення. Найбільше зменшувалася чисельність працівників у 2019 р. – на 208 осіб і у 2020 р. – на 373 особи. Загалом вона знизилася з 2017 р. до 2022 р. з 997 осіб до 178 осіб, тобто в 5,6 раза.

Динаміка фонду оплати праці і середньомісячної заробітної плати у АТ «Інтерпайп НМТЗ» представлені на рисунках 2.13, 2.14.

Фонд оплати праці працівників підприємства суттєво зменшився з 2019 р. до 2022 р. з 118197,1 тис. грн. до 63316,2 тис. грн., тобто у 1,87 раза через значне скорочення чисельності працівників підприємства.

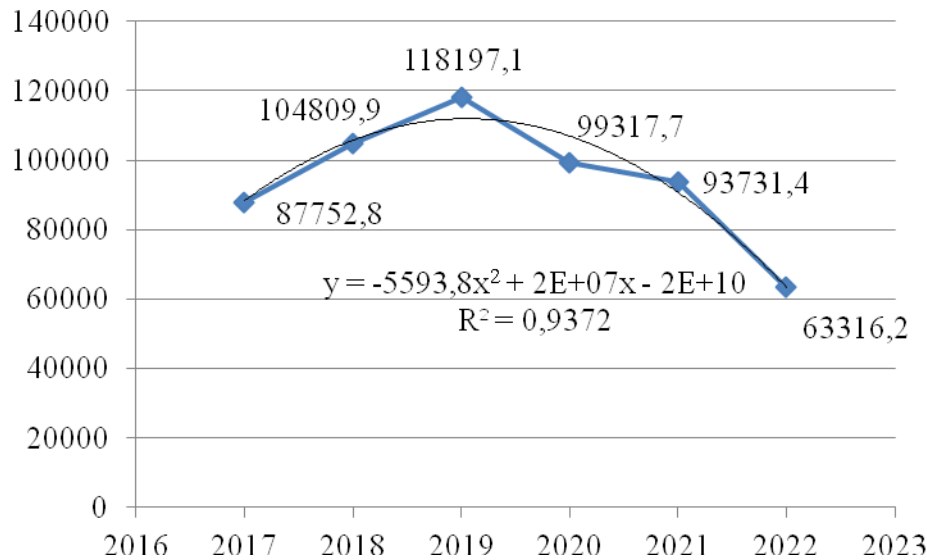


Рисунок 2.13 – Динаміка фонду оплати праці АТ «Інтерпайп НМТЗ», тис. грн.

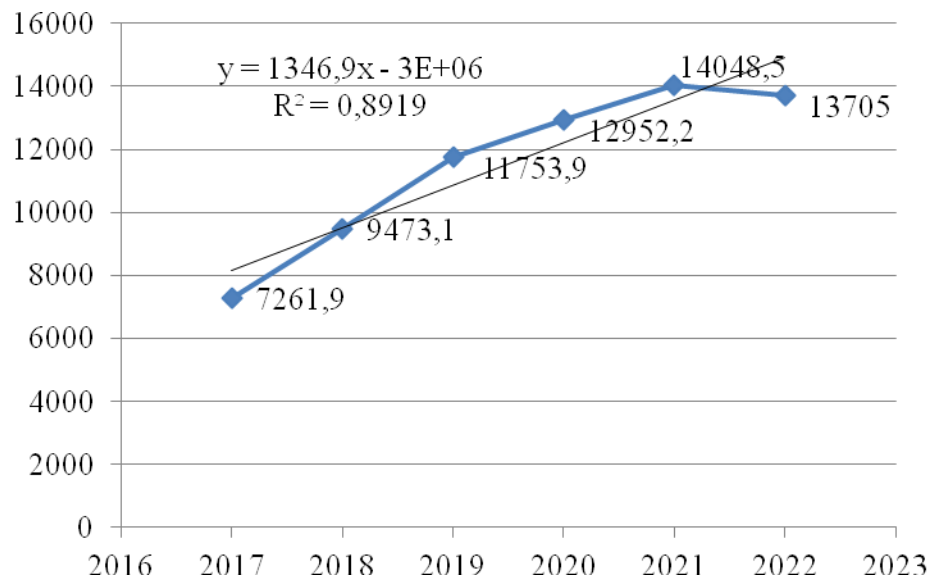


Рисунок 2.14 – Динаміка середньомісячної заробітної плати АТ «Інтерпайп НМТЗ», грн.

Середньомісячна заробітна плата у АТ «Інтерпайп НМТЗ» щорічно зростала з 2017 р. до 2021 р., збільшившись з 7261,9 грн./особу до 14048,5 грн./особу, тобто у 1,93 раза, у 2022 р. вона знизилася до 13705 грн./особу, тобто на 343,5 грн./особу в порівнянні з попереднім роком.

Аналіз ефективності використання персоналу АТ «Інтерпайп НМТЗ» представлено у таблиці 2.14.

Таблиця 2.14 – Аналіз ефективності використання персоналу АТ «Інтерпайп НМТЗ»

№ з/п	Найменування	2017 р.	2018 р.	2019 р.	2020 р.	2021 р.	2022 р.	Відх. 2018 р. від 2017 р.	Відх. 2019 р. від 2018 р.	Відх. 2020 р. від 2019 р.	Відх. 2021 р. від 2020 р.	Відх. 2022 р. від 2021 р.
1.	Чистий дохід від реалізації продукції, тис. грн.	1564469	2083553	2060930	2695823	3871695	1160778	519084	-22623	634893	1175872	-2710917
2.	Середньооблікова чисельність персоналу, осіб	997	912	704	618	551	178	-85	-208	-86	-67	-373
3.	Середньооблікова чисельність робітників, осіб	769	711	556	494	449	138	-58	-155	-62	-45	-311
4.	Продуктивність праці працівників, тис. грн./особу	1569,18	2284,60	2927,46	4362,17	7026,67	6521,22	715,42	642,86	1434,71	2664,50	-505,45
5.	Продуктивність праці робітників, тис. грн./особу	2034,42	2930,45	3706,71	5457,13	8622,93	8411,43	896,03	776,26	1750,42	3165,80	-211,50
6.	Основні засоби, тис. грн.	315054	309394	310235	301263	447460	573966,5	-5660	841	-8972	146197	126506,5
7.	Фондоозброєність праці працівників, тис. грн./особу	316,00	339,25	440,67	487,48	812,09	3224,53	23,25	101,42	46,81	324,61	2412,44
8.	Фондоозброєність праці робітників, тис. грн./особу	409,69	435,15	557,98	609,84	996,57	4159,18	25,46	122,83	51,86	386,73	3162,61

Динаміка продуктивності праці працівників і робітників АТ «Інтерпайп НМТЗ» представлена на рисунку 2.15.



Рисунок 2.15 – Динаміка продуктивності праці працівників і робітників, тис. грн./особу

Продуктивність праці працівників і робітників АТ «Інтерпайп НМТЗ» збільшувалася з 2017 р. по 2021 р. внаслідок зростання чистого доходу від реалізації продукції у 2018 р, 2020-2021 р. та зниження середньооблікової чисельності працівників і робітників підприємства протягом всіх досліджуваних років. У 2022 р. продуктивність праці працівників знизилася на 505,45 тис. грн./особу, робітників – на 211,50 тис. грн./особу в результаті суттєвого зниження чистого доходу від реалізації продукції. Це свідчить про зниження ефективності використання персоналу у 2022 р.

Для ефективної роботи персонал підприємства повинен бути добре озброєним основними засобами. Дослідимо, які зміни відбулися у фондоозброєності праці. Динаміка фондоозброєності праці працівників і робітників АТ «Інтерпайп НМТЗ» представлена на рисунку 2.16.

Фондоозброєність праці працівників і робітників АТ «Інтерпайп НМТЗ» підвищувалася щорічно з 2017 р. по 2022 р. внаслідок збільшення середньорічної вартості основних засобів у 2019 р. і в 2021-2022 рр. та за рахунок зниження середньооблікової чисельності працівників і робітників підприємства протягом всіх досліджуваних років.

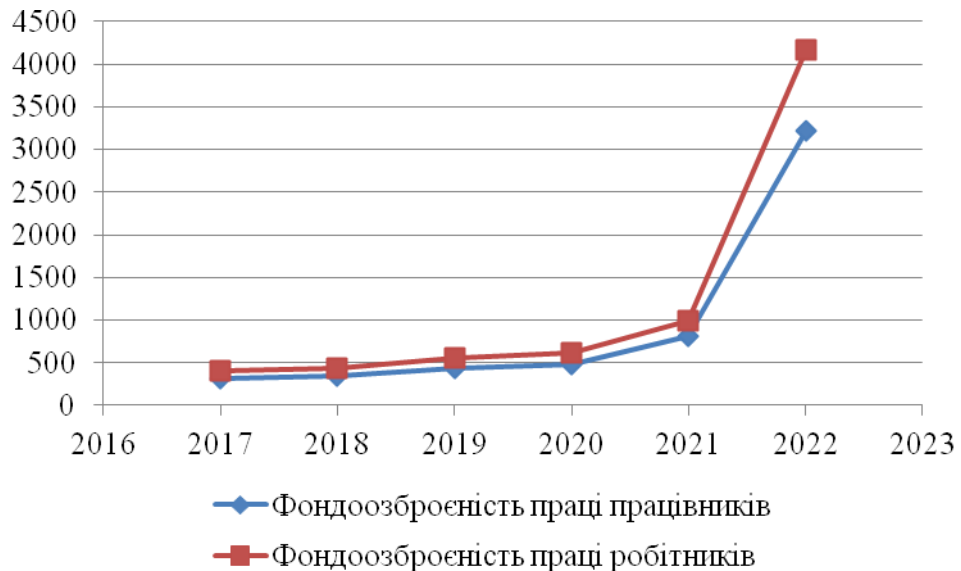


Рисунок 2.16 – Динаміка фондоозброєності праці працівників і робітників, тис. грн./особу

Значне зростання цих показників у 2022 р. пов'язане з суттєвим зменшенням середньооблікової чисельності працівників і робітників підприємства. Так, у 2022 р. фондоозброєність праці працівників зросла на 2412,44 тис. грн./особу, фондоозброєність праці робітників збільшилася на 3162,61 тис. грн./особу.

Кількісний вплив факторів на зміну реалізованої продукції з'ясуємо за допомогою факторного аналізу, враховуючи:

$$PP = Ч_p \times W_p, \quad (2.1)$$

де PP – реалізована продукція, тис. грн.;

$Ч_p$ – середньооблікова чисельність робітників, осіб;

W_p – середньорічна продуктивність праці 1-го робітника, тис. грн./особу.

Зміна реалізованої продукції відбувається під впливом зміни таких факторів: середньооблікової чисельності робітників та середньорічної продуктивності праці одного робітника. Оцінка впливу факторів на зміну реалізованої продукції у 2022 р. в порівнянні з 2021 р. представлена у таблиці 2.15. Позначимо показники 2021 р. «0», а 2022 р. – «1».

Таблиця 2.15 – Вплив факторів на зміну реалізованої продукції

Показники	Методика розрахунку
Зміна реалізованої продукції (тис. грн.), у т. ч. за рахунок:	$\Delta PP = PP_1 - PP_0 = 1160778 - 3871695 = -2710917$
– зміни середньооблікової чисельності робітників	$\Delta PP_{\Delta Cp} = (Cp_1 - Cp_0) \cdot Wp_0 = (138 - 449) \cdot 8622,929 = -2681731$
– зміни середньорічної продуктивності праці одного робітника	$\Delta PP_{\Delta Wp} = Cp_1 \cdot (Wp_1 - Wp_0) = 138 \cdot (8411,435 - 8622,929) = -29186$

Реалізована продукція зменшилася на 2710917 тис. грн., при цьому за рахунок зміни середньооблікової чисельності робітників реалізована продукція зменшилася на 2681731 тис. грн. та за рахунок зміни середньорічної продуктивності праці реалізована продукція зменшилася на 29186 тис. грн.

За допомогою кореляційно-регресійного аналізу дослідимо, як впливає зміна рівня оплати праці на продуктивність праці. Залежність продуктивності праці працівника від середньомісячної заробітної плати наведена на рисунку 2.17

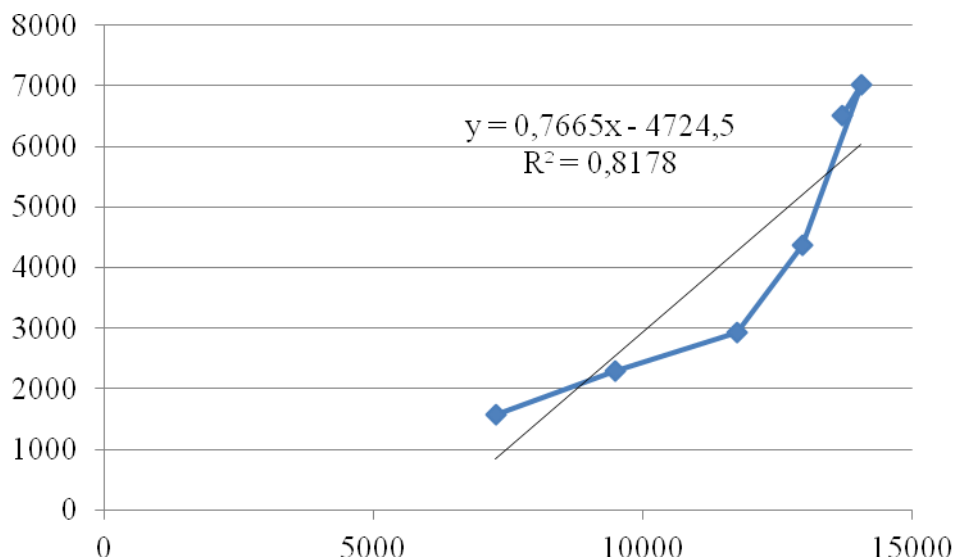


Рисунок 2.17 – Залежність продуктивності праці працівника від середньомісячної заробітної плати

Варіація продуктивності праці на 81,78 % залежить від варіації середньомісячної заробітної плати і на 18,22 % від інших факторів

Таким чином, за результатами аналізу діяльності персоналу АТ «Інтерпайп НМТЗ» можна зробити висновок про зниження ефективності його використання у 2022 р.

З УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ АТ «ІНТЕРПАЙП НМТЗ»

3.1 Основні напрями перспективного розвитку АТ «Інтерпайп НМТЗ» з урахуванням ситуації в металургійній галузі

У 2022 р спостерігається значне скорочення виробництва у металургійній галузі України. За перші 5 місяців 2022 року виробництво металургійних підприємств становило близько 53 % від аналогічного періоду 2021 року. Експорт залізної руди скоротився на 33 % до аналогічного періоду 2021 року, експорт чавуну на 50 %, а експорт напівфабрикатів на 45 %. У січні – вересні 2022 р. проти відповідного періоду 2021 р. спостерігалось падіння на дві третини виробництва основної металургійної продукції, виробництво чавуну скоротилося на 66,2 %, сталі – на 66,1 %, прокату – на 67,3 % [44].

Кризова ситуація в металургійній галузі України спричинена знищенням частини промислових потужностей та скороченням виробництва. На жовтень 2022 р. лише 10 % підприємств металургії працювали майже на повну (75–99 %) потужність порівняно з довоєнним періодом. Це найнижчий показник серед усіх промислових галузей. Ще в липні-серпні показник становив 26 %, а у вересні – 20 %.

Проблеми підприємств металургійної галузі пов'язані з руйнівними для них змінами у зовнішньому середовищі. Суттєва проблема у підприємств металургійної галузі на сьогодні – це складнощі постачання сировини на виробництво через скорочення запасів сировини та матеріалів. Скорочення постачання металобрухту на українські металургійні підприємства за 9 місяців 2022 р. склало 70,1 % проти аналогічного періоду 2021 р.; заготівля металобрухту у січні – вересні 2022 р. скоротилася на 73,5 %, експорт з України – у 13 разів, імпорт – майже в 11 разів [45].

Зараз виникла проблема і зі збутом продукції через зменшення попиту на продукцію та через зниження світових цін на неї в очікуванні рецесії, насамперед через послаблення ділової активності в більшості регіонів світу. У травні 2021 р. ціни на залізну руду досягли свого історичного максимуму у 229,5 дол. США/т на біржах Китаю. Станом на 15 жовтня 2022 р. вони були на рівні 96–97 дол. США/т. Ціни на гарячекатаний рулон знизилися з 1012 дол. США/т (середня ціна у 2021 р.) до майже 540 дол. США/т (станом на кінець вересня 2022 р.) [46].

Значна проблема збуту продукції пов'язана з порушенням логістики, через що галузь втрачає роль експортера-годувальника. Раніше переважна частина продукції галузі йшла за кордон через морські порти, які сьогодні доступні лише для українського зерна. У жовтні 2022 р. кожне третє підприємство галузі узагалі припинило експорт, більшість скоротили обсяги експорту і незначна кількість змогли наростити експорт порівняно з вереснем. За дев'ять місяців 2022 року експорт недорогоцінних металів і виробів із них становив 5,1 млрд дол. США, що більш як удвічі менше, ніж за відповідний період минулого року. Так, галузь у цілому забезпечила 15 % від загального обсягу експорту (було 23,5% за підсумками всього 2021 року), але майже половина цього обсягу припадає на довоєнні січень-лютий [47]. Зрозуміло, що слід налагодити експорт товарів металургійної галузі, оскільки, якщо Україна втрачає ринок експорту, то це місце займають конкуренти.

Через втрату доступу до морських портів металурги змушені вивозити продукцію залізницею, автотранспортом. Зміна логістичних маршрутів спричинила необхідність пошуку нових клієнтів на нових ринках, на що слід витратити час. Також це суттєво збільшує транспортно-логістичні витрати. Якщо раніше експортери платили за доставляння своєї продукції до українських портів 6 дол./т, то нині, щоб доправити товар до західного кордону, їм доводиться платити втричі більше – 18 дол./т [48].

Високі тарифи на вантажні перевезення АТ «Укрзалізниця» не сприяють поліпшенню збуту продукції металургійними підприємствами. З 1 липня 2022

р. наказом Мінінфраструктури України тарифи на вантажоперевезення Укрзалізницею збільшено на 70 % [49]. Також не сприяють покращенню роботи металургійних підприємств перебої з електро-, водо- або тепlopостачанням. Що стосується внутрішніх можливостей підприємств, то даються слушні пропозиції про необхідність і доцільність збільшення глибини переробки металургійної продукції, що дасть змогу зменшити фізичні обсяги готової продукції, збільшивши її вартість [49]. Тут прикладом можуть стати металургійні підприємства Японії, які завдяки сучасним технологіям, зробили свою країну третьою у світі з виробництва сталі та сталєвої продукції. Також, зберігається великий попит на продукцію для оборонного комплексу (сталь для виробництва бронежилетів необхідної міцності, або безшовні труби для відновлення комунікаційних потреб), тому є можливість металургійних підприємств перепрофілюватися під нинішні військові потреби [50].

Крім серйозних викликів зовнішнього середовища металургійні підприємства стикнулися з кадровими проблемами, такими як зниження чисельності працівників через призов чи добровільний вступ до збройних сил, міграцію в більш безпечні регіони, відправлення працівників у вимушені відпустки у зв'язку зі зниженням обсягів виробництва продукції. Керівництву металургійних підприємств відповідно слід приймати управлінські рішення щодо збереження кадрового складу, перепрофілювання виробництва, освоєння затребуваних видів продукції, пошуку ринків збуту, налагодження логістики постачань і збуту, і, таким чином, активно боротися з наявними викликами.

АТ «Інтерпайп НМТЗ» працює в складних зовнішніх умовах. Підприємство має значні фінансові, операційні та інші ризики. Основні цілі управління ризиками – спрогнозувати і визначити міри ризиків і встановити контроль над тим, щоб ці межі не перевищувалися, а також забезпечити належне функціонування внутрішніх процедур і політики, направленої на зведення ризиків до мінімуму. Фінансові ризики підприємства представляють собою ринкові ризики (валютний ризик, ризик, пов'язаний зі зміною процентних ставок за позиками, ціновий ризик), кредитний ризик і ризику

ліквідності. Стратегічною метою АТ «Інтерпайп НМТЗ» є диверсифікація ринків збуту за географічною присутністю і продуктового портфеля, що за разуюнок завоювання більшої частки локальних і глобальних ринків дозволить зманшити або ж і нівелювати ринковий ризик. Особливо актуальним стало збільшення поставок продукції підприємства з охопленням більшої кількості ринків, коли у 2022 р. в порівнянні з 2021 р. чистий дохід від реалізації продукції впав у 3,34 раза. Тому досягнення таких цілей, як збільшення збуту, покращення якості продукції, поліпшення співпраці зі споживачами, більш повне задоволення їх потреб, збільшення обсягів продажів продукції з вищим рівнем рентабельності дозволить покращити фінансові результати діяльності підприємства. Так як у 2022 р. собівартість продукції перевищила чистий дохід від її реалізації, то, крім зазначених завдань, значним чинником забезпечення прибутку є вмiле управління витратами, тому оптимізація витрат, зменшення собівартості продукції, особливо при рості цін на ресурси, залишаються актуальними питаннями для підприємства. Однак вирішення будь-яких проблем діяльності залежить як від ефективного управління виробничо-господарськими процесами, так і від продуктивної діяльності персоналу. Тому мотивація і стимулювання працівників всіх рівнів є базисом високоефективної діяльності товариства.

Основними напрямками перспективного розвитку АТ «Інтерпайп НМТЗ» є:

- розширення ринків збуту продукції;
- підвищення якості продукції;
- розширення асортименту продукції, освоєння нових видів продукції;
- зниження витрат на виробництво;
- впровадження нової техніки і технології;
- вдосконалення системи підготовки та мотивації персоналу з метою підвищення продуктивності праці.

У планах товариства є налагодження співпраці з новими надійними постачальниками металевого прокату (Європа та Азія) для виробництва труб

малого та середнього сортаменту; відновлення сертифікації системи менеджменту якості для забезпечення можливостей поставок продукції на закордонні ринки; реалізація заходів підвищення продуктивності роботи персоналу (навчання, підвищення кваліфікації, застосування більш дієвих методів мотивації); підвищення рівня взаємозамінності персоналу за рахунок набуття інших/суміжних професій.

Для підприємства актуальними є гнучкі, змінні надбавки за результатами досягнення працівниками поставлених завдань і цілей, присвоєння їм розрядів, освоєння других і суміжних професій для утримання висококваліфікованих фахівців при збільшенні обсягу виконуваних функцій та/або розширення зони обслуговування в зв'язку з реорганізацією процесів і т.д.; періодичне відстеження відповідності роботи персоналу за результативністю та компетентністю; введення додаткової мотивації за підсумками індивідуальних досягнень працівників на робочих місцях; у зв'язку зі значним скороченням чисельності кваліфікованих працівників і їх дефіцитом на ринку праці введення додаткової мотивації робітників до виконання робіт з меншою розстановочною чисельністю, ніж встановлено штатними розкладами, введенням доплат за роботу за відсутніх працівників.

3.2 Обґрунтування ефективності заходів з удосконалення управління персоналом АТ «Інтерпайп НМТЗ»

Основною проблемою АТ «Інтерпайп НМТЗ» у 2022 р. виявилися складнощі з реалізацією продукції, внаслідок чого чистий дохід підприємства впав у 3,3 раза і воно отримало чистий збиток. Значні проблеми збуту продукції пов'язані зі звуженням та переформатуванням раніше більш-менш сталих ринків збуту та з порушенням логістики. За маркетингового підходу управління діяльністю підприємства направлено на задоволення потреб та запитів споживачів. За цих умов виробнича діяльність підпорядковується перспективам і можливостям збуту і виробнича програма складається на

основі усвідомлення того, яка продукція в якій кількості може бути реалізована на певних ринках збуту. Тому на перший план виходить саме вивчення ринкового конкурентного середовища в металургійній галузі, зокрема трубно-колісної спеціалізації, і на основі проведених досліджень виявлення і знаходження споживачів продукції. Цими питаннями займається служба маркетингу. Зважаючи на значне скорочення фахівців і спеціалістів у 2022 р. в порівнянні з 2021 р. з 70 осіб до 22 осіб, можна зробити висновок, що це не пішло на користь підприємству.

Тому пропонується посилити відділ маркетингу, прийнявши на роботу 3-х фахівців даної спеціальності з вже наявним досвідом роботи. Створивши потужну групу з маркетингових досліджень у складі відділу маркетингу підприємство зможе розширювати коло та знаходити нових споживачів для своєї продукції. Завданнями прийнятих фахівців з маркетингу повинно стати дослідження конкурентного середовища для знаходження нових ринків збуту продукції. Для цих працівників пропонується застосувати матеріальне стимулювання їх праці за конкретні результати у збутовій діяльності підприємства. Проведення маркетингових досліджень та ґрунтовні висновки на їх основі повинні стати основою прийняття управлінських рішень керівництвом підприємства, що стосуються збільшення виробництва і збуту певних видів продукції та/або освоєння нових видів продукції. Більш кваліфіковані маркетингові дослідження дозволять краще зрозуміти запити споживачів, дадуть змогу оптимізувати склад і структуру асортименту продукції підприємства, розширити нішу ринку, привернути нових споживачів.

Витрати підприємства на реалізацію заходу з посилення відділу маркетингу 3-ма фахівцями маркетингологами складатимуться з оплати праці за тарифом і надбавки за отримання додаткового доходу підприємством від збільшення обсягів реалізації продукції в результаті роботи цих працівників.

Приймемо розмір надбавки маркетингологам 0,5 % від додаткового доходу від реалізації продукції.

За прогнозами експертів вже в перший рік роботи посиленого відділу маркетингу підприємство збільшить обсяги реалізації продукції і в середньому підвищить чистий дохід від реалізації продукції на 15 %.

Збільшення чистого доходу від реалізації продукції, відштовхуючись від його рівня 2022 р. (1160778 тис. грн.), за стандартних умов ($\Delta ЧД_{СТ}$) складе:

$$\Delta ЧД_{СТ} = 1160778 \cdot 0,15 = 174116,7 \text{ тис. грн.}$$

Собівартість цього обсягу продукції за стандартних умов прибуткової діяльності 2021 р. з урахуванням рентабельності продукції 6,09 % (0,0609) складе:

$$\Delta C_{СТ} = 174116,7 / (1 + 0,0609) = 164121,7 \text{ тис. грн.}$$

З урахуванням того, що витрати підприємства збільшаться на витрати на оплату праці маркетологів за тарифом ($V_{ОП}$) та витрати на надбавки ($V_{НАДБ}$), які залежать від зростання чистого доходу підприємства в результаті збільшення обсягу реалізації продукції за рахунок роботи маркетологів, додатковий прибуток підприємства розраховуватиметься за формулою:

$$\Delta П_{МАРК} = \Delta ЧД_{СТ} - \Delta C_{СТ} - V_{ОП} - V_{НАДБ} \quad (3.1)$$

Витрати на оплату праці додаткових 3-х маркетологів розраховуються за формулою:

$$V_{ОП} = Ч_{МАРК} \cdot ЗП_{ТАР} \cdot T_P \cdot (1 + V_{ФСС}) \quad (3.2)$$

де $ЗП_{ТАР}$ – годинна заробітна плата за тарифом, грн./год.;

$Ч_{МАРК}$ – чисельність маркетологів, осіб;

T_P – час роботи працівника за рік, год;

$V_{ФСС}$ – відрахування в фонди соціального страхування.

Витрати на оплату праці додаткових 3-х маркетологів складуть:

$$V_{ОП} = 3 \cdot 70 \cdot 2107 \cdot (1 + 0,22) = 539,8 \text{ тис. грн.}$$

Витрати на надбавки становитимуть:

$$B_{НАДБ} = 174116,7 \cdot 0,005 = 870,6 \text{ тис. грн.}$$

Збільшення прибутку підприємства за рахунок посилення відділу маркетингу і стимулювання маркетологів надбавками, які залежать від збільшення обсягу реалізації продукції в результаті їх роботи, складе:

$$\Delta P_{МАРК} = 174116,7 - 164121,7 - 539,8 - 870,6 = 8584,6 \text{ тис. грн.}$$

Таким чином, за рахунок посилення відділу маркетингу і стимулювання маркетологів надбавками, які залежать від збільшення обсягу реалізації продукції в результаті їх роботи, чистий дохід від реалізації продукції АТ «Інтерпайп НМТЗ» зросте на 174116,7 тис. грн., прибуток від реалізації продукції підвищиться на 8584,6 тис. грн.

У АТ «Інтерпайп НМТЗ», як свідчать дані табл. 2.13, процеси підвищення кваліфікації робітників зазнали особливого погіршення в останні 2 роки. При цьому, тоді як чисельність робітників, що підвищували кваліфікацію на виробничо-технічних курсах у 2019-2020 рр. підвищувалася, у 2021-2022 рр. зменшувалася, то чисельність робітників, що підвищували кваліфікацію на курсах цільового призначення щорічно протягом останніх 4-х років знижувалася. Вважаємо, що підприємство потребує покращення ситуації з підвищенням кваліфікації робітників на курсах цільового призначення і з наступного року пропонуємо збільшувати чисельність робітників, які підвищують кваліфікацію на курсах цільового призначення, на 20 осіб щорічно.

Вартість підвищення кваліфікації одного робітника на курсах цільового призначення складає в середньому 8 тис. грн.

Витрати на підвищення кваліфікації 20 робітників на курсах цільового призначення складуть:

$$V_{ПДВ.КВ.} = 20 \cdot 8 = 160 \text{ тис. грн.}$$

Активізація підвищення кваліфікації робітників на курсах цільового призначення дозволить покращити необхідні знання та навички, які потрібні робітникам при виконанні завдань на своєму робочому місці. А це сприятиме

підвищенню їх продуктивності праці.

Прогнозується, що продуктивність праці таких робітників зросте на 23 %. Продуктивність праці робітника у 2022 р. становила 8411,435 тис. грн./особу. Тоді її збільшення складе:

$$\Delta PPP_{\text{ПДВ.КВ}} = 8411,435 \cdot 0,23 = 1934,63 \text{ тис. грн./особу}$$

Зростання чистого доходу підприємства за рахунок збільшення продуктивності праці робітників, які підвищували кваліфікацію на курсах цільового призначення, ($\Delta ЧД_{\text{ПДВ.КВ}}$), розраховується за формулою:

$$\Delta ЧД_{\text{ПДВ.КВ}} = \Delta PPP_{\text{ПДВ.КВ}} \cdot Ч_P \quad (3.3)$$

де $\Delta PPP_{\text{ПДВ.КВ}}$ – зростання продуктивності праці одного робітника в результаті підвищення його кваліфікації на курсах цільового призначення, тис. грн. / особу;

$Ч_P$ – чисельність додаткових робітників, що підвищили кваліфікацію на курсах цільового призначення, осіб.

$$\Delta ЧД_{\text{ПДВ.КВ}} = 1934,63 \cdot 20 = 38692,6 \text{ тис. грн.}$$

Зміна собівартості додаткового обсягу продукції за стандартних умов прибуткової діяльності 2021 р. з урахуванням рентабельності продукції 6,09 % (0,0609) складе:

$$\Delta С_{\text{ПДВ.КВ}} = 38692,6 / (1 + 0,0609) = 36471,5 \text{ тис. грн.}$$

З урахуванням того, що витрати підприємства збільшаться на витрати на підвищення кваліфікації 20 робітників на курсах цільового призначення ($V_{\text{ПДВ.КВ}}$), додатковий прибуток підприємства розраховуватиметься за формулою:

$$\Delta П_{\text{ПДВ.КВ}} = \Delta ЧД_{\text{ПДВ.КВ}} - \Delta С_{\text{ПДВ.КВ}} - V_{\text{ПДВ.КВ}} \quad (3.4)$$

Збільшення прибутку підприємства складе:

$$\Delta П_{\text{ПДВ.КВ}} = 38692,6 - 36471,5 - 160 = 2061,1 \text{ тис. грн.}$$

Таким чином, за рахунок збільшення чисельності робітників, що проходять підвищення кваліфікації на курсах цільового призначення на 20 осіб, чистий дохід від реалізації продукції АТ «Інтерпайп НМТЗ» зросте на 38692,6 тис. грн., прибуток від реалізації продукції підвищиться на 2061,1 тис. грн.

Реалізація програм професійного навчання робітників у АТ «Інтерпайп НМТЗ» зазнала погіршення в останні 3 роки. Так, чисельність робітників, що здійснювали навчання у 2020 р. скоротилася на 124 особи, у 2021 р. – на 38 осіб, у 2022 р. – на 64 особи; в тому числі чисельність робітників, що здійснювали перепідготовку у 2020 р. скоротилася на 124 особи, у 2021 р. – на 23 особи, у 2022 р. – на 59 осіб. Так як на підприємстві існує проблема дефіциту робочих кадрів, то пропонуємо здійснювати перепідготовку робітників підприємства з метою опанування ними суміжних професій. Це покращить виконання більш кваліфікованими робітниками своїх обов'язків, розширить межі їх компетентності, дозволить виконувати більше функцій, завдяки набуттю додаткового досвіду в суміжних професіях дозволить підвищити продуктивність праці та виконувати робітниками більші обсяги робіт при збереженні ефективності і якості.

Пропонується здійснити перепідготовку з опануванням суміжних професій 45 робітникам, та розвивати такий досвід і надалі щорічно.

Вартість перепідготовки з опануванням суміжної професії одного робітника складає в середньому 13 тис. грн.

Витрати на перепідготовку з опануванням суміжних професій 45 робітників складуть:

$$V_{\text{ПЕРЕП.}} = 45 \cdot 13 = 585 \text{ тис. грн.}$$

Тоді замість 4-х робітників той же обсяг робіт будуть виконувати 3 робітника, тобто економія чисельності робітників на певних видах робіт складе 25 %. Тобто робота буде виконана 75 % робітників. Підприємству можна буде не залучати нових працівників, так як робітники, що пройшли перепідготовку, будуть

мати вищу продуктивність праці. Якщо пройдуть перепідготовку 45 робітників і будуть виконувати повний обсяг робіт, то економія чисельності складе:

$$\Delta Ч = 45 \cdot 0,25 / 0,75 = 15 \text{ осіб.}$$

Зменшення витрат на оплату праці підприємства розраховується за формулою:

$$\Delta ОП_{ПЕРЕП} = \Delta Ч_{ПЕРЕП} \cdot T_{СТ} \cdot T_P \cdot (1 + П) \cdot (1 + V_{ФСС}) \quad (3.5)$$

де $T_{СТ}$ – годинна тарифна ставка, грн./год.;

$\Delta Ч_{ПЕРЕП}$ – чисельність вивільнених робітників, осіб;

T_P – час роботи робітника за рік, год;

$П$ – середній розмір премії, грн.;

$V_{ФСС}$ – відрахування в фонди соціального страхування.

Економія витрат на оплату праці внаслідок вивільнення робітників за рахунок перепідготовки робітників з опануванням суміжних професій складе:

$$\Delta ОП_{ПЕРЕП} = 15 \cdot 95 \cdot 2107 \cdot (1 + 0,35) \cdot (1 + 0,22) = 4945 \text{ тис. грн.}$$

Економія витрат на оплату праці за вирахуванням затрат на перепідготовку і буде додатковим прибутком підприємства внаслідок реалізації запропонованого заходу зі збільшення чисельності робітників, що пройшли перепідготовку з опануванням суміжних професій.

Додатковий прибуток підприємства за рахунок перепідготовки робітників розраховується за формулою:

$$\Delta П_{ПЕРЕП} = \Delta ОП_{ПЕРЕП} - V_{ПЕРЕП} \quad (3.6)$$

Збільшення прибутку підприємства складе:

$$\Delta П_{ПЕРЕП} = 4945 - 585 = 4360 \text{ тис. грн.}$$

Таким чином, внаслідок збільшення чисельності робітників на 45 осіб, які пройшли перепідготовку з опануванням суміжних професій, за рахунок підвищення їх продуктивності праці у підприємства з'являється можливість

вивільнення 15 робітників для виконання інших робіт або можливість не залучати нових робітників в такій кількості на роботу, відповідно економія витрат на оплату праці складе 4360 тис. грн.

3.3 Вплив запропонованих заходів на результати діяльності підприємства

З метою удосконалення управління персоналом АТ «Інтерпайп НМТЗ» запропоновано:

– посилення відділу маркетингу і стимулювання маркетологів надбавками, які залежать від збільшення обсягу реалізації продукції в результаті їх роботи, внаслідок чого збільшиться ніша ринку підприємства, підвищаться обсяги продажів продукції, зросте чистий дохід від реалізації продукції на 174116,7 тис. грн., прибуток від реалізації продукції підвищиться на 8585 тис. грн.;

– збільшення чисельності робітників, що проходять підвищення кваліфікації на курсах цільового призначення, в результаті чого підвищиться продуктивність праці робітників і зросте чистий дохід від реалізації продукції підприємства на 38692,6 тис. грн. та збільшиться прибуток від реалізації продукції на 2061 тис. грн.;

– збільшення чисельності робітників, що проходять перепідготовку з опануванням суміжних професій, в результаті чого у підприємства з'являється можливість вивільнення робітників для виконання інших робіт або можливість не залучати нових робітників, економія фонду оплати праці складе 4360 тис. грн.

Сумарний ефект від впровадження запропонованих заходів з удосконалення управління персоналом АТ «Інтерпайп НМТЗ», які забезпечують зростання обсягів реалізації продукції, підвищення продуктивності праці та економію фонду оплати праці, складе 15006 тис. грн., що представлено у таблиці 3.1.

Таблиця 3.1 – Ефект від впровадження заходів з удосконалення управління персоналом АТ «Інтерпайп НМТЗ»

Захід	Ефект, тис. грн.
1. Посилення відділу маркетингу і стимулювання маркетологів надбавками, які залежать від збільшення обсягу реалізації продукції в результаті їх роботи	8585
2. Збільшення чисельності робітників, що проходять підвищення кваліфікації на курсах цільового призначення	2061
3. Збільшення чисельності робітників, що проходять перепідготовку з опануванням суміжних професій	4360
Разом	15006

Вплив запропонованих заходів на результати діяльності АТ «Інтерпайп НМТЗ» представлений у таблиці 3.2.

Таблиця 3.2 – Результати діяльності АТ «Інтерпайп НМТЗ» за проектом

Показники	2022 р.	За проектом	Абс. відхил.
1. Чистий дохід від реалізації продукції, тис. грн.	1160778	1373587	212809
2. Повна собівартість реалізованої продукції, тис. грн.	1201835	1399638	197803
3. Прибуток (збиток) від реалізації продукції, тис. грн.	-41057	-26051	15006
4. Чистий прибуток (збиток), тис. грн.	-382038	-369733	12305
5. Рентабельність продукції, %	-3,42	-1,86	1,56
6. Рентабельність продажів, %	-3,54	-1,90	1,64

Внаслідок впровадження запропонованих заходів чистий дохід від реалізації продукції зросте на 212809 тис. грн., повна собівартість реалізованої продукції збільшиться на 197803 тис. грн., збиток від реалізації продукції знизиться на 15006 тис. грн., чистий збиток зменшиться на 12305 тис. грн., рентабельність продукції зросте на 1,56 %, рентабельність продажів підвищиться на 1,64 %.

Таким чином, реалізація запропонованих заходів з удосконалення управління персоналом АТ «Інтерпайп НМТЗ» позитивно вплине на ефективність діяльності АТ «Інтерпайп НМТЗ» і покращить кінцеві результати роботи підприємства.

ВИСНОВКИ

В магістерській роботі поставлено і вирішено актуальне завдання – теоретичне обґрунтування та розробка практичних рекомендацій з удосконалення управління персоналом підприємства АТ «Інтерпайп НМТЗ». Одержані результати дозволили зробити такі висновки:

1. Дослідження теоретично-методологічних основ управління персоналом підприємства показало, що удосконалення системи управління персоналом в сучасних умовах полягає у застосуванні конкурсних систем прийому на роботу, зацікавленні працівників в своєму розвитку, активізації та поліпшенні форм, методів навчання і підвищення кваліфікації персоналу, удосконаленні систем мотивації та стимулювання персоналу, активізації та підтримці інноваційно спроможного персоналу, формуванні і збереженні осередку кадрового потенціалу, поліпшенні взаємодії керівництва з персоналом, застосуванні новітніх методів і стилів управління, покращенні системи інформаційного забезпечення, посиленні соціального захисту та гарантій, покращенні умов діяльності, посиленні організаційної культури підприємства. Ефективно діюча система управління персоналом на підприємстві сприяє підвищенню рівня мотивації працівників, зростанню продуктивності праці, створенню сприятливої атмосфери в колективі та посиленню корпоративної культури в організації, формуванню у працівників нових навичок і вмінь, розвитку творчого потенціалу, зростанню прибутків підприємства, покращенню його іміджу та позиції в конкурентному ринковому середовищі.

2. АТ «Інтерпайп НМТЗ» входить до складу української міжнародної металургійної, вертикально інтегрованої трубно-колісної компанії «ІНТЕРПАЙП». Підприємство виготовляє і реалізує сталеві електрозварні труби газо- і нафтопровідні середнього діаметру, труби та профілі вуглецеві малого діаметру, а також здійснює послуги з нанесення зовнішнього ізоляційного антикорозійного покриття на труби власного виробництва та

труби інших підприємств компанії. Товариство має функціональну організаційну структуру управління. Основним структурним підрозділом заводу є комплекс з виробництва труб.

3. У АТ «Інтерпайп НМТЗ» спостерігається значне зменшення доходів від реалізації продукції у 2022 р. в порівнянні з 2021 р., дохід від її реалізації в Україні зменшився з 3368837 тис. грн. до 1001916 тис. грн., тобто в 3,36 раза, частка доходу від реалізації продукції на експорт у 2022 р. склала 39,19 %. За 2020 рік підприємством було експортовано понад 47 % виробленої продукції, у 2021 році – понад 52 %, у 2022 році – понад 60 %. Максимальні обсяги реалізації труб як середнього, так і малого сортаменту спостерігалися у 2012-2013 рр., а мінімальні у 2022 р. У 2022 р. підприємство реалізувало 22,8 тис. тон продукції, що на 61,55 % менше від показника 2021 р. (59,3 тис. тон). Поставки труб на український ринок у 2022 р. зменшились на 69 % у порівнянні з 2021 р. – до 8,9 тис. тон.

4. У АТ «Інтерпайп НМТЗ» негативним фактом є низька питома вага власного капіталу (21,6 %), що є ознакою низької фінансової стійкості підприємства. Про задовільну ліквідність підприємства свідчить те, що коефіцієнти поточної і термінової ліквідності вище нормативних.

Чистий дохід від реалізації продукції знизився у 2019 р. на 22623 тис. грн., позитивним є його зростання у 2020 р. і в 2021 р. на 634893 тис. грн. і на 1175872 тис. грн. відповідно і негативним є його зменшення у 2022 р. на 2710917 тис. грн. Через перевищення повної собівартості реалізованої продукції над чистим доходом від реалізації продукції підприємство у 2017-2019 рр. та в 2022 р. отримало збитки від реалізації продукції, відповідно в ці роки значення показників рентабельності продукції, продажів і виробництва від'ємні. Внаслідок зростання результатів від виробничо-збутової діяльності у 2020 р. на 231312 тис. грн. підприємство отримало прибуток від реалізації продукції, який у 2021 р. зріс на 105704 тис. грн. У 2022 р. результати від виробничо-збутової діяльності суттєво знизилися (на 263239 тис. грн.) і АТ «Інтерпайп НМТЗ» отримало збиток від реалізації продукції в розмірі 41057

тис. грн. Внаслідок зниження чистого доходу від реалізації продукції у 2022 р. фондівдача зменшилася на 6,63 грн./грн., коефіцієнт оборотності оборотних засобів знизився на 1,58 оберти.

Чистий фінансовий результат підприємства з 2017 р. до 2019 р. представляв собою збиток. Чистий прибуток підприємство отримало у 2020 р. в розмірі 80919 тис. грн. і збільшило його у 2021 р. до 175722 тис. грн. Після 2-х років (2020-2021 рр.) прибуткової діяльності, у 2022 р. АТ «Інтерпайп НМТЗ» отримало чистий збиток в розмірі 382038 тис. грн. У 2022 р. знизилися показники рентабельності і стали від'ємними, зменшилися показники ефективності використання ресурсів підприємства (продуктивність праці, фондівдача, коефіцієнт оборотності оборотних засобів), з чого можна зробити висновок, що у 2022 р. ефективність діяльності АТ «Інтерпайп НМТЗ» суттєво погіршилася.

5. АТ «Інтерпайп НМТЗ» у своїй роботі керується Кодексом корпоративного управління, на підприємстві укладено Колективний договір, метою якого є сприяння регулюванню трудових відносин та соціально-економічних інтересів працівників підприємства. Соціальна політика АТ «Інтерпайп НМТЗ» спрямована на підвищення привабливості компанії як роботодавця, матеріальне заохочення, соціальний захист та підвищення лояльності співробітників. Пріоритетними напрямками кадрової політики є оптимізація штатної структури та особиста мотивація працівників. У гендерній структурі товариства переважають чоловіки, що пов'язано зі специфікою виробничої діяльності. З кінця 2018 р. до кінця 2022 р. питома вага жінок на підприємстві знизилася з 33,44 % до 20,47 %. Серед робітників і керівників суттєво більше працівників чоловічої статі, ніж жіночої. У структурі керівників, фахівців і службовців переважають працівники з повною вищою освітою, їх частка склала 73,7 % на кінець 2022 р. Проте за останні 4 роки чисельність керівників, фахівців і службовців з повною вищою освітою знизилася з 148 осіб до 28 осіб, тобто в 5,3 раза. Більшість працівників на підприємстві мають вік від 30 до 50 років (56,73 % на 31.12.2022 р.). З кінця

2018 р. до кінця 2020 р. найбільше скоротилася вікова група працівників понад 50 років (в 6,9 раза), зокрема пенсіонерів за віком (в 9 разів).

6. У АТ «Інтерпайп НМТЗ» здійснюється планомірна робота по професійно-технічному навчанню і розвитку персоналу. Кількість робітників, що здійснювали професійне навчання, зросла у 2019 р. в порівнянні з 2018 р. на 108 осіб, в наступні 3 роки щорічно зменшувалася, особливо у 2020 р. в порівнянні з 2019 р. – на 124 особи і у 2022 р. в порівнянні з 2021 р. – на 64 особи. Процеси підвищення кваліфікації робітників зазнали погіршення в останні 2 роки. Кількість робітників, що проходили підвищення кваліфікації зменшилася у 2021 р. на 135 осіб, а у 2022 р. – на 148 осіб. Кількість робітників, що навчалися на курсах цільового призначення, щорічно зменшувалася в останні 4 роки. Чисельність керівників, фахівців і службовців, які підвищували кваліфікацію, у 2019 р. зменшилася на 29 осіб, у 2020 р. зменшилася на 26 осіб, у 2021 р. підвищилася на 104 особи, у 2022 р. зменшилася на 88 осіб. Кількість працівників, що проходили стажування, щорічно зменшувалася з 2020 р. по 2022 р.

7. Чисельність персоналу АТ «Інтерпайп НМТЗ» щорічно зменшувалася з 997 осіб у 2017 р. до 178 осіб у 2022 р. Продуктивність праці працівників і робітників АТ «Інтерпайп НМТЗ» збільшувалася з 2017 р. по 2021 р. У 2022 р. продуктивність праці працівників знизилася на 505,45 тис. грн./особу, робітників – на 211,50 тис. грн./особу в результаті суттєвого зниження чистого доходу від реалізації продукції. Це свідчить про зниження ефективності використання персоналу у 2022 р. Фондоозброєність праці працівників і робітників АТ «Інтерпайп НМТЗ» підвищувалася щорічно з 2017 р. по 2022 р. У 2022 р. фондоозброєність праці працівників зросла на 2412,44 тис. грн./особу, фондоозброєність праці робітників збільшилася на 3162,61 тис. грн./особу. Значне зростання цих показників у 2022 р. пов'язане з суттєвим зменшенням середньооблікової чисельності працівників і робітників підприємства.

8.3 метою удосконалення управління персоналом АТ «Інтерпайп

НМТЗ» пропонується реалізація таких заходів: посилення відділу маркетингу і стимулювання маркетологів надбавками, які залежать від зростання обсягу реалізації продукції в результаті їх роботи, внаслідок чого збільшиться ніша ринку і обсяги продажів продукції підприємства; збільшення чисельності робітників, що проходять підвищення кваліфікації на курсах цільового призначення, в результаті чого підвищиться їх продуктивність праці; збільшення чисельності робітників, що проходять перепідготовку з опануванням суміжних професій, в результаті чого у підприємства з'явиться можливість вивільнення робітників для виконання інших робіт або можливість не залучати нових робітників та буде економія фонду оплати праці. Сумарний ефект від реалізації запропонованих заходів складе 15006 тис. грн.

Внаслідок впровадження запропонованих заходів чистий дохід від реалізації продукції зросте на 212809 тис. грн., повна собівартість реалізованої продукції збільшиться на 197803 тис. грн., збиток від реалізації продукції знизиться на 15006 тис. грн., чистий збиток зменшиться на 12305 тис. грн., рентабельність продукції зросте на 1,56 %, рентабельність продажів підвищиться на 1,64 %.

ПЕРЕЛІК ДЖЕРЕЛ ПОСИЛАННЯ

1. Назаренко А., Корзун І. Визначення поняття «персонал підприємства» та основні теоретичні підходи. *Збірник наукових праць Державного економіко-технологічного університету транспорту*. 2015. Вип. 33. С. 293—298.
2. Ткаченко А. М., Сепета В. В. Формування механізму управління персоналом промислових підприємств. *Держава та регіони. Серія : Економіка та підприємництво*. 2017. № 4-5. С. 68—72.
3. Якубів Р. Д. Класифікація персоналу підприємства: управлінський підхід. *Інноваційна економіка*. 2014. № 3. С. 131—136.
4. Зіновська С. І. Економічна сутність персоналу на промислових підприємства та шляхи підвищення ефективності його використання. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2018. № 3 (2). С. 85—89.
5. Придятько Е. М. Моделювання впливу внутрішніх і зовнішніх чинників на ефективність процесу формування персоналу промислового підприємства. *Вісник економічної науки України*. 2018. № 1 (34). С. 125—133.
6. Брич В. Я., Борисяк О. В. Інноваційні технології формування персоналу підприємств в умовах оптимізаційного розвитку. *Науковий вісник Ужгородського університету. Серія : Економіка*. 2017. Вип. 2. С. 172—179.
7. Герчанівська С. В., Стемковська І. В. Управління персоналом підприємств в сучасних умовах. *Вісник ХНАУ ім. В.В. Докучаєва. Серія «Економічні науки»*. 2021. Т. 2. № 2. С. 200—211.
8. Гурська І. С., Герчанівська С. В. Система управління персоналом як основа забезпечення конкурентоспроможності аграрного підприємства. *Збірник наукових праць Таврійського державного агротехнологічного університету ім. Д. Моторного (економічні науки)*. 2023. Том 1. № 47. С. 69—77.
9. Палійчук Є. С., Тимко В. В. Сутність економічної категорії "управління персоналом" в умовах економічної трансформації. *Ефективна економіка*. 2020. № 5. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2020_5_71

10. Євтушенко Г. І., Ватоян А. М., Єрємїна М. А. Формування колективу організації як основа ефективного управління персоналом. *Вісник Херсонського державного університету. Серія Економічні науки*. 2019. № 36. С. 87—93.

11. Устіловська А. Формування інноваційних методів управління персоналом у розрізі праксеологічного підходу. *Економічний часопис Східноєвропейського національного університету імені Лесі Українки*. 2019. № 4. С. 100—108.

12. Єлецьких С. Я., Брижниченко В. Є. Теоретичні аспекти управління персоналом на великих промислових підприємствах. *Економічний вісник Донбасу*. 2021. № 3 (65). С. 206—215.

13. Устіловська А. С., Щербаков Г. К. Генеза поняття «управління персоналом» крізь призму наукових шкіл та підходів. *Економічний вісник Запорізької державної інженерної академії*. 2018. Вип. 6. С. 230—235.

14. Бившева Л. О., Кондратенко О. О., Желдак С. В., Коваленченко А. О. Стратегічне управління персоналом як фактор зростання конкурентоспроможності промислового підприємства. *Економічний вісник Донбасу*. 2020. № 1 (59). С. 137—144.

15. Телишевська Л. І., Успенко В. І. Тенденції розвитку системи управління персоналом на підприємстві. *Економічний вісник Донбасу*. 2019. № 2 (56). С. 187—197.

16. Smyrnova I., Rudyka K. Improving the Personnel Management System of an Industrial Enterprise. *Економічний вісник Донбасу*. 2019. №4(58). С.179—185.

17. Смирнова І. І., Сімаков, К. І. Концептуальні засади розвитку та оцінки персоналу промислового підприємства на принципах соціальної відповідальності в умовах модернізації. *Економічний вісник Донбасу*. 2020. № 1 (59). С. 130—136.

18. Чавичалов І. І. Методи оцінки ефективності управлінського персоналу підприємства. *Інвестиції: практика та досвід*. 2018. № 1. С. 41—44.

19. Зіновська С. І. Методика прогнозування результативності управління ефективністю використання персоналу на підприємствах харчової промисловості на основі кореляційно-регресійного аналізу. *Збірник наукових праць Таврійського державного агротехнологічного університету імені Дмитра Моторного (економічні науки)*. 2019. № 1(39). С. 173—180.

20. Касич А. О., Черняхівська М. В., Мірошніченко А. М. Сучасні методичні підходи до аналізу використання персоналу підприємства. *Фінансовий простір*. 2018. № 3. С. 35—42.

21. Громко Л. С. Принципи управління персоналом в умовах антикризової діяльності підприємства: методологічний аспект. *Причорноморські економічні студії*. 2018. Вип. 36(1). С. 109—113.

22. Возна Л. Б., Босак О. В. Формування іміджу лідера для ефективного управління персоналом. *Молодий вчений*. 2019. № 4(2). С. 471—475.

23. Латишева О. В., Підгора Є. О., Бохонок Л. М. Сутність та процедура планування та моделювання бізнес-процесів системи кадрової безпеки в умовах вітчизняних підприємств. *Вісник економічної науки України*. 2019. № 1 (36). С. 60—67.

24. Сікун О. А. Мотивація як чинник підвищення ефективності праці персоналу підприємства. *Молодий вчений*. 2019. № 1 (2). С. 506—510.

25. Жосан Г. В., Кириченко Н. В. Сучасні тенденції формування ефективної системи оцінки персоналу на підприємстві. *Вчені записки університету «КРОК». Серія: Економіка*. 2019. Вип. 1. С. 116—125.

26. Шубала І. В. Гура І. С., Гура О. С. Напрями вдосконалення системи мотивації персоналу підприємства. *Економічний форум*. 2019. № 2. С. 197—202.

27. Гурбик Ю. Ю., Біляєв С. С., Багунц О. С. Сутність та зміст поняття «управління персоналом» у системі менеджменту організації. *Економіка та управління підприємством*. 2018. № 17. С. 216—224.

28. Байрачна О. К. Інструментарій функціональної підготовки управлінського персоналу в менеджменті організації. *Актуальні проблеми інноваційної економіки*. 2020. № 1. С. 92—97.

29. Онокало В. Г. Оцінка ефективності інвестицій у розвиток персоналу підприємства. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*. 2018. Вип. 19(2). С. 130—132.

30. Білецький О. В., Дороніна О. А. Трансформація підходів до формування кадрової політики як складової ефективного оборонного менеджменту. *Економічний вісник Донбасу*. 2020. № 2 (60). С. 209—215.

31. Гуцуляк Н. П. Персонал як стратегічний ресурс діяльності підприємства в умовах нової економіки. *Вісник соціально-економічних досліджень*. 2019. № 2-3. С. 63—71.

32. Сметанюк О. А. Вітюк А. В., Мукоїд Д. Д. Місце і значення сучасних персонал-технологій при побудові HR-бренду вітчизняних організацій. *Ефективна економіка*. 2021. № 1. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2021_1_28

33. Логвіненко Б. І. Управління поведінкою економічних агентів на підприємствах із використанням інструментів штучного інтелекту. *Економіка промисловості*. 2022. № 4 (100). С. 78—92.

34. Непочатенко В. О. Підвищення кваліфікації персоналу як складова успішного розвитку підприємств індустрії гостинності. *Економіка та суспільство*. 2022. №. 39. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1429/1376>

35. Шимановська-Діанич Л. М. Сучасні підходи до розвитку системи управління персоналом підприємства в умовах формування постіндустріальної економіки. *Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі. Серія : Економічні науки*. 2019. № 3. С. 26—37.

36. Подольська О. В., Оберемок В. В. Процес адаптації персоналу на підприємстві. *Вісник Харківського національного технічного університету сільського господарства імені Петра Василенка*. 2019. Вип. 200. С. 283—290.

37. Лобза А. В., Козир В. В. Розробка програми адаптації персоналу на підприємстві як необхідна умова утримання конкурентоздатного персоналу. *Молодий вчений*. 2018. № 12(1). С. 287—291.

38. Козьмук Н., Власенко К. Значення управління персоналом у системі організаційного управління. *Соціально-економічні відносини в цифровому суспільстві*. 2019. № 2(35-36). С. 145—150.

39. Долга Г. В. Психологічні аспекти управління персоналом: проблеми теорії та практики. *Інтелект XXI*. 2018. № 2. С. 71—75.

40. Смачило І. І. Антикризове управління персоналом: особливості та основні напрямки. *Молодий вчений*. 2020. № 2 (2). С. 360—363.

41. Герасимова В. О., Сидоренко В. О. Вдосконалення системи управління персоналом як чинник підвищення конкурентоспроможності підприємства. *Modern economics*. 2019. № 14. С. 60—65.

42. Сайт АТ «Інтерпайп НМТЗ». URL: <https://nmpp.interpipe.biz>

43. Річна фінансова звітність АТ «Інтерпайп НМТЗ». URL: https://www.nmpp.interpipe.biz/investors/reportingissuer/richna_fin_zvitnist/

44. Результати діяльності металургійної галузі України за 9 місяців 2022 р. Укрметалургпром. 11.10.2022. URL: <https://www.ukrmetprom.org/rezultati-diyalnosti-metalurgiynoi-8/>.

45. Постачання металобрухту на комбінати скоротилось на 70 %. Minprom. 2022. 14 жовт. URL: <https://minprom.ua/news/288256.html>

46. У зоні сталевого колапсу. Minprom. 2022. 08 серп. URL: <https://minprom.ua/articles/286897.html>

47. Наскільки глибока прірва, в яку падає металургійна галузь. URL: <https://zn.ua/ukr/macrolevel/naskilki-hliboka-prirva-v-jaku-padaje-metalurhiyna-haluz.html>

48. Мінус \$3 млрд. Україна стрімко зменшує експорт металу – одного з головних постачальників валюти. 25.07.22. URL: <http://surl.li/dkbcq>

49. Собкевич О. Криза української металургії: основні чинники. URL: <https://niss.gov.ua/news/komentari-ekspertiv/kryza-ukrayinskoji-metalurhiyi-osnovni-chynnyku>

50. Стан української металургії під час війни. URL: <https://ukraineinvest.gov.ua/uk/news/22-06-22-3/>