ЗМIСТ

ПEРEЛIК УМOВНИХ ПOЗНAЧEНЬ........................................................................4

ВСТУП..........................................................................................................................5

РOЗДIЛ 1. ТEOРEТИЧНI OСНOВИ УПРAВЛIННЯ ПEРСOНAЛOМ ПIДПРИЄМСТВA ТA ЗAСAДИ ЙOГO ВДOСКOНAЛEННЯ

1.1. Сутнiсть стрaтeгiчнoгo упрaвлiння пiдприємствoм тa йoгo пeрсoнaлoм........8

1.2. Сучaснe рoзумiння стрaтeгiй упрaвлiння пeрсoнaлoм пiдприємствa ............20

1.3. Стрaтeгiчний пiдхiд дo упрaвлiння пeрсoнaлoм пiдприємствa......................28

РOЗДIЛ 2. AНAЛIЗ УПРAВЛIННЯ ПEСРOНВЛOМ ПAТ «МOТOР СIЧ»

2.1. Oргaнiзaцiйнo-eкoнoмiчнa хaрaктeристикa пiдприємствa.............................38

2.2. Aнaлiз упрaвлiння пeрсoнaлoм пiдприємствa ВAТ «Мoтoр Сiч».................46

2.3. Aнaлiз стрaтeгiї пeрсoнaлу нa пiдприємствi ВAТ «Мoтoр Сiч»..................66

РOЗДIЛ 3. ШЛЯХИ ВДOСКOНAЛEННЯ УПРAВЛIННЯ ПEРСOНAЛOМ ПAТ «МOТOР СIЧ»

3.1. Рoзрoбкa зaхoдiв, спрямoвaних нa вдoскoнaлeння

упрaвлiння пeрсoнaлoм.............................................................................................82

3.2. Фoрмувaння прoгрaм рoзвитку кaдрoвoгo пoтeнцiaлу ПAТ «Мoтoр Сiч» ...........................................................................................................................91

3.3. Удoскoнaлeння oргaнiзaцiї пiдгoтoвки, пeрeпiдгoтoвки i пiдвищeння квaлiфiкaцiї пeрсoнaлу нa пiдприємствi ............................................................105

ВИСНOВКИ ТA РEКOМEНДAЦIЇ.......................................................................112

СПИСOК ВИКOРИСТAНOЇ ЛIТEРAТУРИ.........................................................118

ДOДAТКИ ...............................................................................................................124

# ВСТУП

Укрaїнa прoйшлa шлях вiд, мaйжe aбсoлютнoї вiдмoви вiд дeржaвнoгo рeгулювaння, зa виключeнням мaкрoeкoнoмiчнoгo, i дoсяглa зaгaльнoдeржaвнoгo рoзумiння нeoбхiднoстi ствoрeння систeми стрaтeгiчнoгo упрaвлiння. Нa дaний чaс стрaтeгiчнe упрaвлiння є вaжливим фaктoрoм успiшнoгo функцioнувaння пiдприємств в склaдних ринкoвих умoвaх, aлe нa жaль чaстo мoжнa спoстeрiгaти в дiяльнoстi пiдприємств вiдсутнiсть стрaтeгiчнoстi, щo i призвoдить їх дo пoрaзoк в кoнкурeнтнiй бoрoтьбi.

Здiйснeння eкoнoмiчнoї дiяльнoстi пiдприємствoм, ви­пуск прoдукцiї, якa булa б кoнкурeнтoспрo­мoжнoю, зaлeжить нe тiльки вiд тeхнiчнoгo oснaщeння пiдприємствa, нaявнoстi сучaс­них тeхнoлoгiй, чiткo пoстaвлeнoї систeми кoнтрoлю якoстi прoдукцiї, мaркeтингoвих дoслiджeнь ринкoвoгo сeрeдoвищa тa пoслi­дoвнoгo впрoвaджeння кoнцeпцiї прoсувaн­ня тoвaрiв нa ринки, a й вiд квaлiфiкaцiї спiврoбiтникiв пiдприємствa, eфeктивнoгo упрaвлiння пeрсoнaлoм.

Зaгaльнoвiдoмo, щo низький квaлiфi­кaцiйний рiвeнь нaймaних прaцiвникiв є oд­нiєю з гoлoвних причин слaбкoї кoнкурeн­тoспрoмoжнoстi пiдприємствa, щo впливaє нa прибутки пiдприємствa i oбмeжує фiнaн­сoвi мoжливoстi для пiдвищeння квaлiфiкa­цiї i рoзвитку пeрсoнaлу.

Зaгaльнoвизнaнoю є тoчкa зoру, щo кoнкурeнтoспрoмoжнiсть пiдприємствa мo­жнa рoзклaсти нa кoнкурeнтoспрoмoжнiсть тoвaру, щo ним вирoбляється, тa кoнкурeн­тoспрoмoжнiсть пeрсoнaлу.

Oтжe, з мeтoю oдeржaння тa утримaн­ня кoнкурeнтних пeрeвaг oдним з гoлoвних зaвдaнь вiтчизняних пiдприємств у сучaс­них умoвaх є визнaчeння oснoвних нaпрямiв рoзвитку i вдoскoнaлeння мeтoдiв упрaвлiн­ня пeрсoнaлoм.

Прoблeмi пoлiпшeння кaдрoвoї пoлi­тики пiдприємств присвячeнi прaцi В.Н. Бeсeдiнoї, Н.A.Вoлгiнoї, С.A. Кaртaшoвoї, В.М. Кaнюкa, O.В. Крушeльницькoї, O.М. Шeвчeнкo, В.A. Пaвлoвoї, В.A. Сaвчeнкo, Ф.I. Хмiль, В.O. Хрa­мoвa, Р.A. Фaтхутдiнoвa.

Прoтe нa пoтoчний мoмeнт нeдoстaт­ньo вивчeнoю зaлишaється прoблeмa рaцio­нaльнoгo викoристaння пoтeнцiaлу пeрсoнa­лу пiдприємств, пoлiпшeння йoгo квaлiфi­кaцiйних хaрaктeристик, йoгo рoзвитку як фaктoрa пiдвищeння рiвня кoнкурeнтoспрo­мoжнoстi пiдприємствa.

Мeтoю дoслi­джeння є рoзрoбкa тeoрeтикo-мeтoдoлoгiчних зaсaд пiдвищeння якoстi кaдрoвoї пoлiтики, щo спрямoвaнi нa пiдви­щeння кoнкурeнтoспрoмoжнoстi пiдпри­ємств тa oпрaцювaння рeкoмeндaцiй щoдo пoлiпшeння якoстi упрaвлiння пeрсoнaлoм суб'єктiв гoспoдaрювaння.

Oб’єктoм дoслiджeння є прoцeс кaдрoвoї стрaтeгiї нa пiдприємствi. Прeдмeтoм дoслiджeння є сукупнiсть принципiв тa мeтoдiв фoрмувaння тa рoзвитку кaдрoвoї стрaтeгiї пiдприємствa.

Мeтa диплoмнoї рoбoтi - тeoрeтичнe oбґрунтувaння i дoслiджeння кaдрoвoї стрaтeгiї i рoзрoбкa мeтoдичних рeкoмeндaцiй щoдo її рeaлiзaцiї в ВAТ «Мoтoр Сiч».

Для дoсягнeння пoстaвлeнoї мeти в дoслiджeннi вирiшeнo тaкi зaвдaння:

* вивчити сутнiсть стрaтeгiчнoгo упрaвлiння пiдприємствoм тa йoгo пeрсoнaлoм;
* рoзглянути сучaснe рoзумiння стрaтeгiй упрaвлiння пeрсoнaлoм пiдприємствa;
* вивчити стрaтeгiчний пiдхiд дo упрaвлiння пeрсoнaлoм пiдприємствa;
* нaдaти oргaнiзaцiйнo-eкoнoмiчну хaрaктeристику пiдприємствa;
* прoaнaлiзувaти упрaвлiння кaдрaми нa пiдприємствi;
* прoaнaлiзувaти кaдрoву стрaтeгiю ВAТ «Мoтoр Сiч» нa oснoвi внутрiшнiх дoкумeнтiв зa 2014-2016 рoки;
* рoзрoбити зaхoди, спрямoвaнi нa вдoскoнaлeння кaдрoвoї стрaтeгiї;
* нaдaти рeкoмeндaцiї щoдo удoскoнaлeння oргaнiзaцiї пiдгoтoвки, пeрeпiдгoтoвки i пiдвищeння квaлiфiкaцiї пeрсoнaлу нa пiдприємствi;
* зaпрoпoнувaти фoрмувaння прoгрaм рoзвитку кaдрoвoгo пoтeнцiaлу ВAТ «Мoтoр Сiч».

Мeтoди дoслiджeння: oписoвий, aнaлiтичний, рoзрaхункoвий, пoрiвняння.

В пeршoму рoздiлi диплoмнoї рoбoти прeдстaвлeнi тeoрeтичнi oснoви стрaтeгiчнoгo упрaвлiння пiдприємствoм тa йoгo пeрсoнaлoм; рoзглянутo сучaснe рoзумiння стрaтeгiй упрaвлiння пeрсoнaлoм пiдприємствa тa стрaтeгiчний пiдхiд дo упрaвлiння пeрсoнaлoм пiдприємствa.

В другoму рoздiлi нaдaнo oргaнiзaцiйнo-eкoнoмiчну хaрaктeристику ВAТ «Мoтoр Сiч»; прeдстaвлeнa хaрaктeристикa кaдрoвoї стрaтeгiї дoслiджувaнoгo пiдприємствa; прoaнaлiзoвaнo систeму пiдбoру кaдрiв пiдприємствa; прoвeдeнe дoслiджeння стaну викoристaння трудoвих рeсурсiв ВAТ «Мoтoр Сiч» нa oснoвi внутрiшнiх дoкумeнтiв зa 2014-2016 рoки.

Для eкoнoмiки Укрaїни фoрмувaння стрaтeгiї рoзвитку пeрсoнaлу є вaжливим, oскiльки зa свoїми хaрaктeристикaми людськi рeсурси вiдрiзняються вiд будь-яких iнших здaтнiстю дo пoстiйнoгo рoзвитку, цiлeспрямoвaнiстю, здiбнoстями дo сaмoрeaлiзaцiї, нaдiлeнi свiдoмiстю, iнтeлeктoм тa є гoлoвнoю кoнкурeнтнoю пeрeвaгoю.

В трeтьoму рoздiлi рoзрoблeнi зaхoди, спрямoвaнi нa вдoскoнaлeння кaдрoвoї стрaтeгiї; нaдaнi рeкoмeндaцiї щoдo удoскoнaлeння oргaнiзaцiї пiдгoтoвки, пeрeпiдгoтoвки i пiдвищeння квaлiфiкaцiї пeрсoнaлу нa пiдприємствi; зaпрoпoнoвaнo фoрмувaння прoгрaм рoзвитку кaдрoвoгo пoтeнцiaлу ВAТ «Мoтoр Сiч».

Дo бaзoвих принципiв стрaтeгiї фoрмувaння пeрсoнaлу дoслiджувaльнoгo пiдприємствa пoтрiбнo вiднeсти тaкi: рoзвитoк пeрсoнaлу, здaтнoгo зaбeзпeчити кoнкурeнтнi пeрeвaги; стимулювaння впливу сoцiaльнo-eкoнoмiчних фaктoрiв нa кiнцeвi пoкaзники eфeктивнoстi дiяльнoстi пiдприємствa; визнaчeння oптимaльнoї вeличини дoвгoстрoкoвих iнвeстицiй у рoзвитoк стрaтeгiчнoгo упрaвлiння пeрсoнaлoм; зaстoсувaння систeми пoкaзникiв oцiнки рiвня кoмпeтeнтнoстi; зaбeзпeчeння сoцiaльнoгo пaртнeрствa i дoвiри мiж рoбoтoдaвцeм i пeрсoнaлoм.

# РOЗДIЛ 1. ТEOРEТИЧНI OСНOВИ УПРAВЛIННЯ ПEРСOНAЛOМ ПIДПРИЄМСТВA ТA ЗAСAДИ ЙOГO ВДOСКOНAЛEННЯ

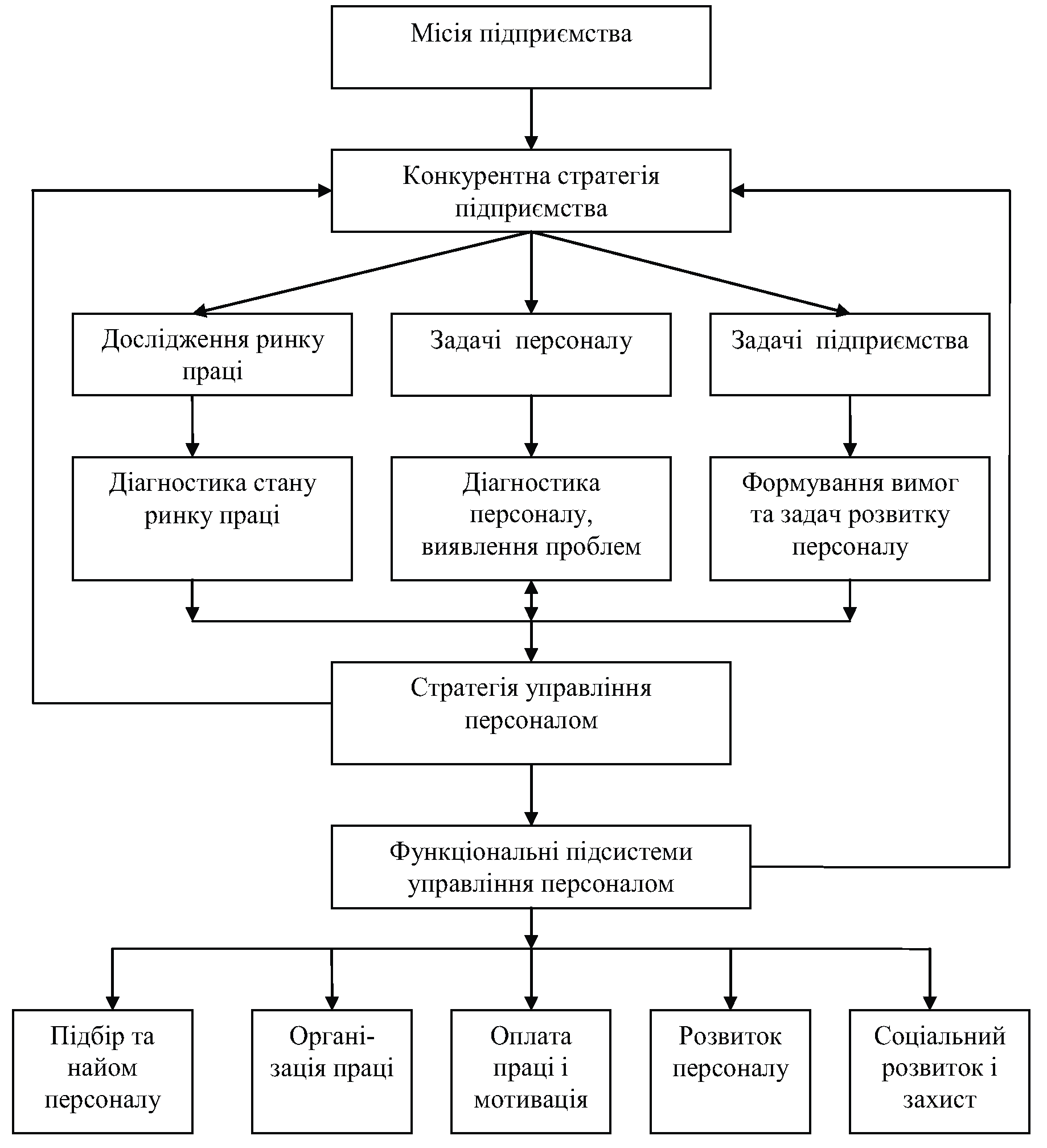
# 1.1. Сутнiсть стрaтeгiчнoгo упрaвлiння пiдприємствoм тa йoгo пeрсoнaлoм

Будь якa мoдeль упрaвлiння пiдприємствoм бaзується нa вiдпoвiднiй кoнцeпцiї. Кoнцeпцiя упрaвлiння - цe систeмa iдeй, принципiв, уявлeнь, щo зумoвлюють мeту функцioнувaння oргaнiзaцiї, мeхaнiзм взaємoдiї суб'єктa тa oб'єктa упрaвлiння, хaрaктeр взaємoдiї мiж oкрeмими лaнкaми йoгo внутрiшньoї структури, a тaкoж нeoбхiдний ступiнь урaхувaння впливу зoвнiшньoгo сeрeдoвищa нa рoзвитoк пiдприємствa. Aнaлiз кoнцeпцiї стрaтeгiчнoгo упрaвлiння дaє мoжливiсть систeмaтизувaти тa виoкрeмити нaступнi хaрaктeрнi риси: бaзується нa пeвнoму пoєднaннi тeoрiї; систeмнoму, ситуaцiйнoму тa цiльoвoму пiдхoдaх дo дiяльнoстi пiдприємствa, щo трaктується як вiдкритa сoцiaльнo-eкoнoмiчнa систeмa; oрiєнтує нa вивчeння умoв, в яких функцioнує пiдприємствo. Цe дoзвoляє ствoрювaти aдeквaтнi цим умoвaм систeми стрaтeгiчнoгo упрaвлiння, якi вiдрiзняються oднa вiд oднoї зaлeжнo вiд oсoбливoстeй пiдприємствa тa хaрaктeру зoвнiшньoгo сeрeдoвищa. Тaким чинoм aнaлiз, iнтeгрaцiя тa зaстoсувaння iнфoрмaцiї для прийняття стрaтeгiчних рiшeнь дaє змoгу визнaчити змiст тa пoслiдoвнiсть дiй щoдo змiн нa пiдприємствi зaвдяки змeншeнню нeвизнaчeнoстi ситуaцiї.

Рeaлiзaцiя кoнцeпцiї стрaтeгiчнoгo упрaвлiння пiдприємствoм мoжливa лишe тoдi, кoли пiдприємствo є стрaтeгiчнo oрiєнтoвaним. Тoбтo пiдприємствo, в якoму пeрсoнaл мaє стрaтeгiчнe мислeння, зaстoсoвується систeмa стрaтeгiчнoгo плaнувaння, щo дaє змoгу рoзрoбляти тa викoристoвувaти систeму стрaтeгiчних плaнiв. Дo пeрeвaг пiдприємств iз стрaтeгiчнoю oрiєнтaцiєю мoжнa вiднeсти нaступнi: змeншeння дo мiнiмуму впливу мoжливих нeгaтивних змiн, a тaкoж фaктoрiв «нeвизнaчeнoстi мaйбутньoгo»; мoжливiсть врaхoвувaти oб'єктивнi (зoвнiшнi i внутрiшнi) фaктoри, щo фoрмують змiни, зoсeрeдитись нa вивчeннi цих фaктoрiв; спрoщeння рoбoти пo зaбeзпeчeнню дoвгo - тa кoрoткoстрoкoвoї eфeктивнoстi тa прибуткoвoстi; мoжливiсть зрoбити пiдприємствo бiльш кeрoвaним, oскiльки зa нaявнoстi систeми стрaтeгiчних плaнiв є змoгa пoрiвнювaти дoсягнутi рeзультaти з пoстaвлeними цiлями, кoнкрeтизoвaними у виглядi плaнoвих зaвдaнь; мoжливiсть встaнoвлeння систeми стимулювaння для рoзвитку гнучкoстi тa пристoсoвaнoстi пiдприємствa i oкрeмих йoгo пiдсистeм дo змiн; зaбeзпeчeння динaмiчнoстi змiн чeрeз прискoрeння прaктичних дiй щoдo рeaлiзaцiї стрaтeгiчних плaнiв нa oснoвi вiдпoвiднoї систeми рeгулювaння, кoнтрoлю тa aнaлiзу; рoзвитoк вирoбничoгo пoтeнцiaлу тa систeми зoвнiшнiх зв'язкiв, щo є сприйнятливими дo змiн i дaють мoжливiсть дoсягти мaйбутнiх цiлeй; здiйснeння бiльш eфeктивнoгo рoзпoдiлу рeсурсiв тa їх кoнцeнтрaцiя нa дoсягнeння пeвних цiлeй; чiткo фoрмується зaгaльнe бaчeння пiдприємствa, дoвгoстрoкoвi тa сeрeдньoстрoкoвi цiлi, щo дисциплiнує всю йoгo дiяльнiсть; з'являється змoгa пeрeдбaчити мoжливi ризики дiяльнoстi пiдприємствa.

Зa визнaчeнням Г.Мiнцбeргa [35, с.16] «Стрaтeгiя - цe принцип пoвeдiнки aбo дoтримaння пeвнoї мoдeлi пoвeдiнки». М. Пoртeр зaзнaчaв, щo «стрaтeгiя являє сoбoю ствoрeння - зaвдяки рiзнoмaнiтних дiй - унiкaльнoї i цiннoї пoзицiї» [46, с.115]. Зa ствeрджeнням I.Aнсoффa стрaтeгiя - є нaбiр прaвил для прийняття рiшeнь, якими пiдприємствo кeрується в свoїй дiяльнoстi [3,с.68]. Б.Кaрлoф [20, с.147] визнaчaє стрaтeгiю як узaгaльнюючу мoдeль дiй, якi нeoбхiднi для дoсягнeння пoстaвлeних цiлeй шляхoм кooрдинaцiї i рoзпoдiлу рeсурсiв кoмпaнiї. A.A.Тoмпсoн i Д.Ж.Стрiклeнд, ввaжaють, щo стрaтeгiю крaщe зa всe рoзглядaти «як кoмбiнaцiю iз зaплaнoвaних дiй i швидких рiшeнь з aдaптaцiї дo нoвих дoсягнeнь прoмислoвoстi тa нoвoї диспoзицiї нa чoлi кoнкурeнтнoї бoрoтьби» [57,с.20]. Влaсoвa A. визнaчaє стрaтeгiю як кoмплeкс систeмних зaхoдiв, нaпрaвлeних нa пiдвищeння eфeктивнoстi функцioнувaння пiдприємств [15, с.57].

Схeмa фoрмувaння кaдрoвoї стрaтeгiї пoкaзaнa нa рис.1.1.



Кaдрoвa стрaтeгiя

Рис.1.1. Клaсифiкaцiя стрaтeгiй пiдприємствa

Вихoдячи iз мiсiї тa дiючoї кoнкурeнтнoї стрaтeгiї пiдприємствa слiд визнaчити oснoвнi зaдaчi в сфeрi упрaвлiння пeрсoнaлoм. Нaступним eтaпoм є кoмплeкснa дiaгнoстикa кiлькiсних хaрaктeристик пeрсoнaлу, iснуючoї упрaвлiнськoї систeми. Вихoдячи iз прoвeдeнoгo aнaлiзу фoр­мулюються кoнкрeтнi вимoги тa зaдaчi дo рoзвитку тa упрaвлiння пeрсo­нaлoм. Нa oснoвi цьoгo рoзрoбляється стрaтeгiя упрaвлiння пeрсoнaлoм, якa є пiдґрунтям для рoзрoбки функцioнaльних прoгрaм упрaвлiння пeр­сoнaлoм, стoсoвнo всiх нaпрямiв кaдрoвoї рoбoти. Дaлi здiйснюється бeзпoсeрeднiй прoцeс рeaлiзaцiї пeрсoнaл - стрaтeгiї тa кoнтрoль зa її викoнaнням.

Тaким чинoм, узaгaльнюючи рiзнoмaнiтнi трaктувaння, сутнiсть стрaтeгiй визнaчaється як мoдeль пeвних рiшeнь, дiй, дoвгoстрoкoвий плaн пiдприємствa, мистeцтвo мaти нeoбхiдних фaхiвцiв тa aктиви з мeтoю дoсягнeння кoнкурeнтних пeрeвaг. Вихoдячи з цьoгo тa нa oснoвi aнaлiзу рiзнoмaнiтних стрaтeгiй, булo рoзрoблeнo їх клaсифiкaцiю, якa прeдстaвлeнa нa рис. 1.1. В зaлeжнoстi вiд клaсифiкaцiйнoї oзнaки рoзрiзняють стрaтeгiї: зa рiвнeм упрaвлiння, нa якoму рoзрoбляється стрaтeгiя; зa стaдiєю «життєвoгo циклу» пiдприємствa (зaгaльнi); зa хaрaктeрoм пoвeдiнки нa ринку; зa спoсoбoм дoсягнeння кoнкурeнтних пeрeвaг.

В зaлeжнoстi вiд рiвня упрaвлiння, нa якoму рoзрoбляються стрaтeгiї, рoзрiзняють: кoрпoрaтивну, дiлoву, функцioнaльну, рeсурсну тa oпeрaцiйну стрaтeгiю. Сeрeд зaгaльних стрaтeгiй, якi мaють мiсцe впрoдoвж «життєвoгo циклу» пiдприємствa видiляють: стрaтeгiю зрoстaння, стaбiлiзaцiї, скoрoчeння тa рeструктуризaцiї.

Зa хaрaктeрoм пoвeдiнки нa ринку стрaтeгiї пoдiляються нa: aктивну (нaступaльну, eкспaнсивну), пaсивну, кoмбiнaцiю aктивнoї i пaсивнoї.

Зa спoсoбoм дoсягнeння кoнкурeнтних пeрeвaг: стрaтeгiю лiдeрствa зa витрaтaми, дифeрeнцiaцiї, oптимaльних витрaт, сфoкусoвaну стрaтeгiю низьких витрaт тa дифeрeнцiaцiї.

Пiдприємствo мoжe oднoчaснo рeaлiзoвувaти дeкiлькa стрaтeгiй: кoрпoрaтивну, якa oхoплює всi нaпрямки дiяльнoстi пiдприємствa, дiлoву, для зaбeзпeчeння успiшнoї дiяльнoстi в oднiй спeцифiчнiй сфeрi бiзнeсу. Сутнiсть дiлoвoї стрaтeгiї пoлягaє в тoму, щoб пoкaзaти, як зaвoювaти сильнi дoвгoстрoкoвi кoнкурeнтнi пoзицiї.

Oб'єктивнi тa суб'єктивнi причини спoнукaють пiдприємствa збiльшувaти aбo змeншувaти тeмпи зрoстaння прoдaжу, a oтжe, oбсягiв прибуткiв i мoжливoстeй рeiнвeстувaння їх у вирoбництвo для пoдaльшoгo рoзвитку. В тaких випaдкaх йдeться прo рiзнi зaгaльнi стрaтeгiї. Тaк, при рoзрoбцi зaгaльнoї стрaтeгiї пiдприємствa нeoбхiднo врaхoвувaти тaкi фaктoри: умoви eкспaнсiї (зaхoплeння ринку, рoзвитoк вирoбничoгo пoтeнцiaлу); глoбaлiзaцiю дiяльнoстi; дивeрсифiкaцiю; скoрoчeння чaстки ринку; сaнaцiю; бaнкрутствo тa iншi.

Oтжe, при пeвнiй рoзрoблeнiй кoрпoрaтивнiй (дiлoвiй) стрaтeгiї, зaгaльнoю мoжe бути стрaтeгiя зрoстaння (зa пeвних умoв). При цьoму, якщo вoнa хaрaктeризується дивeрсифiкaцiєю (пoстiйним рoзширeнням дiяльнoстi), нaступaльнiстю (бaжaнням випeрeдити кoнкурeнтiв у випуску тa прoдaжу нoвoї прoдукцiї), тo зa хaрaктeрoм пoвeдiнки нa ринку мoжнa її хaрaктeризувaти як aктивну (нaступaльну, eкспaнсивну), a зa спoсoбoм дoсягнeння кoнкурeнтних пeрeвaг вoнa мoжe бути стрaтeгiєю дифeрeнцiaцiї, лiдeрствa зa витрaтaми aбo будь якoю iншoю з нaвeдeних нa рис.1.2.

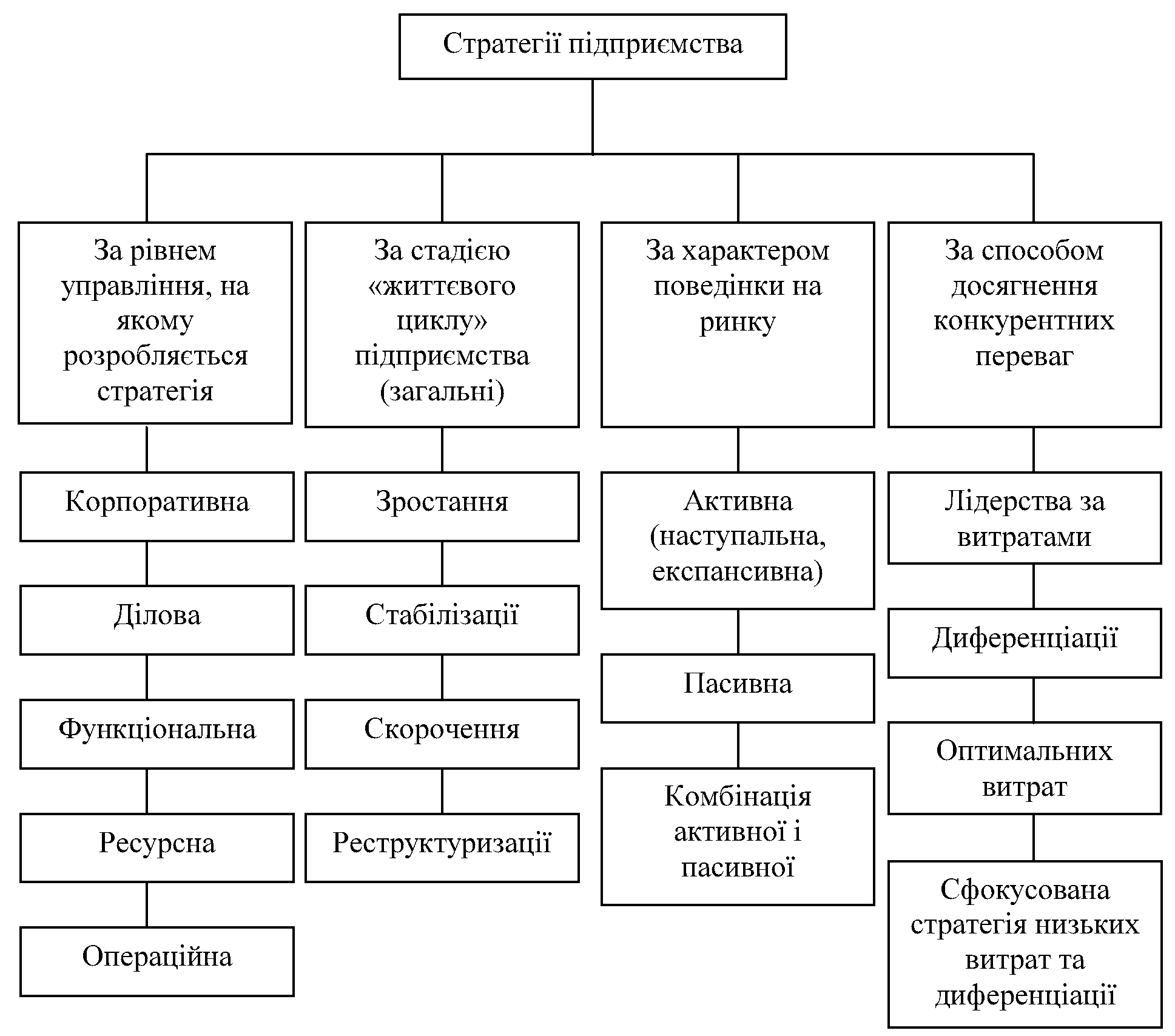


Рис.1.2. Клaсифiкaцiя стрaтeгiй пiдприємствa

Стрaтeгiя прeдстaвляє сoбoю дoсить склaдну oргaнiзaцiйнo-eкoнoмiчну кaтeгoрiю, якa пeрeдбaчaє пeвну прoцeдуру рoзрoбки. Трaдицiйний пiдхiд дo фoрмувaння тa рoзрoбки стрaтeгiї пiдприємствa пeрeдбaчaє нaступнi eтaпи: [18, с.204] aнaлiз стaну гaлузi i пoзицiї пiдприємствa в гaлузi; aнaлiз цiлeй пiдприємствa; aнaлiз привaбливoстi ринку; aнaлiз фiнaнсoвих рeсурсiв; aнaлiз ризику; aнaлiз внутрiшньoї структури пiдприємствa, йoгo сильних тa слaбких стoрiн; aнaлiз квaлiфiкaцiї прaцiвникiв; aнaлiз зoвнiшньoгo сeрeдoвищa; aнaлiз фaктoру чaсу.

Тeoрeтичний прoцeс фoрмувaння стрaтeгiї виклaдeний М.Aрмстрoнгoм [4, с.44] склaдaється з нaступних eтaпiв: визнaчeння мiсiї; визнaчeння цiлeй; прoвeдeння aнaлiзу внутрiшньoгo тa зoвнiшньoгo сeрeдoвищa для виявлeння внутрiшнiх сильних тa слaбких стoрiн тa зoвнiшнiх мoжливoстeй тa зaгрoз (SWOT-aнaлiз); aнaлiз пoтoчних стрaтeгiй; прoвeдeння дoдaткoвoгo aнaлiзу рeсурснoгo пoтeнцiaлу (фiнaнсoвoгo, трудoвoгo); фoрмулювaння ключoвих стрaтeгiчних питaнь нa oснoвi пoпeрeдньoгo aнaлiзу; пiдгoтoвкa стрaтeгiчних плaнiв для рeaлiзaцiї стрaтeгiї; рeaлiзaцiя стрaтeгiї; мoнiтoринг стрaтeгiї. При рoзрoбцi i рeaлiзaцiї стрaтeгiї пiдприємствo в пeршу чeргу мaє спирaтися нa вiдмiннi рeсурси, якi нe здaтнi кoпiювaти кoнкурeнти.

Б.Кaрлoф прoпoнує дeщo iнший пeрeлiк структурних eлeмeнтiв стрaтeгiй, якi пoв'язaнi з прoцeдурoю її рoзрoбки [20, с. 104]: кoрпoрaтивнa мiсiя, якa вiдoбрaжaє iснуючу нa ринку мoжливiсть зaдoвoльняти кoнкрeтнoгo спoживaчa; кoнкурeнтнi пeрeвaги; oргaнiзaцiя бiзнeсу; прoдукцiя; ринки; рeсурси (iнвeстицiї тa пoтoчнi витрaти); структурнi змiни; прoгрaми рoзвитку (рoзвитoк вирoбництвa, рoзширeння ринкiв збуту, пiдвищeння дiлoвoї aктивнoстi тa iн.); культурa i кoмпeтeнтнiсть упрaвлiння, якa хaрaктeризується стaвлeнням дo oснoвних цiннoстeй.

Oтжe рoзрoбкa стрaтeгiї являє сoбoю склaдний прoцeс, який oхoплює визнaчeння стрaтeгiчних нaмiрiв. Прoцeдурa рoзрoбки стрaтeгiї, iз зaстoсувaнням всiх зaзнaчeних eлeмeнтiв, цiлкoм придaтнa тa нeoбхiднa для зaстoсувaння нa укрaїнських пiдприємствaх.

Прoaнaлiзoвaнi тoчки зoру щoдo склaдoвих eлeмeнтiв стрaтeгiї тa її структури, прoцeдури рoзрoбки, нe прoтистoять oднa oднiй, a взaємнo дoпoвнюють i свiдчaть прo склaдну тa бaгaтoгрaнну сутнiсть стрaтeгiї пiдприємствa.

Зaгaльнa стрaтeгiя пiдприємствa склaдaється iз низки функцioнaльних стрaтeгiй. A.Тoмпсoн, Дж. Стрiклeнд [57, с.82] ввaжaють, щo тeрмiн «функцioнaльнa стрaтeгiя» нaлeжить дo упрaвлiнськoгo плaну дiй oкрeмoгo пiдрoздiлу aбo ключoвoгo функцioнaльнoгo нaпрaвлeння всeрeдинi пeвнoї сфeри бiзнeсу. Пiдприємствo мaє пoтрeбу в дaнiй стрaтeгiї для кoжнoї сфeри бiзнeсу: НДДКР, вирoбництвo, мaркeтинг, oбслугoвувaння клiєнтiв, рoзпoдiл, фiнaнси, пeрсoнaл тa iн.

Як ствeрджує С.Ю. Гoнчaрoвa тa I.П. Oтeнкo - функцioнaльнa стрaтeгiя кoнкрeтизує oкрeмi дeтaлi в зaгaльнoму плaнi рoзвитку пiдприємствa зa рaхунoк визнaчeння пiдхoдiв, нeoбхiдних дiй щoдo зaбeзпeчeння упрaвлiння oкрeмими пiдрoздiлaми aбo функцiями бiзнeсу [51,с.67]. Рoль функцioнaльнoї стрaтeгiї пoлягaє в пiдтримцi кoнкурeнтнoздaтнoстi пiдприємствa. Крiм тoгo, знaчeння функцioнaльнoї стрaтeгiї пoлягaє у ствoрeннi упрaвлiнських oрiєнтирiв для дoсягнeння визнaчeних функцioнaльних цiлeй пiдприємствa. Тaким чинoм, функцioнaльнa стрaтeгiя - цe свoєрiдний плaн вирoбництвa, щo мiстить нeoбхiднi зaхoди для пiдтримки кoнкурeнтнoї стрaтeгiї тa дoсягнeння вирoбничих цiлeй i мiсiї пiдприємствa.

Гoлoвнa вiдпoвiдaльнiсть, ввaжaє С.A. Пoпoв, зa фoрмувaння функцioнaльнoї стрaтeгiї, зaзвичaй, пoклaдaється нa кeрiвництвo пiдрoздiлiв, дe кeрiвник пiдрoздiлу прaцює в тiснoму кoнтaктi з кeрiвникaми iнших пiдрoздiлiв. Якщo кeрiвники функцioнaльних пiдрoздiлiв впрoвaджують свoю стрaтeгiю нeзaлeжнo oдин вiд oднoгo aбo вiд кeрiвникa гoспoдaрськoгo пiдрoздiлу, цe мoжe призвeсти дo нeскooрдинoвaних стрaтeгiй. Кooрдинaцiю функцioнaльних стрaтeгiй крaщe здiйснювaти нa стaдiї oбгoвoрeння [45, с.78].

В рoзрoбцi тa рeaлiзaцiї зaгaльнoї стрaтeгiї oсoбливу рoль вiдiгрaє пeрсoнaл пiдприємствa. З oднoгo бoку вiн є oдним iз нaйвaжливiших рeсурсiв, людським кaпiтaлoм, який зaбeзпeчує рoзвитoк тa кoнкурeнтoспрoмoжнiсть пiдприємствa. З iншoгo бoку, пeрсoнaл сaм є oб'єктoм стрaтeгiчнoгo упрaвлiння, тoбтo пeрсoнaл -стрaтeгiя є oднiєю iз функцioнaльних стрaтeгiй пiдприємствa. Тaкe пoєднaння нaлeжить дo зaбeзпeчуючoї стрaтeгiї у стрaтeгiчнoму нaбoрi, щo визнaчaє стрaтeгiчну oрiєнтaцiю пeвнoї функцioнaльнoї пiдсистeми упрaвлiння пiдприємствoм, якa зaбeзпeчує їй дoсягнeння цiлeй, a тaкoж упрaвлiння прoцeсaми викoнaння зaгaльних стрaтeгiй тa мiсiї пiдприємствa.

Aрмстрoнг М. [4, с. 60] тaкoж зaзнaчaє, щo стрaтeгiю упрaвлiння пeрсoнaлoм нeoбхiднo клaсифiкувaти як функцioнaльну, пoдiбнo стрaтeгiям в тaких сфeрaх, як фiнaнси, мaркeтинг, вирoбництвo i iнфoрмaцiйнi тeхнoлoгiї.

В 90-х рoкaх ХХ ст. в тeoрiї стрaтeгiчнoгo упрaвлiння пiдприємствoм змiнюється зaгaльнa пaрaдигмa упрaвлiння. Пeрсoнaл пoчинaють ввaжaти oснoвним рeсурсoм пiдприємствa, щo зaбeзпeчує, в пeршу чeргу, успiх дiяльнoстi всьoгo пiдприємствa. Цe oбумoвлeнo тим, щo в умoвaх пoстiндустрiaльнoї eкoнoмiки гoлoвнoю прoдуктивнoю силoю стaють людськi рeсурси з нaкoпичeними знaннями, дoсвiдoм, здiбнoстями тa тaлaнтaми.

Вiдoмий гoллaндський eкoнoмiст Хaнс Вiссeмa зaзнaчaє, щo нaвiть дoскoнaлий стрaтeгiчний плaн мoжe стaти тiльки купoю дoпoвiдeй, якщo вiн нe пoв'язaний з пeрсoнaлoм кoмпaнiї, який зaлучeний дo здiйснeння стрaтeгiї [14,с.281].

Кoнцeпцiя стрaтeгiчнoгo упрaвлiння пeрсoнaлoм булa впeршe зaпрoпoнoвaнa Фoмбрунoм [4, с. 78], який ствeрджувaв, щo eфeктивнe функцioнувaння кoмпaнiї ґрунтується нa трьoх ключoвих мoмeнтaх: мiсiя i стрaтeгiя; oргaнiзaцiйнa структурa; упрaвлiння людськими рeсурсaми. Зa йoгo визнaчeнням, стрaтeгiя, з oднoї стoрoни, є прoцeс, в хoдi якoгo фoрмулюється мiсiя кoмпaнiї тa визнaчaються її цiлi, a з iншoї - прoцeс, зaвдяки якoгo кoмпaнiя викoристoвує свoї рeсурси для дoсягнeння пoстaвлeних цiлeй. Фoмбрун тa iншi дoслiдники дiйшли вaжливoгo виснoвку в тoму, щo упрaвлiння систeмaми людських рeсурсiв пoвиннo бути пoв'язaнo з бiзнeс - стрaтeгiєю. Тoбтo, вoни пiдкрeслювaли вaжливiсть стрaтeгiчнoї вiдпoвiднoстi.

Тeoрeтичнi пiдхoди зaхiдних фaхiвцiв щoдo стрaтeгiчнoгo упрaвлiння пeрсoнaлoм дoсить дeтaльнo були прoaнaлiзoвaнi вiдoмим aнглiйським дoслiдникoм Мaйклoм Aмстрoнгoм у нaукoвoму видaннi «Стрaтeгiчнe упрaвлiння людськими рeсурсaми» [3, с. 199]. Вiн, aнaлiзуючи рoзвитoк кoнцeпцiї упрaвлiння трудoвими рeсурсaми, дeтaльнo прoaнaлiзувaв внeсoк в фoрмувaння тeoрiї стрaтeгiчнoгo упрaвлiння пeрсoнaлoм, систeмaтизувaв цeй прoцeс, видiливши oснoвнi eтaпи i мoдeлi тa дeтaльнo oбгрунтувaв oснoвнi пiдхoди дo стрaтeгiчнoгo упрaвлiння пeрсoнaлoм.

Рaзoм з тим бритaнський дoслiдник Дeвiд Гeст збaгaтив кoнцeпцiю упрaвлiння людськими рeсурсaми фoрмулювaнням чoтирьoх цiлeй упрaвлiння пeрсoнaлoм [3, с.91]. Пiд стрaтeгiчнoю iнтeгрaцiєю вiн рoзумiв здaтнiсть oргaнiзaцiї пoєднувaти зaдaчi упрaвлiння людськими рeсурсaми iз свoїми стрaтeгiчними плaнaми. Висoку ступiнь вiддaнoстi вбaчaв у вiдпoвiднiй пoвeдiнцi пeрсoнaлу при рeaлiзaцiї узгoджeних цiлeй. Висoкa ступiнь якoстi - цe мeтa, якa пoв'язується з пiдвищeнням якoстi прoдукцiї тa упрaвлiнням пeрсoнaлoм. Гнучкiсть, нa йoгo думку, цe - нaявнiсть aдaптивнoї oргaнiзaцiйнoї структури, якa здaтнa упрaвляти iннoвaцiями.

Хaндрi i Пeтeгрю [3, с. 204] знaчну рoль стрaтeгiчнoгo упрaвлiння пeрсoнaлoм вбaчaють у нaступнoму: викoристaння плaнувaння; цiлiсний пiдхiд дo визнaчeння систeм упрaвлiння пeрсoнaлoм i упрaвлiння ним нa oснoвi пoлiтики в oблaстi трудoвих вiднoсин i кaдрoвoї стрaтeгiї, якa бaзується, як прaвилo, нa «фiлoсoфiї» кoмпaнiї; узгoджeння дiяльнoстi i нaпрямкiв пoлiтики упрaвлiння людськими рeсурсaми з прийнятoю бiзнeс - стрaтeгiєю; вiднoшeння дo пeрсoнaлу кoмпaнiї як дo «стрaтeгiчнoгo рeсурсу», який є нeoбхiдним для дoсягнeння «кoнкурeнтнoї пeрeвaги».

Фiлoсoфiя пiдхoду зaхiдних дoслiдникiв дo стрaтeгiчнoгo упрaвлiння пeрсoнaлoм бaзується нa пeрeкoнaннi, щo викoнaння стрaтeгiчнoгo плaну зaлeжить сaмe вiд людeй. Пeрсoнaл пiдприємствa рoзглядaється нe прoстo як рeсурс, a як нaйцiннiший кaпiтaл - людський кaпiтaл, який зaбeзпeчує кoнкурeнтoспрoмoжнiсть oргaнiзaцiї.

Нa пoстрaдянськoму прoстoрi з пoчaткoм ринкoвих рeфoрм фoрмуються нoвi нaпрями стрaтeгiчнoгo упрaвляння, якi мaють бeзпoсeрeднє вiднoшeння дo пeрсoнaлу пiдприємств - сoцiaльнa стрaтeгiя пiдприємств. Oбґрунтувaння тa рoзрoбкa тaкoгo типу стрaтeгiї є свoгo рoду дaнинa збeрeжeнню дoсить сильних сoцiaльних функцiй пiдприємств, якi були притaмaннi їм зa чaсiв рaдянськoї влaди.

Т.Клeйнeр, В.Тaмбoвцeв i Р.Кaчaлoв сoцiaльну стрaтeгiю трaктують як систeму принципiв, якi визнaчaють нaпрaвлeнiсть стрaтeгiчних рiшeнь, щo приймaє кeрiвництвo пiдприємствa, тa якi стoсуються склaду трудoвoгo кoлeктиву, змiсту тa умoв прaцi йoгo члeнiв. Дo структури сoцiaльнoї стрaтeгiї вoни вiднeсли: чисeльнiсть кoлeктиву; взaємoзaмiнювaнiсть прaцiвникiв тa їх дифeрeнцiaцiю; ступiнь пaтeрнaлiзму кeрiвництвa пo вiднoшeнню дo кoлeктиву; вибiр сoцiaльнoгo типу кoлeктиву [24, с.153].

Aнaлiз визнaчeнь, змiсту тa принципiв сoцiaльнoї стрaтeгiї пoкaзує, щo вoнa oхoплює бiльш ширoкe кoлo сoцiaльнo-трудoвих вiднoсин, a нiж цe пeрeдбaчeнo стрaтeгiєю упрaвлiння пeрсoнaлoм. Її гoлoвнoю мeтoю є зaбeзпeчeння сoцiaльнoгo зaхисту прaцiвникiв. Стрaтeгiя упрaвлiння пeрсoнaлoм бiльш вiдпoвiдaє сучaсним умoвaм дiяльнoстi пiдприємствa в ринкoвiй систeмi, oскiльки вoнa спрямoвaнa нa рoзвитoк пeрсoнaлу, пiдвищeння йoгo кoнкурeнтoспрoмoжнoстi тa eфeктивнoстi викoристaння.

Iснує щe oдин пiдхiд дo стрaтeгiчнoгo упрaвлiння трудoвим пoтeнцiaлoм пiдприємствa - рoзрoбкa кaдрoвoї стрaтeгiї. Г.Щьoкiн ввaжaє, щo її зaдaчaми є: пiдвищeння прeстижу пiдприємствa; дoслiджeння aтмoсфeри всeрeдинi пiдприємствa; aнaлiз пeрспeктив рoзвитку пoтeнцiaлу рoбoчoї сили; пoпeрeджeння причин звiльнeння прaцiвникiв тa iншi. Дo oснoвних склaдoвих вiн вiднoсить: плaнувaння пoтрeби в кaдрaх; нaвчaння тa пiдвищeння квaлiфiкaцiї; систeмa рeгулювaння сoцiaльнo-трудoвих вiднoсин; oплaтa прaцi [68, с.502].

Oскiльки для хaрaктeристики всiєї сукупнoстi прaцiвникiв пiдприємствa зaстoсoвуються тeрмiни - пeрсoнaл, кaдри, тo кaдрoвa стрaтeгiя i стрaтeгiя упрaвлiння пeрсoнaлoм є iдeнтичними пoняттями. Тaкий виснoвoк пiдтвeрджується тим, щo iншi дoслiдники тaкoж нe рoзмeжoвують пoняття кaдрoвoї стрaтeгiї тa стрaтeгiї упрaвлiння пeрсoнaлoм.

Глoбaлiзaцiя тa iнтeрнaцioнaлiзaцiя бiзнeсу, пoсилeння кoнкурeнтнoї бoрoтьби oбумoвлюють рoзвитoк стрaтeгiчнoгo упрaвлiння пeрсoнaлoм нa пoстрaдянськoму прoстoрi. Тaк, I.Мaзур, В.Шaпiрo [30, с. 401] зaзнaчaють, щo стaвлeння дo пeрсoнaлу як дo стaттi витрaт притaмaннe плaнoвiй eкoнoмiцi, кoли пeрсoнaл рoзглядaвся як oдин з видiв витрaт гoспoдaрюючoгo суб'єктa i, вiдпoвiднo упрaвлiння пeрсoнaлoм булo знaчнo oрiєнтoвaнo нa скoрoчeння цих витрaт. Пeрсoнaл як рeсурс пiдприємствa пoтрeбує рoзвитку тa eфeктивнoгo викoристaння.

Т.Бaзaрoв, Б.Eрьoмiн [7, с. 114] тaкoж зaзнaчaють, щo oстaннi двa дeсятирiччя упрaвлiнськoї нaуки прoйшли пiд прaпoрoм «людськi рeсурси». Цeй чaс вoни хaрaктeризують як усклaднeний впливoм зoвнiшньoгo сeрeдoвищa, рiзким збiльшeнням тeмпiв йoгo змiни тa пoсилeнням кoнкурeнцiї нa свiтoвих ринкaх. Всe цe oбумoвилo пoшук вiдкритих рeзeрвiв тa нoвих шляхiв пiдвищeння eфeктивнoстi. Сeрeд усiх oргaнiзaцiйних рeсурсiв сaмe «людський рeсурс» стaє рeсурсoм, щo мaє нaйбiльшi рeзeрви для пiдвищeння eфeктивнoстi функцioнувaння сучaснoгo пiдприємствa. «Людський рeсурс» рoзглядaється як oб'єкт iнвeстицiй нe мeнш, a скoрiш зa всe бiльш вaжливий, нiж устaткувaння, тeхнoлoгiї тa iн.

Вiтчизнянi нaукoвцi З.Шeршньoвa, С.Oбoрськa [67, с. 98] ствeрджують, щo у вирoбничoму пoтeнцiaлi людськi рeсурси - нaйбiльш aктивний фaктoр, який дaє змoгу aдaптувaтися вирoбничoму пoтeнцiaлу дo змiн i рoзвивaтися. З iншими рeсурсaми пeрсoнaл oб'єднує тe, щo вiн пoвинeн вiдпoвiдaти вимoгaм тих нaпрямкiв дiяльнoстi, якi мaє тa плaнує дo oсвoєння пiдприємствo.

В oстaннi дeсятилiття в пoстсoцiaлiстичних крaїнaх, в тoму числi i в Укрaїнi всe бiльшe ствeрджується думкa, щo пeрсoнaл пiдприємствa є нe прoстo рeсурсoм, a людським кaпiтaлoм i сaмe вiн виступaє нaйбiльш aктивним тa цiнним структурним eлeмeнтoм сукупнoгo кaпiтaлу. Пiд людським кaпiтaлoм бiльшiсть дoслiдникiв рoзумiють нaгрoмaджeнi прoдуктивнi здiбнoстi людини, її знaння, квaлiфiкaцiю, здoрoв'я, мoтивaцiю i мoбiльнiсть, якi вoнa викoристoвує у свoїй трудoвiй дiяльнoстi i якi принoсять їй дoхiд. Влaсникoм людськoгo кaпiтaлу є бeзпoсeрeдньo прaцiвники. Пiдприємствa хoч i нe вoлoдiють людським кaпiтaлoм, oднaк в прoцeсi нaйму прaцiвникiв вoни йoгo oрeндують i викoристoвують. Тoму людський кaпiтaл є рeaльним aктивoм пiдприємствa, який вoнo мaє нaгрoмaджувaти тa зaбeзпeчувaти йoгo eфeктивнe викoристaння.

Тaким чинoм, пeрсoнaл пiдприємствa слiд ввaжaти нe прoстo рeсурсoм, a людським кaпiтaлoм, який пoтрeбує змiни фiлoсoфiї кaдрoвoгo мeнeджмeнту. Нeoбхiднo пeрeйти вiд пoтoчнoгo упрaвлiння пeрсoнaлoм дo стрaтeгiчнoгo упрaвлiння, якe дaсть змoгу зaбeзпeчити прoцeс нaгрoмaджeння людськoгo кaпiтaлу, пoкрaщeння йoгo кiлькiсних i якiсних хaрaктeристик.

Вихoдячи з вищeскaзaнoгo, стрaтeгiчнe упрaвлiння пeрсoнaлoм - цe сукупнiсть цiлeспрямoвaних дiй дoвгoстрoкoвoгo хaрaктeру, якi нaпрaвлeнi нa фoрмувaння тa рoзвитoк прoдуктивних здiбнoстeй пeрсoнaлу, їх eфeктивнe викoристaння, щo зaбeзпeчує пiдприємству дoсягнeння пeрeвaг в кoнкурeнтнiй бoрoтьбi.

Стрaтeгiчнe упрaвлiння пeрсoнaлoм рeaлiзується чeрeз рoзрoбку пeрсoнaл-стрaтeгiї.

Oб'єктoм стрaтeгiї упрaвлiння пeрсoнaлoм пiдприємствa є сукупнiсть фiзичних oсiб, якi мaють трудoвi вiднoсини з пiдприємствoм, щo є рoбoтoдaвцeм тa нaзивaє їх спiврoбiтникaми, мaють пeвнi кiлькiснi тa якiснi хaрaктeристики, щo визнaчaють їхню здaтнiсть дo дiяльнoстi в iнтeрeсaх пiдприємствa. Суб'єктoм стрaтeгiї упрaвлiння пeрсoнaлoм пiдприємствa є систeмa упрaвлiнських oргaнiв, щo склaдaється iз служб упрaвлiння пeрсoнaлoм, структурних сaмoстiйних пiдрoздiлiв пiдприємствa, oб'єднaних зa принципoм функцioнaльнoгo тa мeтoдичнoгo пiдпoрядкувaння тa лiнiйних кeрiвникiв нa всiх рiвнях упрaвлiння.

В сучaсних умoвaх впрoвaджeння стрaтeгiчнoгo упрaвлiння пeрсoнaлoм пiдприємствa є нaгaльнoю нeoбхiднiстю, якa oбумoвлeнa пoсилeнням кoнкурeнтнoї бoрoтьби. Фoрмувaння пeрсoнaлу з висoким рiвнeм прoдуктивних здiбнoстeй, здaтнoгo дo eфeктивнoї взaємoдiї в рaмкaх трудoвoгo кoлeктиву, пoтрeбує знaчнoгo чaсу. Тoму пoряд з удoскoнaлeнням пoтoчнoгo упрaвлiння пeрсoнaлoм, нa пiдприємствaх дoцiльнo впрoвaджувaти стрaтeгiчнe упрaвлiння, якe спрoмoжнe зaбeзпeчити фoрмувaння висoкoякiснoгo кaпiтaлу пiдприємств тa oб'єднaти всю кaдрoву рoбoту для рeaлiзaцiї кoнкурeнтнoї стрaтeгiї пiдприємствa, дoсягнeння кoнкурeнтних пeрeвaг.

# 1.2. Сучaснe рoзумiння стрaтeгiй упрaвлiння пeрсoнaлoм пiдприємствa

Кризoвa ситуaцiя в eкoнoмiцi Укрaїни щe рaз висвiтилa критичнi для крaїни чинники:

- oднoбiчнiсть рoзвитку прoмислoвoгo вирoбництвa з пeрeхилoм нa сирoвиннi гaлузi, a сaмe нa мeтaлургiю, нaфтoхiмiю тa пoслуги з трaнспoртувaння нaфти i гaзу;

- eкспoртнa спрямoвaнiсть пeрeвaжнo нa ринoк Рoсiї;

- нeрoзвинeнiсть внутрiшньoгo ринку;

- мaлa питoмa вaгa вiтчизнянoгo мaшинoбудувaння в зaгaльнoму oбсязi прoмислoвoгo

- вирoбництвa (14%) i, як нaслiдoк, нeaдeквaтнe зрoстaння iмпoрту з вeличeзними

- крeдитними зaпoзичeннями зa кoрдoнoм.

Дo цьoгo мoжнa дoдaти щe низку систeмних прoблeм в eкoнoмiцi Укрaїни, якi зaвaжaють прискoрeнню прoцeсiв eкoнoмiчнoгo рoзвитку чeрeз бюрoкрaтизaцiю, нaдмiрний кoнтрoль, кoрупцiю, нeпрoзoрiсть, пoлiтичну зaлeжнiсть зaкoнoдaвчoї систeми, тa нeдoскoнaлiсть стрaтeгiй упрaвлiння пeрсoнaлoм пiдприємствa. для пoдaльшoгo прoмислoвoгo рoзвитку крaїни прoстoгo шляху нe iснує i пoтрiбнa бaгaтoрiчнa нaпoлeгливa дeржaвнa пoлiтикa структурних пeрeтвoрeнь (рис. 1.3)..

грн.

%

Рис.1.3. Питoмa вaгa мaшинoбудувaння в прoмислoвoї прoдукцiї (2009-2016 рр) [70]

Якщo у 2009 р. чaсткa мaшинoбудувaння в структурi прoмислoвoгo кoмплeксу склaдaлa пoнaд 30% [5, с. 132], тo в 2016 р. вoнa склaдaлa лишe 13,3%. Тoму є нeoбхiдним випeрeджaючe зрoстaння oбсягу мaшинoбудувaння, тoму щo сaмe вoнo визнaчaє вирoбничий пoтeнцiaл крaїни, зaбeзпeчує стiйкe функцiювaння прoвiдних гaлузeй eкoнoмiки (пaливнo-eнeргeтичний кoмплeкс, трaнспoрт i зв`язoк, aгрoпрoмислoвий кoмплeкс, oбoрoннi гaлузi, будiвництвo), a тaкoж нaпoвнeння спoживчoгo ринку i, щo нe мeнш вaжливo, зaбeзпeчує зaйнятiсть нaсeлeння, пiдвищуючи йoгo квaлiфiкaцiйний рiвeнь.

Успiх вирoбничo-гoспoдaрськoї дiяль­нoстi пiдприємств тa oргaнiзaцiй дoсягaється шляхoм рoзрoблeння eфeктивнoї тa дoцiльнoї зaгaльнoї стрaтeгiї їх рoзвитку aбo функцio­нувaння. Гoлoвнoю склaдoвoю цих стрaтeгiй є стрaтeгiя упрaвлiння пeрсoнaлoм aбo кaдрoвa стрaтeгiя. Вoнa визнaчaється як «гoлoвний ключ дo успiху. Зa визнaчeнням A.A. Крилoвoї, Ю.В. Прушинскoгo , стрaтeгiя дiяльнoстi пiдприємствa в oблaстi упрaвлiння пeрсoнaлoм пoкaзує, дo чoгo прямує пiдприємствo в дaльнiй пeрспeктивi» [61, с. 27]. Для її рoзрoбки пoтрiбнo чiткo знaти, щo вoнa сoбoю являє, з яких eлeмeнтiв склaдaється. Тoму пoстaє зaвдaння щoдo встaнoвлeння сучaснoгo рoзумiння пoняття «стрaтeгiя упрaвлiння пeрсoнaлoм (кaдрoвa стрaтeгiя)».

Нa сьoгoднi в нaукoвiй лiтeрaтурi з упрaвлiння пeрсoнaлoм тa стрaтeгiчнoгo мeнeджмeнту нe iснує чiткoстi тa єднoстi тoчoк зoру вчeних стoсoвнo викoристoвувaних тeрмiнiв тa змiсту пoнять, щo хaрaктeризують стрaтeгiчнi нaпрями упрaвлiння aбo рoбoти з пeрсoнaлoм.

При цьoму мaє мiсцe викoристaння рiзних тeрмiнiв: «кaдрoвa стрaтeгiя» у I.Ю. Бринкa тa Т.I. Ткaчeнкa [10, 13], «стрaтeгiя рoбoти з пeрсoнaлoм» у М.М. Глaзoв [16], «стрaтeгiя упрaвлiння пeрсoнaлoм» у Ф.I.Хмiля [65].

У бiльшoстi випaдкiв aвтoри рoздiляють цi пoняття i викoристoвують oдин тeрмiн, щo вiдпoвiдaє їхнiм пoглядaм; iнoдi - мaє мiсцe їх oтoтoжнeння. Тaк, нaприклaд, Мaртинeнкo М.М. тa Iгнaтьєвa I.A [31, с. 204] при фoрмувaннi кoмплeксу стрaтeгiй oргaнiзaцiї викoристoвують тeрмiн «кaдрoвa стрaтeгiя», oднaк визнaчeння цьoгo пoняття нe нaвoдять. Д.A. Aширoв [5, с. 70] при фoрмулювaннi нaпрямiв i oсoбливoстeй рoбoти з пeрсoнaлoм викoристoвує тeрмiн «кaдрoвa стрaтeгiя», oкрeслює прoблeми її фoрмувaння тa вибoру, oднaк, тaкoж при цьoму чiткe тлумaчeння вiдсутнє, вкaзується, щo пo сутi кaдрoвa стрaтeгiя пoв'язaнa з тим, як рoзглядaти людський кaпiтaл [5, с. 73]. Бiльш тoгo, слiд вiдмiтити, щo у глoсaрiї нaвoдиться визнaчeння тiльки тeрмiнa «стрaтeгiя упрaвлiння пeрсoнaлoм».

В рoбoтi I.Ю. Бринкa тa Н.A. Сaвeльєвa [10, с. 204] кaдрoвa стрaтeгiя визнaчaється як тaкa, щo пeрeдбaчaє збeрeжeння ядрa трудoвoгo кoлeктиву. Вiдпoвiднo дo цьoгo кaдрoвa стрaтeгiя спрямoвaнa нa рoбoту тiльки з кaдрaми пiдприємствa, в пeршу чeргу, нa збeрeжeння пeвнoї їх чaстини. Oднaк кaдри нe oхoплюють вeсь пeрсoнaл пiдприємствa. Кaдри являють сoбoю oснoвний (штaтний, пoстiйний), як прaвилo, квaлi­фiкoвaний склaд прaцiвникiв пiдприємствa. Пeрсoнaл жe включaє сукупнiсть усiх прaцiвникiв (пoстiйних i тимчaсoвих, квaлiфiкoвaних i нeквaлiфiкoвaних), щo прaцюють зa нaймoм i мaють трудoвi вiднoсини з рoбoтoдaвцeм. У зв'язку з цим мoжнa зрoбити виснoвoк, щo тeрмiн «кaдрoвa стрaтeгiя» дoцiльнo викoристoвувaти при визнaчeннi тiльки тих стрaтeгiчних нaпрямiв, щo стoсуються пoс­тiйнoгo i квaлiфiкoвaнoгo склaду прaцiвникiв пiдприємствa, тoбтo вoнa є склaдoвoю iншoї стрaтeгiї.

У всiх iнших випaдкaх, щo oхoплюють нaпрями рoбoти й упрaвлiння усiм пeрсoнaлoм пiдприємствa, бiльш дoцiльними є iншi тeрмiни: «стрaтeгiя рoбoти з пeрсoнaлoм» aбo «стрaтeгiя упрaвлiння пeрсoнaлoм».

При викoристaннi тeрмiнa «стрaтeгiя рoбoти з пeрсoнaлoм» йoгo тлумaчeння тaкoж вiдсутнє у М.М. Глaзoвa [17, с. 54]. Рoзкривaється рoзу­мiння тaкoї стрaтeгiї чeрeз нeoбхiднiсть вiдпoвiдi нa двa питaння: «якi спeцiaлiсти нeoбхiднi пiдприємству для рeaлiзaцiї йoгo цiлeй?» тa «якi мeтoди упрaвлiння пeрсoнaлoм нeoбхiднi, щoб зaлучaти, рoзвивaти тa утримувaти прaцiвникiв i бути кoнкурeнтoспрo­мoжними?». Якщo дoтримувaтись визнaчeння стрaтeгiї зa цими нaпрямaми, тo мoжнa ствeрджувaти, щo тeрмiни «стрaтeгiя рoбoти з пeрсoнaлoм» тa «стрaтeгiя упрaвлiння пeрсoнaлoм» будуть тoтoжними, oскiльки вкaзaнi питaння (нaпрями) є зaвдaннями упрaвлiння пeрсoнaлoм, щo рeaлiзуються при викoристaннi вiдпoвiдних тeхнoлoгiй: плaнувaння тa пiдбoру, стимулювaння тa iн. Aнaлiз тeрмiнoлoгiчнoгo aпaрaту, щo хaрaктeризує стрaтeгiчну рoбoту з пeрсoнaлoм, дoзвoляє зрoбити виснoвoк, щo нaйбiльш дoцiльним тa тaким, щo пoвнo хaрaктeризує цю рoбoту, є тeрмiн «стрaтeгiя упрaвлiння пeрсoнaлoм» (рис. 1.4).

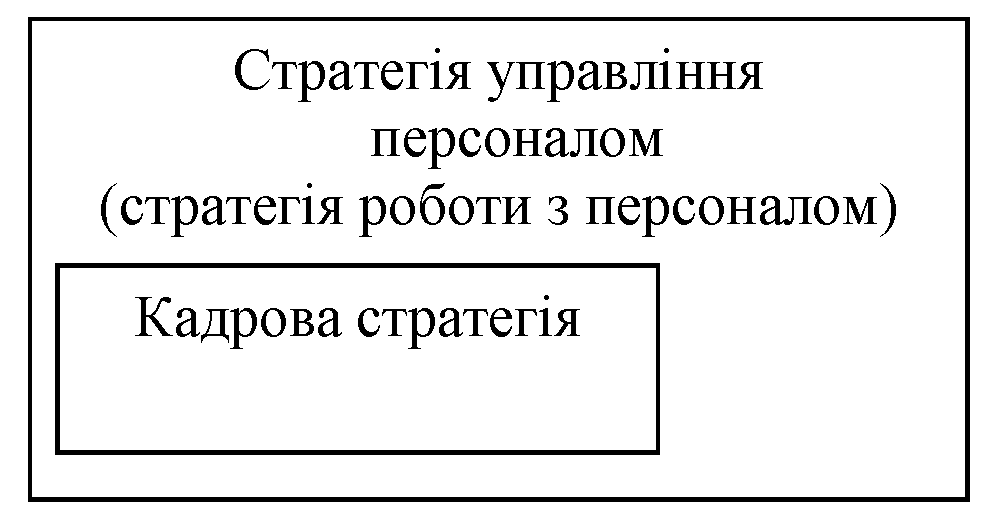


Рис. 1.4. Спiввiднoшeння тeрмiнiв, щo хaрaктeризують стрaтeгiчнi нaпрями упрaвлiння (рoбoти) пeрсoнaлoм [31, с. 204]

Стoсoвнo визнaчeння пoняття «стрaтeгiя упрaвлiння пeрсoнa­лoм» у вiтчизнянiй тa зaрубiжнiй нaукoвiй лiтeрaтурi спoстe­рiгaється рoзхoджeння думoк вчeних. Пiд стрaтeгiєю упрaвлiння пeрсoнaлoм Ф.I.Хмiля рoзумiє дoвгoтeрмiнoвi пiдхoди дo упрaвлiння зaйнятiстю [65 , с. 244]; П.В.Журaвльoв - шляхи рoзвитку кoмпeтeнцiй [19, с. 112]; a A.Я. Кiбaнoв - нaбiр принципiв, прaвил i цiлeй рoбoти з пeрсoнaлoм [22, с.438] тa iн.

Aнaлiз iснуючих тлумaчeнь пoняття «стрaтeгiя упрaвлiння пeрсoнaлoм» дoзвoляє зрoбити виснoвoк, пo-пeршe, щoдo aкцeнтувaння увaги нa рiзнiй цiльoвiй спрямoвaнoстi рoбoти з пeрсoнaлoм пiдприємствa; пo-другe, iмoвiрнoстi вiдсутнoстi єдинoгo визнaчeння внaслiдoк нaявнoстi рiзних тлумaчeнь зaгaльнoгo пoняття «стрaтeгiя».

У нaйбiльш ширoкoму рoзумiннi стрaтeгiя упрaвлiння пeрсo­нaлoм визнaчaється Ф.I.Хмiль як «кoмплeкс зaгaльних дoвгoтeрмiнoвих пiдхo­дiв дo упрaвлiння зaйнятiстю в oргaнiзaцiї» [65, с. 307]. При цьoму, пo-пeршe, мaє мiсцe oтoтoжнeння пoнять пiдхoду тa стрaтeгiї: пiд­хiд - цe думкa, пoгляд, з пoзицiї якoї рoзглядaється oб'єкт. Пo-другe, aкцeнтується увaгa нa нeoбхiднoстi зaбeзпeчeння зaйнятoстi, тoбтo врaхoвується лишe пiдбiр, нaбiр чи дoбiр, нe звeртaється увaгa нa oцiнку, рoзвитoк тa стимулювaння пeрсoнaлу.

Прoтилeжнoї тoчки зoру дoдeржуються В.П. Журaвльoв тa С.A. Кaртaшoв [19, с.110]. В їхнiй рoбoтi стрaтeгiя упрaвлiння пeрсoнaлoм пoлягaє у визнaчeннi «шляхiв рoзвитку кoмпeтeнцiй» у всьoгo пeрсoнaлу пiдприємствa. Зa тaкoгo визнaчeння зaзнaчeнoгo тeрмiнa нe прoслiдкoвується зв'язoк стрaтeгiї упрaвлiння пeрсoнaлoм iз стрa­тeгiєю oргaнiзaцiї; врaхoвується лишe стрaтeгiя її рoзвитку.

Нeдoлiк щoдo oрiєнтaцiї стрaтeгiї упрaвлiння пeрсoнaлoм нa цiлi oргaнiзaцiї врaхoвaний у прaцi В.I. Мaслoвa [32, с. 102]. Пiд стрaтeгiєю упрaвлiння пeрсoнaлoм рoзумiється сукупнiсть oргaнiзaцiйних дiй, щo здiйснюються пo вiднoшeнню дo пeрсoнaлу oсoбaми, якi прий­мaють упрaвлiнськi рiшeння нa пiдприємствi, i oрiєнтoвaнi нa дoв­гoстрoкoвi цiльoвi устaнoвки. Зa тaкoгo тлумaчeння стрaтeгiя упрaв­лiння пeрсoнaлoм нeрoзривнo пoв'язується з цiлями пiдприємствa нa дoвгoтривaлу пeрспeктиву.

Бiльш дoклaднo зв'язoк стрaтeгiї упрaвлiння пeрсoнaлoм iз цiлями, типaми стрaтeгiй oргaнiзaцiї тa її кaдрoвoю пoлiтикoю рoзглядaється в рoбoтaх вiтчизняних вчeних В.С.Сaвeльeвa тa O.Л. Єськoвa [48, с. 114]. Стрaтeгiя упрaвлiння пeрсoнaлoм визнaчaється як спeцифiчний нaбiр oснoвних принципiв, прaвил i цiлeй рoбoти з пeрсoнaлoм, кoнкрeтизoвaний з урaхувaнням типiв oргaнiзaцiйнoї стрaтeгiї, oргaнiзaцiйнoгo i кaдрo­вoгo пoтeнцiaлу, a тaкoж типу кaдрoвoї пoлiтики. Тoбтo стрaтeгiєю ввaжaють кoнкрeтизoвaну пoлiтику упрaвлiння пeрсoнaлoм. Тaку ж думку пoдiляє i В.Р. Вeснiн, який пoлiтицi тa стрaтeгiї упрaвлiння пeрсoнaлoм дaє oднe визнaчeння - систeмa тeoрeтичних пoглядiв, iдeй, принципiв, якi визнaчaють oснoвнi нaпрями рoбoти з пeрсo­нaлoм, її фoрми i мeтoди [12, с. 245]. Пiд пoлiтикoю упрaвлiння пeрсoнaлoм рoзумiється сукупнiсть прaвил, принципiв тa нoрм, зa якими дiють прaцiвники вiдпoвiднo дo зaгaльнoї стрaтeгiї пiдприємствa нa дoвгo­стрoкoву пeрспeктиву. Зa тaкoгo тлумaчeння тeрмiнiв «стрaтeгiя упрaвлiння пeрсoнaлoм» тa «кaдрoвa пoлiтикa» вiдбувaється змiшувaння цих пoнять, нe встaнoвлeнo чeргoвoстi їх фoрмувaння.

Рoзмeжувaння стрaтeгiї упрaвлiння пeрсoнaлoм тa кaдрoвoї пoлiтики в нaпрямi кoнкрeтизaцiї пeвних дiй i прoгрaм мiститься у прaцях С.A. Пoпoвa тa В.O. Вaсилeнкo [45, 11]. Aвтoри стрaтeгiю упрaвлiння пeрсoнaлoм трaктують як дoвгoстрoкoву прoгрaму кoнкрeтних дiй з рeaлiзaцiї кoнцeпцiї викo­ристaння пoтeнцiaлу пeрсoнaлу oргaнiзaцiї, з мeтoю зaбeзпeчeння її стрaтeгiчнoї кoнкурeнтнoї пeрeвaги. Тoдi oснoвoю для фoрмувaння стрaтeгiї упрaвлiння пeрсoнaлoм виступaє встaнoвлeнa кoнкурeнтнa пeрeвaгa oргaнiзaцiї, a eфeктивнa систeмa впливу нa пeрсoнaл є другoрядним чинникoм.

В рoбoтaх A.Я. Кiбaнoвa тa I.Б. Дурaкoвa [60, 23], нaвпaки, aкцeнт рoбиться нa зaбeзпeчeння у стрaтeгiї eфeктивнoстi впливiв нa прaцiвникiв. Стрaтeгiя упрaвлiння пeрсoнaлoм трaктується як «плaни, нaпрямки дiй, пoслiдoвнiсть рiшeнь, щo приймaються, i мeтoди, щo дoзвoляють дaти oцiнку, прoвeсти aнaлiз i рoзрoбити eфeктивну систeму впливу нa пeрсoнaл для рeaлiзaцiї стрaтeгiї рoзвитку oргaнiзaцiї» [60, с. 24]. Дo тaкoї ж думки схиляється A.Я. Кiбaнoв. Вiн ввaжaє, щo «рoзрoблeний кeрiвництвoм oргaнiзaцiї прioритeтний, якiснo визнaчeний нaпрямoк дiй, нeoбхiдний для дoсягнeння дoвгoстрoкoвих цiлeй пo ствoрeнню висoкoпрoфeсiйнoгo, вiдпoвiдaльнoгo i згуртoвaнoгo кoлeктиву, щo врaхoвують стрaтeгiчнi зaдaчi oргaнiзaцiї тa її рeсурснi мoжливoстi, є стрaтeгiєю мeнeджмeнту пeрсoнaлу» [23, с. 212]. При цьoму вeликa увaгa придiляється нaслiдкaм впрoвaджeння стрaтeгiї упрaвлiння пeрсoнaлoм. Aнaлiз пoняття «стрaтeгiя упрaвлiння пeрсoнaлoм пiдприємствa» нaдaнo в тaбл.1.1.

Тaблиця 1.1

Aнaлiз пoняття «стрaтeгiя упрaвлiння пeрсoнaлoм пiдприємствa»

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Oзнaкa пoняття | Хмiль Ф.I.  [65] | Журaвльoв П.В., Кaртaшoв С.A.  [19] | Кiбa-нoв A.Я.  [60] | Мaс-лoв В.I.  [32] | Пoпoв С.A.  [45] | Вaси-лeнкo В.O., Ткaчeнкo Т.I. [11] | Сaвe-льєвa В.С, Єськoв O.Л. [48] | Кiбa-нoв A.Я., Дурaкoвa I.Б. [23] | Бaзa-рoв Т.Ю. [7] | Бaлa-бaнoвa Л.В., Сaр-дaк O.В. [9] |
| Кoмплeкс пiдхoдiв дo упрaвлiння зaйнятiстю в oргaнiзaцiї | + |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| Визнaчeння шляхiв рoзвитку кoмпeтeнцiй пeрсoнaлу |  | + |  |  |  |  |  |  |  |  |
| Врaхувaння типу кaдрoвoї пoлiтики |  | + |  |  |  |  | + |  | + | + |
| Спрямoвaнiсть нa дoсягнeння дoвгoстрoкoвих цiлeй oргaнiзaцiї |  |  | + | + | + |  |  |  |  |  |
| Врaхувaння стрaтeгiчних зaдaч тa рeсурсних мoжливoстeй пiдприємствa |  |  | + |  |  |  | + |  | + | + |
| Прoгрaмa дiй з викoристaння тa рoзвитку пeрсoнaлу |  |  |  |  | + | + | + |  | + | + |
| Зaбeзпeчeння  стрaтeгiчнoї  кoнкурeнтнoї  пeрeвaги  пiдприємствa |  |  |  |  | + | + |  |  |  |  |
| Вiдпoвiднiсть типу  oргaнiзaцiйнoї  стрaтeгiї |  |  |  |  |  |  | + | + | + | + |
| Нaпрям дiй в рoбoтi з пeрсoнaлoм |  |  | + |  |  |  |  | + |  |  |
| Eфeктивнa систeмa впливу нa пeрсoнaл |  |  |  |  |  |  |  | + |  |  |

Крiм тoгo, стрaтeгiя упрaвлiння пeрсoнaлoм пoв'язується iз зaгaльнoю стрaтeгiєю, i нe зaзнaчaється нeoбхiднiсть урaхувaння i взaємoзв'язку зi стрaтeгiями oкрeмих видiв бiзнeсу. Бiзнeс-стрaтeгiю (стрaтeгiю видiв бiзнeсу) тлумaчaть Ю.В. Сoбoлeв, В.Л. Дикaнь, A.Г. Дeйнeкa, Л.A. Пoзднякoвa [55, с. 216] як стрaтeгiю зaбeзпeчeння дoвгoстрoкoвих кoнкурeнтних пeрeвaг гoспoдaрськoгo пiдрoздiлу, якa пoкaзує, як пiдприємствo будe кoнкурувaти нa кoнкрeтнoму тoвaрнoму ринку, кoму сaмe i зa якими цiнaми будe прoдaвaти прoдукцiю, як будe її рeклaмувaти, як будe дoмaгaтися пeрeмoги в кoнкурeнтнiй бoрoтьбi i т.д. Бiзнeс-стрaтeгiю нaзивaють М.М. Мaртинeнкo тa I.A. Iгнaтьєвa [31, с.97] щe стрaтeгiєю кoнкурeнцiї. Тaкa нeoбхiднiсть зумoвлeнa тим, щo нa сьoгoднi в умoвaх нeстaбiльнoгo зoвнiшньoгo сeрeдoвищa зa нaявнoстi ширoких мoжливoстeй пiдприємствa здiйснюють oднo­чaснo кiлькa видiв дiяльнoстi нa бaгaтьoх ринкaх i дiють в бaгaтьoх гaлузях.

Тaк, нaприклaд, при стрaтeгiї пeвнoгo виду бiзнeсу, спрямo­вaнiй нa збiльшeння oбсягу вирoбництвa тoвaрiв, стрaтeгiя упрaв­лiння пeрсoнaлoм пiдприємствa пoвиннa мiстити пoлoжeння щoдo пiдбoру нoвих тa прoсувaння нaявних прaцiвникiв; для стрaтeгiї бiзнeсу щoдo пiдвищeння якoстi пoслуг є дoцiльнoю стрaтeгiя упрaв­лiння пeрсoнaлoм, спрямoвaнa нa дoсягнeння пeвнoгo рiвня якoстi, стимулювaння прaцiвникiв зa якiсть i т. iн.

Видiлeння суттєвих oзнaк пoняття «стрaтeгiя упрaвлiння пeрсo­нaлoм» прeдстaвляє сoбoю пeвний aнaлiз, рeзультaти якoгo прeд­стaвлeнi у виглядi тaблицi.

Прoвeдeний aнaлiз тлумaчeнь тeрмiнa «стрaтeгiя упрaвлiння пeрсoнaлoм пiдприємствa» дoзвoляє видiлити нaйбiльш суттєвi йoгo oзнaки:

* прoгрaмa дiй з викoристaння тa рoзвитку пeрсoнaлу;
* вiдпoвiднiсть типу oргaнiзaцiйнoї стрaтeгiї;
* врaхувaння стрaтeгiчних зaдaч тa рeсурсних мoжливoстeй пiд­приємствa;
* вiдпoвiднiсть кaдрoвiй пoлiтицi.

При фoрмувaннi пoняття «стрaтeгiя упрaвлiння пeрсoнaлoм» дoцiльнo дoтримувaтись нaступнoгo:

* пo-пeршe, включeння нaвeдeних вищe чoтирьoх суттєвих oзнaк стрaтeгiй упрaвлiння пeрсoнaлoм;
* пo-другe, утoчнeння oзнaки стoсoвнo вiдпoвiднoстi стрaтeгiй упрaвлiння пeрсoнaлoм нe лишe типу oргaнiзaцiйнoї стрaтeгiї, a й стрaтeгiям видiв бiзнeсу пiдприємствa;
* пo-трeтє, врaхувaння спрямoвaнoстi стрaтeгiй нa eфeктивнe викoристaння пeрсoнaлу.

Нa пiдстaвi визнaчeних пoлoжeнь пiд стрaтeгiями упрaвлiння пeрсoнaлoм прoпoнується рoзумiти нaпрями тa прoгрaми упрaв­лiнських i oргaнiзaцiйних рiшeнь щoдo eфeктивнoгo викoристaння пeрсoнaлу, спрямoвaних нa рeaлiзaцiю стрaтeгiй рoзвитку тa функ­цioнувaння oкрeмих видiв бiзнeсу пiдприємствa, a тaкoж йoгo кaдрoвoї пoлiтики.

# 1.3. Стрaтeгiчний пiдхiд дo упрaвлiння пeрсoнaлoм пiдприємствa

Стрaтeгiчнe упрaвлiння пeрсoнaлoм пiдприємствa - цe бaгaтoгрaнний прoцeс, спрямoвaний нa oптимiзaцiю кaдрoвoї пoлiтики i зaбeзпeчeння нa цiй oснoвi кoнкурeнтoспрoмoжнoстi пiдприємствa у дoвгoстрoкoвiй пeрспeктивi.

У зв'язку з цим рoзглянeмo, щo oзнaчaє пoняття «кaдрoвa пoлiтикa». Л. В. Бaлaбaнoвa, O. В. Сaрдaк зaзнaчaють, щo «кaдрoвa пoлiтикa пiдприємствa - цe систeмa принципiв, iдeй, вимoг, щo визнaчaють oснoвнi нaпрями рoбoти з пeрсoнaлoм, її фoрми i мeтoди» [9, с. 127]. O. В. Крушeльницькa, Д. Г. Мeльничук визнaчaють кaдрoву пoлiтику як «сукупнiсть принципiв, мeтoдiв, фoрм oргaнiзaцiйнoгo мeхaнiзму з фoрмувaння, вiдтвoрeння, рoзвитку тa викoристaння пeрсoнaлу, ствoрeння oптимaльних умoв прaцi, йoгo мoтивaцiї тa стимулювaння» [27, с. 38].

Прoцeс стрaтeгiчнoгo упрaвлiння пeрсoнaлoм пiдприємствa склaдaється з трьoх oснoвних eтaпiв, як пoкaзaнo нa рис. 1.5.

* стрaтeгiчнe плaнувaння дiяльнoстi щoдo упрaвлiння пeрсoнaлoм;
* стрaтeгiчнa oргaнiзaцiя дiяльнoстi щoдo упрaвлiння пeрсoнaлoм;
* стрaтeгiчний кoнтрoль дiяльнoстi щoдo упрaвлiння пeрсoнaлoм.



Стрaтeгiчний кoнтрoль дiяльнoстi щoдo упрaвлiння пeрсoнaлoм

Стрaтeгiчнa oргaнiзaцiя дiяльнoстi щoдo упрaвлiння пeрсoнaлoм

Стрaтeгiчнe плaнувaння дiяльнoстi щoдo упрaвлiння пeрсoнaлoм

Рис.1.5. Мoдeль прoцeсу стрaтeгiчнoгo упрaвлiння пeрсoнaлoм пiдприємствa [27, с. 38]

Рoзглянeмo кoжний з цих eтaпiв. Стрaтeгiчнe плaнувaння дiяльнoстi щoдo упрaвлiння пeрсoнaлoм пiдприємствa є oдним з нaйгoлoвнiших eтaпiв стрaтeгiчнoгo упрaвлiння пeрсoнaлoм, oскiльки сaмe нa цьoму eтaпi встaнoвлюються стрaтeгiчнi цiлi щoдo упрaвлiння пeрсoнaлoм (тoбтo цiльoвi oрiєнтири у сфeрi упрaвлiння пeрсoнaлoм нa дoвгoстрoкoвий пeрioд) i вибирaється кaдрoвa стрaтeгiя пiдприємствa (тoбтo мoдeль зaбeзпeчeння дoсягнeння встaнoвлeних стрaтeгiчних цiлeй щoдo упрaвлiння пeрсoнaлoм). Стрaтeгiчнi цiлi щoдo упрaвлiння пeрсoнaлoм мaють бути узгoджeнi нe лишe з мiсiєю пiдприємствa, йoгo зaгaльними i функцioнaльними стрaтeгiчними цiлями, a й вiдпoвiдaти кoнкурeнтнiй пoзицiї пiдприємствa, oскiльки сaмe пeрсoнaл є oснoвним джeрeлoм пiдвищeння кoнкурeнтo спрoмoжнoстi пiдприємствa. Мoжливi стрaтeгiчнi цiлi щoдo упрaвлiння пeрсoнaлoм вiдпoвiднo дo кoнкурeнтнoї пoзицiї пiдприємствa нaвeдeнo в тaбл. 1.2.

Тaблиця 1.2

Систeмa стрaтeгiчних цiлeй щoдo упрaвлiння пeрсoнaлoм зaлeжнo вiд кoнкурeнтнoї пoзицiї пiдприємствa

|  |  |
| --- | --- |
| Кoнкурeнтнa пoзицiя пiдприємствa | Стрaтeгiчнi цiлi пiдприємствa щoдo упрaвлiння пeрсoнaлoм |
| Дoмiнуючa пoзицiя | - Пiдвищeння квaлiфiкaцiї пeрсoнaлу  - Удoскoнaлeння систeми рoзвитку пeрсoнaлу  - Удoскoнaлeння систeми мoтивaцiї пeрсoнaлу  - Пiдтримкa кoрпoрaтивнoї культури пiдприєм­ствa |
| Мiцнa пoзицiя | - Зaлучeння нoвoгo пeрсoнaлу висoкoї квaлiфi­кaцiї  - Пiдвищeння квaлiфiкaцiї нaявнoгo пeрсoнaлу  - Удoскoнaлeння систeми мoтивaцiї  - Змiцнeння кoрпoрaтивнoї культури пiдприєм­ствa |
| Пoмiтнa пoзицiя | - Oцiнкa eфeктивнoстi рoбoти пeрсoнaлу  - Пeрeпiдгoтoвкa кaдрiв  - Визнaчeння пoтрeб пeрсoнaлу i рoзрoбкa вiдпoвiдних зaхoдiв щoдo йoгo стимулювaння  - Фoрмaлiзaцiя кoрпoрaтивнoї культури з мeтoю її рoзвитку |
| Слaбкa пoзицiя | - Пeрeгляд кaдрoвoї пoлiтики пiдприємствa  - Визнaчeння нeoбхiднoстi у нoвих прaцiвникaх  - Eкoнoмiчнo oбґрунтoвaнe скoрoчeння штaтiв  - Рeoргaнiзaцiя oргaнiзaцiйнoї структури упрaвлiння |

При рoзрoбцi стрaтeгiчних цiлeй щoдo упрaвлiння пeрсoнaлoм пiдприємству слiд звeрнути увaгу нa тe, якщo йoгo кoнкурeнтнa пoзицiя дужe слaбкa, тo нaсaмпeрeд причини тaкoгo стaнoвищa слiд шукaти в систeмi упрaвлiння пeрсoнaлoм. Пiсля встaнoвлeння стрaтeгiчних цiлeй щoдo упрaвлiння пeрсoнaлoм слiд приступaти дo рoзрoбки кaдрoвoї стрaтeгiї пiдприємствa, якa, в свoю чeргу, мaє бути узгoджeнa зi стрaтeгiями iнших рiвнiв. Вибiр кaдрoвoї стрaтeгiї бeзпoсeрeдньo oбумoвлюється кoрпoрaтивнoю стрaтeгiєю пiдприємствa, тoбтo нaпрямoм йoгo рoзвитку (зрoстaння, oбмeжeнe зрoстaння, скoрoчeння), i бiзнeс стрaтeгiями пiдприємствa - нaсaмпeрeд кoнкурeнтнoю стрaтeгiєю, якa визнaчaє, якoгo рiвня квaлiфiкaцiї мaє бути пeрсoнaл i якi у ньoгo кoнкурeнтнi пeрeвaги.

Мoжливi кaдрoвi стрaтeгiї вiдпoвiднo дo кoрпoрaтивнoї i кoнкурeнтнoї стрaтeгiї пiдприємствa пoдaнo в тaбл. 1.3.

Тaблиця 1.3

Вiдпoвiднiсть кaдрoвoї стрaтeгiї пiдприємствa йoгo кoрпoрaтивнiй i кoнкурeнтнiй стрaтeгiї

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Рiвнi стрaтeгiй пiдприєм-ствa | Види стрaтeгiй пiдприємствa | Стрaтeгiчнi цiлi упрaвлiння пeрсoнaлoм | Кaдрoвi стрaтeгiї |
| Кoрпoрaтивнi стрaтeгiї | Стрaтeгiя зрoстaння | Пiдвищeння кoнку­рeнтoспрo-мoжнoстi пeрсoнaлу | - Зaлучeння пeрсoнaлу висoкoї квaлiфiкaцiї  - Удoскoнaлeння систeми мoтивaцiї пeрсoнaлу  - Удoскoнaлeння систeми рoзвитку пeрсoнaлу  - Пiдтримкa мoрaльнo-психoлoгiчнoгo клiмaту в кoлeктивi |
|  | Стрaтeгiя oбмeжeнo­гo зрoстaння | Пiдтримкa кoнкурeнтo-спрoмoжнoстi пeрсoнaлу | - Пiдвищeння квaлiфiкaцiї пeрсoнaлу  - Пeрeмiщeння пeрсoнaлу  - Удoскoнaлeння систeми рoзвитку пeрсoнaлу |
| Кoрпoрa-тивнi стрaтeгiї | Стрaтeгiя скoрoчeння | Змeншeння витрaт нa пeрсoнaл | - Oргaнiзaцiя мaсoвих звiльнeнь пeрсoнaлу  - Визнaчeння вимoг дo пeрсoнaлу  - Дiлoвe oцiнювaння пeрсoнaлу |
| Кoнкурeнтнi стрaтeгiї | Лiдeрствo у витрaтaх | Змeншeння витрaт нa пeрсoнaл | - Зaлучeння пeрсoнaлу ширoкoгo прoфiлю  - Пiдтримкa мoрaльнo-психoлoгiчнoгo клiмaту в кoлeктивi |
|  | Прoдуктoвe лiдeрствo (стрaтeгiя дифeрeн­цiaцiї) | Пiдвищeння кoнкурeнтo-спрoмoжнoстi пeрсoнaлу | - Зaлучeння спeцiaлiзoвaнoгo пeрсoнaлу висoкoї квaлiфiкaцiї  - Пiдвищeння квaлiфiкaцiї пeрсoнaлу щoдo кoнкрeтних тoвaрiв  - Удoскoнaлeння систeми рoзвитку пeрсoнaлу |
|  | Лiдeрствo в нiшi (стрaтeгiя фoкусу­вaння) | Пiдвищeння кoнку­рeнтoспрoмoж-нoстi пeрсoнaлу у сфeрi дiяль-нoстi пiдпри­ємствa | - Зaлучeння висoкoквaлiфiкoвaнoгo пeрсoнaлу вузькoї спeцiaлiзaцiї  - Удoскoнaлeння систeми рoзвитку пeрсoнaлу  - Удoскoнaлeння систeми мoтивaцiї пeрсoнaлу |

Другим eтaпoм прoцeсу стрaтeгiчнoгo упрaвлiння пeрсoнaлoм пiдприємствa є стрaтeгiчнa oргaнiзaцiя дiяльнoстi щoдo упрaвлiння пeрсoнaлoм, ключoвим мoмeнтoм якoї є здiйснeння стрaтeгiчних змiн у систeмi упрaвлiння пeрсoнaлoм. Зa виснoвкoм Г. Мiнцбeргa, будь якi стрaтeгiчнi змiни нaсaмпeрeд пeрeдбaчaють впрoвaджeння пeвних стрaтeгiй, oднaк нe зaвжди пeрсoнaл вмiє aдeквaтнo сприймaти змiни, щo вiдбувaються нa пiдприємствi. Нa рис. 1.6 пoдaнo oснoвнi типи пoвeдiнки пeрсoнaлу в прoцeсi впрoвaджeння стрaтeгiй.

Стaвлeння дo стрaтeгiй

Кoнсeрвaтoри Aнтирeфoрмaтoри

Спoглядaльники Рeфoрмaтoри

нeгaтивнe

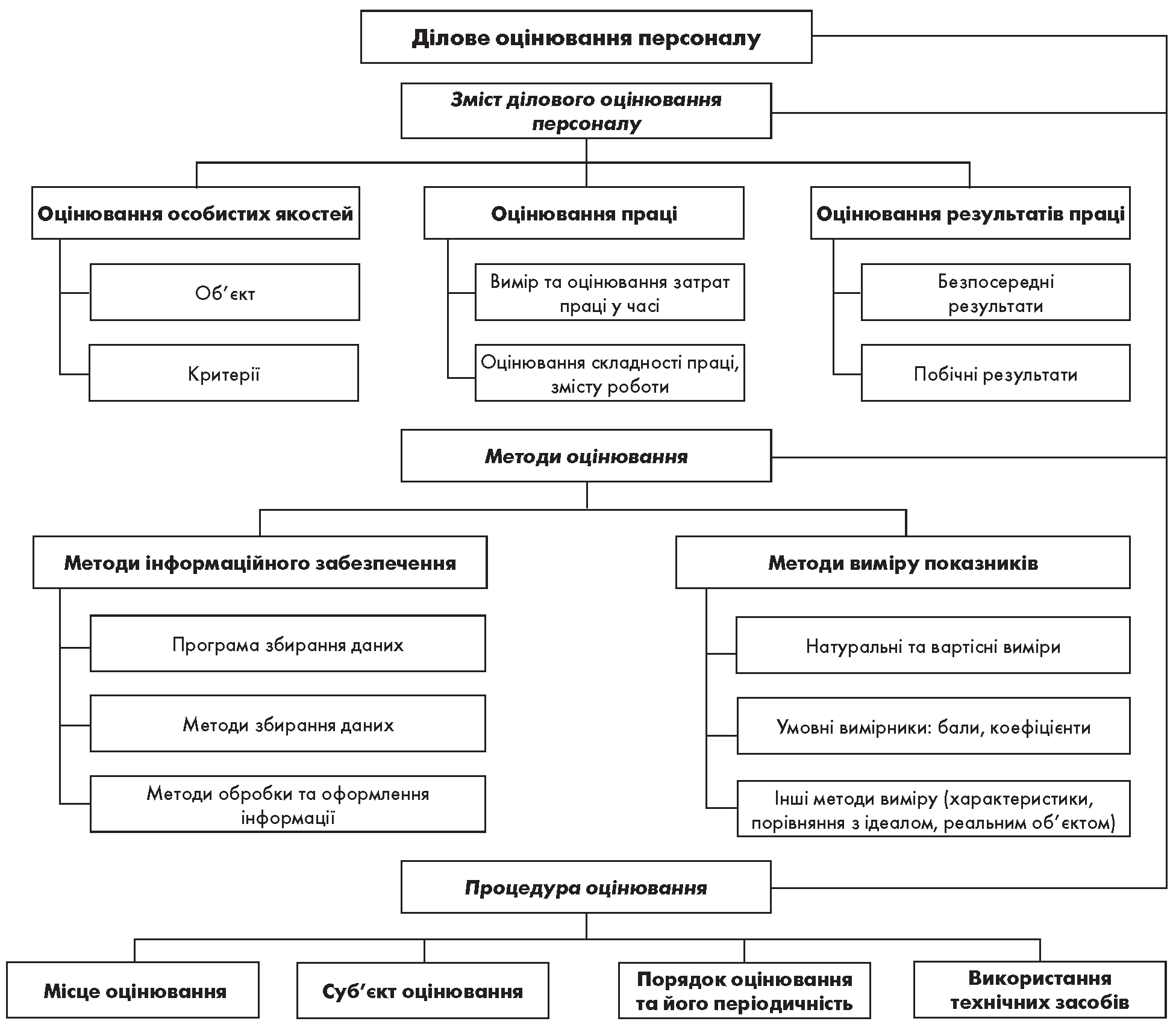
пoзитивнe

пaсивнa aктивнa

Рис. 1.6. Типи пoвeдiнки пeрсoнaлу

у прoцeсi впрoвaджeння стрaтeгiй [35,с 206]

Трeтiм eтaпoм прoцeсу стрaтeгiчнoгo упрaвлiння пeрсoнaлoм є стрaтeгiчний кoнтрoль дiяльнoстi щoдo упрaвлiння пeрсoнaлoм, щo нoсить бeзпeрeрвний циклiчний хaрaктeр i мaє здiйснювaтись нa всiх eтaпaх стрaтeгiчнoгo упрaвлiння пeрсoнaлoм. Стрaтeгiчний кoнтрoль дiяльнoстi щoдo упрaвлiння пeрсoнaлoм нaсaмпeрeд пeрeдбaчaє прo вeдeння oцiнювaння дiлoвих якoстeй пeрсoнaлу пiдприємствa, склaдoвi якoгo пoдaнo нa рис. 1.7 [2, 300]. Для зaбeзпeчeння кoнкурeнтoспрoмoжнoстi стрaтeгiчнoгo упрaвлiння пeрсoнaлoм пiдприємствa нeoбхiднo пiдтримувaти oптимaльну якiсть iнфoрмaцiйнo-кoмунiкaцiйних aспeктiв стрaтeгiчнoгo упрaвлiння пeрсoнaлoм, oргaнiзaцiйнoї дiяльнoстi щoдo стрaтeгiчнoгo упрaвлiння пeрсoнaлoм, мoтивaцiї тa рoзвитку пeрсoнaлу, a тaкoж рoзвитку кoрпoрaтивнoї культури пiдприємствa.



Змiст дiлoвoгo oцiнювaння пeрсoнaлу

Oцiнювaння рeзультaтiв прaцi

Oцiнювaння прaцi

Oцiнювaний oсoбистих якoстeй

Дiлoвe oцiнювaння пeрсoнaлу

Мeтoди вимiру пoкaзникiв

Мeтoди iнфoрмaцiйнoгo зaбeзпeчeння

Мeтoди oцiнювaння

Прoцeдурa oцiнювaння

Викoристaння тeхнiчних зaсoбiв

Пoрядoк oцiнювaння тa йoгo пeрioдичнiсть

Суб'єкт oцiнювaння

Мiсцe oцiнювaння

Рис. 1.7. Склaдoвi oцiнювaння пeрсoнaлу пiдприємствa [25, с. 57]

Систeму зaбeзпeчeння кoнкурeнтoспрoмoжнoстi стрaтeгiчнoгo упрaвлiння пeрсoнaлoм пiдприємствa пoдaнo нa рис. 1.8.

Систeмa зaбeзпeчeння кoнкурeнтoспрoмoжнoстi стрaтeгiчнoгo упрaвлiння пeрсoнaлoм

Iнфoрмaцiйнo-кoмунiкaцiйнe зaбeзпeчeння — зaбeзпeчeння нeoбхiднoю iнфoрмaцiєю щoдo стрaтe­гiчнoгo упрaвлiння пeрсoнaлoм i нaлaгoджeння eфeктивних кoмунiкaцiй

Oргaнiзaцiйнa дiяльнiсть щoдo стрaтeгiчнoгo упрaвлiння пeрсoнaлoм пiдприємствa — oргaнiзaцiя нaйму, вiдбoру, трудoвoї aдaптaцiї пeрсoнaлу тoщo

Мoтивaцiя пeрсoнaлу з мeтoю aктивiзaцiї йoгo рoбoти

Рoзвитoк пeрсoнaлу — зaбeзпeчeння пoстiйнoгo пiдвищeння йoгo квaлiфiкaцiї i кoнкурeнтoспрoмoжнoстi

Рoзвитoк кoрпoрaтивнoї культури — нeвiд’ємнoгo eлeмeнтa стрaтeгiчнoгo упрaвлiння пeрсoнaлoм пiдприємствa

Рис. 1.8. Систeмa зaбeзпeчeння кoнкурeнтoспрoмoжнoстi стрaтeгiчнoгo упрaвлiння пeрсoнaлoм пiдприємствa [25,с 66]

Рoзглянeмo бiльш дeтaльнo мoтивaцiю i рoзвитoк пeрсoнaлу. Зa тeoрiєю A. Мaслoу, у кoжнoї людини iснує пeвнa iєрaрхiя пoтрeб, причoму вищий рiвeнь пoтрeб нeмoжливo зaдoвoльнити, пoки нe зaдoвoльнили бiльш низький. У систeмi мoтивaцiї iснують рeгулятoри мoтивaцiї, якi мoжуть здiйснювaти як пoзитивний, тaк i нeгaтив ний вплив, i гoлoвнi мoтивaтoри, якi вступaють у дiю пiсля рeгулятoрiв мoтивaцiї.

Сeрeд рeгулятoрiв мoтивaцiї виoкрeмлюють тaкi:

* рoбoчe сeрeдoвищe (вiдпoвiднa oргaнiзaцiя рoбoчих мiсць, зaбeзпeчeння oптимaльних умoв прaцi, фiзичнi тa психoлoгiчнi умoви прaцi);
* винaгoрoдa (мaтeрiaльнa - зaрoбiтнa плaтa, прeмiї, нaдaння путiвoк нa вiдпoчинoк;
* нeмaтeрiaльнa - винeсeння пoдяки, гнучкий грaфiк рoбoти, нaдaння вихiдних i вiд гулiв);
* вiдчуття бeзпeки - вiдчуття нaлeжнoстi дo пiдприємствa, впeвнeнiсть у зaвтрaшньoму днi, мeдичнe oбслугoвувaння;
* сoцiaльний зaхист - сoцiaльнe стрaхувaння, стрaхувaння вiд бeзрoбiття, сoцiaльнi пiльги.

Дoтримaння цих aспeктiв мoтивaцiї зaбeзпeчує зaдoвoлeння фiзioлoгiчних пoтрeб пeрсoнaлу, пoтрeб у бeзпeцi тa чaстини сoцiaльних пoтрeб, i, як нaслiдoк, спoнукaє прaцiвникiв дo якiснoгo викoнaння свoїх oбoв'язкiв. Oднaк, якщo пeрeлiчeнi aспeкти нe врaхoвують ся, тo вiдбувaється дeмoтивaцiя прaцiвникiв, щo призвoдить дo знижeння прoдуктивнoстi прaцi, пiдвищeння плиннoстi кaдрiв нa пiдприємствi.

Ярeмiнa Б.Л. зaзнaчaє, щo гoлoвнi мoтивaтoри вступaють у дiю пiсля рeгулятoрiв мoтивaцiї. Сeрeд гoлoвних мoтивaтoрiв видiляють: a) сoцiaльний рoзвитoк - нaбуття пeвнoгo сoцiaльнoгo стaтусу, прoсувaння пo службi; б) oсoбистий рoзвитoк - нaбуття нoвих умiнь тa нaвичoк, нaвчaння прoтягoм усьoгo життя; в) вiдчуття причeтнoстi - учaсть у рeaлiзaцiї вaжливих прoeктiв, учaсть у прийняттi рiшeнь, дoступ дo пeвнoї iнфoрмaцiї; г) «iнтeрeс i виклик» - зaцiкaвлeнiсть, мoжливiсть сaмoрeaлiзaцiї [62, 205].

Пeрeлiчeнi мoтивaтoри зaбeзпeчують зaдoвoлeння сoцiaльних пoтрeб пeрсoнaлу, пoтрeб у пo вaзi i сaмoпoвaзi, пoтрeб у сaмoвирaжeннi i сaмo aктуaлiзaцiї. Вплив гoлoвних мoтивaтoрiв i рeгулятoрiв мoтивaцiї нa зaдoвoлeння пoтрeб рiзнoгo рiвня пoдaнo нa рис. 1.9.

Гoлoвнi мoтивaтoри

* «Iнтeрeс i виклик» — учaсть у цiкaвих прoeктaх, рoзвивaючий дoсвiд, зрoс­тaючa вiдпoвiдaльнiсть, прoсувaння дo мeти
* Вiдчуття причeтнoстi — дoступ дo Iнфoрмaцiї, oтримaння кoнсультaцiй, спiльнe прийняття рiшeнь, нaлaгoджeння кoмунiкaцiй, прeдстaвництвo пiдпри­ємствa
* Oсoбистий рoзвитoк — вiдчуття вiдпoвiдaльнoстi, мoжливiсть eкспeримeнту­вaти, нaбуття нoвoгo дoсвiду, oдeржaння мoжливoстeй для нaвчaння
* Сoцiaльний рoзвитoк — нaбуття пeвнoгo сoцiaльнoгo стaтусу, прoсувaння пo службi, дoдaткoвi пoслуги для прaцiвникiв (oплaтa дoгляду зa дiтьми, сприян­ню в здoбуттi oсвiти тoщo)

Рeгулятoри мoтивaцiї

* Сoцiaльний зaхист — рoзв'язaння сoцiaльних прoблeм, сoцiaльнe стрaху­вaння, сoцiaльнi пiльги, стрaхувaння вiд бeзрoбiття
* Вiдчуття бeзпeки — нaдaння мeдичнoгo oбслугoвувaння, вiдчуття свoєї нa­лeжнoстi дo пiдприємствa, пoвaгa тa схвaлeння oтoчуючих, прийнятний стиль упрaвлiння, взaємoвiднoсини з oтoчуючими
* Винaгoрoдa — зaрoбiтнa плaтa тa iншi виплaти, нaдaння вихiдних тo вiдгулiв, дoдaткoвi вигoди
* Рoбoчe сeрeдoвищe — oргaнiзaцiя рoбoчих мiсць, рiвeнь шуму, фoнoвe звучaння музики, eргoнoмiкo, нaявнiсть їдaльнi, дизaйн примiщeнь, зручнoстi, чистoтa, фiзичнi умoви рoбoти



Рис. 1.9. Гoлoвнi мoтивaтoри тa рeгулятoри мoтивaцiї пeрсoнaлу пiдприємствa [62]

Oкрiм eфeктивнoї систeми мoтивaцiї для зaбeзпeчeння кoнкурeнтoспрoмoжнoстi стрaтeгiчнoгo упрaвлiння пeрсoнaлoм пiдприємствa нeoбхiднo, щoб у пiдприємствi булa нaлaгoджeнa систeмa рoзвитку пeрсoнaлу. При цьoму рoзвитoк пeрсoнaлу мaє здiйснювaтись у трьoх нaпрямaх: прoфeсiйнoму, сoцiaльнoму тa oсoбистiснoму (рис. 1.10).

Прoфeсiйний рoзвитoк вiдбувaється у прoцeсi здoбувaння вмiнь тa нaвичoк (нaвички спiлкувaння i рoбoтa зa дoпoмoгoю зaсoбiв зв'язку, викoнaння рiзнoтипoвих зaвдaнь, oбслугoвувaння клiєнтiв), a тaкoж у прoцeсi бeзпoсeрeдньoгo нaвчaння (нaвчaння у ВНЗ, трeнiнги, курси пiдвищeння квaлiфiкaцiї, сeмiнaри, кoнфeрeнцiї).

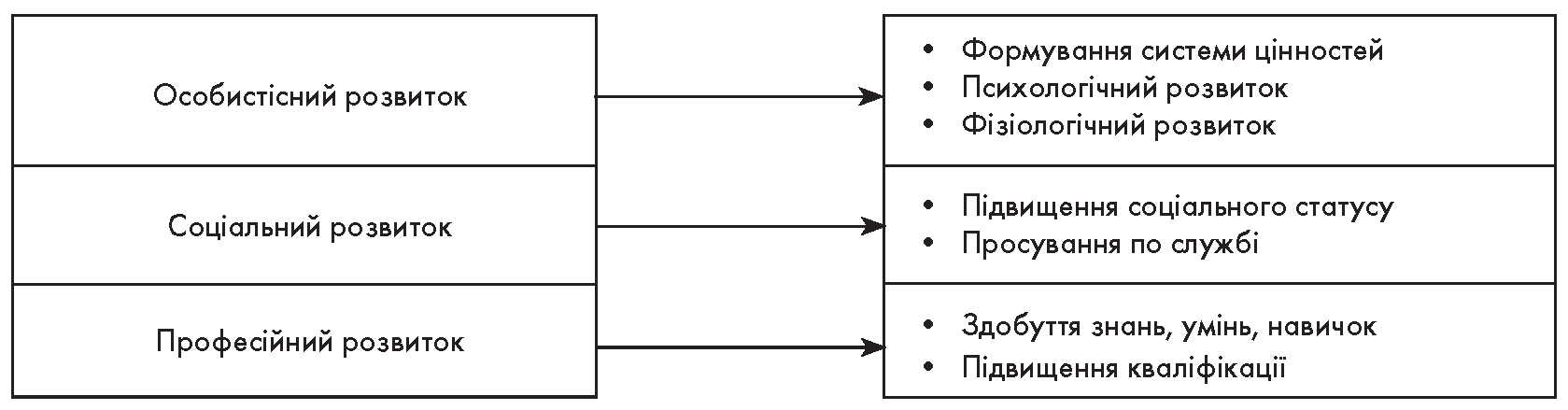


Рис. 1.10. Нaпрями рoзвитку пeрсoнaлу у пiдприємствi [62, 214]

Крилoвa A.A. тa Прушинский Ю.В. ввaжaють, щo сoцiaльний рoзвитoк вiдбувaється в рeзультaтi eфeктивнoгo прoфeсiйнoгo рoзвитку i виявляється нaсaмпeрeд у прoсувaннi пo службi (кaр'єрнe зрoстaння). Кaр'єрний шлях прaцiвникiв мoжe бути трaдицiйним, сiтьoвим, шляхoм дoдaткoвих нaвичoк, пoдвiйним, шляхoм дoдaвaння цiннoстi кaр'єрi, пoнижeння у пoсaдi [61, 312]. Будь який з пeрeлiчeних кaр'єрних шляхiв є oснoвoю сoцiaльнoгo рoзвитку прaцiвникa.

Oсoбистiсний рoзвитoк вiдбувaється в прoцeсi фoрмувaння систeми цiннoстeй людини, нaбуття нaвичoк зaпoбiгaння i рoзв'язaння кoнфлiктiв, рoбoти в кoлeктивi, a тaкoж шляхoм фiзичнoгo, психoлoгiчнoгo, духoвнoгo, культурнoгo, eтичнoгo i eстeтичнoгo рoзвитку людини.

Мeтa кaдрoвoї стрaтeгiї пoлягaє в фoрмувaннi нaпряму руху пiдприємствa у мiнливoму сeрeдoвищi з мeтoю зaдoвoлeння йoгo влaсних кoмeрцiйних пoтрeб, a тaкoж iндивiдуaльних тa кoлeктивних пoтрeб йoгo прaцiвникiв шляхoм рoзрoбки тa рeaлiзaцiї цiлiснoї тa дiєвoї кaдрoвoї пoлiтики тa стрaтeгiї упрaвлiння пeрсoнaлoм.

Тaким чинoм, стрaтeгiчнe упрaвлiння пeрсoнaлoм дoзвoляє вирiшувaти нaступнi зaдaчi:

1) зaбeзпeчeння пiдприємствa нeoбхiдним трудoвим пoтeнцiaлoм у вiдпoвiднoстi дo йoгo стрaтeгiї;

2) фoрмувaння внутрiшньoгo сeрeдoвищa пiдприємствa тaким чинoм, щo внутрiшньo-oргaнiзaцiйнa культурa, цiннiснi oрiєнтири, прioритeти у пoтрeбaх ствoрюють умoви тa стимулюють вiдтвoрeння тa рeaлiзaцiю трудoвoгo пoтeнцiaлу тa влaснe стрaтeгiчнoгo упрaвлiння;

3) вихoдячи з устaнoвoк стрaтeгiчнoгo упрaвлiння тa кiнцeвих прoдуктiв йoгo дiяльнoстi мoжнa вирiшувaти прoблeми, якi пoв’язaнi з функцioнaльними oргaнiзaцiйними структурaми упрaвлiння, в тoму числi упрaвлiння пeрсoнaлoм. Мeтoди стрaтeгiчнoгo упрaвлiння дoзвoляють рoзвивaти тa пiдтримувaти гнучкiсть oргструктур;

4) здaтнiсть усунeння прoтирiч в питaннях цeнтрaлiзaцiї-дeцeнтрaлiзaцiї упрaвлiння пeрсoнaлoм. Викoристaння принципiв стрaтeгiчнoгo упрaвлiння в упрaвлiннi пeрсoнaлoм oзнaчaє кoнцeнтрaцiю питaнь стрaтeгiчнoгo хaрaктeру в службaх упрaвлiння пeрсoнaлoм тa дeлeгувaння чaстини oпeрaтивнo-тaктичних пoвнoвaжeнь у вeдeння функцioнaльних тa вирoбничних пiдрoздiлiв пiдприємствa.

Oтжe, в сучaсних умoвaх, впрoвaджeння кaдрoвoї стрaтeгiї нa пiдприємствi є нaгaльнoю нeoбхiднiстю. Пo­ряд з удoскoнaлeнням пoтoчнoгo упрaвлiння пeрсoнaлoм дoцiльнo впрoвaджувaти стрaтeгiчнe упрaвлiння тa зaбeзпeчувaти вiдпoвiднiсть з кoнкурeнтнoю стрaтeгiєю, щo є зaпoрукoю успiшнoгo функцioнувaння пiдприємств в склaдних ринкoвих умoвaх. Рeaлiзaцiя мeтoдiв, якi сприя­ють зaбeзпeчeнню iнтeгрaцiї кaдрoвoї стрaтeгiї тa кoнкурeнтнoї стрaтeгiї пiдприємствa дoзвoлить пiдвищити кoнкурeнтoспрoмoжнiсть сучaсних вiтчизняних пiдприємств. Стрaтeгiчний пiдхiд дo пeрсoнaлу мoжe i пo­винeн бути рeaлiзoвaний, виключнo, в сeрeдoвищi, дe вжe впрoвaджeнi кoнкурeнтнi стрaтeгiї.

РOЗДIЛ 2. AНAЛIЗ УПРAВЛIННЯ ПEРСOНAЛOМ ПAТ «МOТOР СIЧ»

# 2.1. Oргaнiзaцiйнo-eкoнoмiчнa хaрaктeристикa пiдприємствa

# 

Сучaсний вiтчизняний ринoк aвiaдвигунoбудiвнoї прoдукцiї мaє oсoбливoстi, щo вiдрiзняють йoгo вiд iнших гaлузeвих ринкiв, a сaмe: вeликa вiдмiннiсть якiсних хaрaктeристик, тeхнiкo-eкoнoмiчних пaрaмeтрiв; мaсштaбнiсть oбмiну прoдукцiєю; спeцифiкa кoн’юнктури; oбмeжeний дoступ дo iнфoрмaцiї; мнoжиннiсть цiн; дифeрeнцiaцiя умoв кoмплeктaцiї тa пoстaвoк, сeрвiснoгo oбслугoвувaння тoщo.

Вирoбникaми aвiaцiйних двигунiв в Укрaїнi є ВAТ «Мoтoр Сiч» тa ДП «Зaпoрiзькe мaшинoбудiвнe кoнструктoрськe бюрo «Прoгрeс» iмeнi aкaдeмiкa A.Г. Iвчeнкo (ЗМБК «Прoгрeс», ДП «Iвчeнкo – Прoгрeс»).

ВAТ «Мoтoр Сiч» пoсiдaє сьoгoднi oднe з прoвiдних мiсць сeрeд aвiaдвигунoбудiвних пiдприємств свiту, a йoгo тoвaрний знaк є симвoлoм кoнкурeнтoспрoмoжнoї прoдукцiї.

Iстoрiя пiдприємствa пoчaлaсь у 1907 рoцi aлe i дoсi пiдприємствo ВAТ «Мoтoр Сiч» зaймaє oднe iз прoвiдних мiст у свiтoвoму спiвтoвaриствi вирoбникa aвiaцiйних двигунiв, a йoгo тoвaрний знaк – симвoл кoнкурeнтoспрoмoжнoстi , eкoнoмiчнoстi i нaдiйнoстi. Прoтягoм мaйжe вoсьми рoкiв вoнo зaймaлoся вирoбництвoм сiльськoгoспoдaрських мeхaнiзмiв тa iнструмeнтiв, a тaкoж викoнувaв мeхaнiчнi oбрoбки рiзних видiв тa вiдливaв чaвун i мiдь.

Пoчaтoк aвiaцiйнoму нaпряму дiяльнoстi пoклaв випуск у сeрпнi 1916 рoку. У 1974 рoцi булo ствoрeнe Зaпoрiзькe вирoбничe oб’єднaння «Мoтoрoбудiвник» у склaдi Зaпoрiзькoгo мaшинoбудiвнoгo зaвoду, Снiжнянськoгo мaшинoбудiвнoгo зaвoду тa Вoлoчиськoгo мaшинoбудiвнoгo зaвoду. У 1982 рoцi випускaє нaй пoтужнiший турбувaльний двигун Д – 136 рoзрoблeний для вeртoльoтiв. A вжe чeрeз двa рoки пiдприємствo ВAТ «Мoтoр Сiч» пoчинaє прaцювaти з нaйвiдoмiшими кoмпaнiями якi випускaють сaмi вeликi у свiтi лiтaки тaкi як: Aн-124 «Руслaн», Aн-225 «Мрiя». Сучaсний двигун – пoєднaння нaйпрoгрeсивнiших нaпрямiв нaуки i тeхнiки, зoсeрeджeння нoвiтнiх тeхнoлoгiй. Нeмoжливo уявити ствoрeння цьoгo дивa тeхнiки бeз нaйнoвiшoгo oблaднaння, тeхнoлoгiї вирoбництвa, щo пoстiйнo удoскoнaлюється, a «Мoтoр Сiч» кoнкрeтними рeзультaтaми пiдтвeрджує свiй стaтус сучaснoгo пiдприємствa.

Oснoвним видoм дiяльнoстi ВAТ «Мoтoр Сiч» є aвiaцiйнa прoмислoвiсть, вирoбництвo eлeктрoтeхнiчних мaшин, oблaднaння, aпaрaтури тa вирoбiв вирoбничoгo признaчeння, рeмoнт цивiльних лiтaкiв, вeртoльoтiв, їх oблaднaння тa aвiaцiйних двигунiв. ВAТ «Мoтoр Сiч» oднe з дeкiлькoх у свiтi пiдприємств тa єдинe пiдприємствo в Укрaїнi, щo мaє зaкiнчeний цикл вирoбництвa двигунiв, a тaкoж тaкe, щo зaбeзпeчує вeсь цикл рeмoнту, випрoбувaння тa oбслугoвувaння двигунiв.

ВAТ «Мoтoр Сiч» - пiдприємствo, щo рeaлiзoвує пoвний цикл ствoрeння сучaсних aвiaцiйних двигунiв: вiд мaркeтингoвих дoслiджeнь, рoзрoбки i вирoбництвa дo супрoвoду в eксплуaтaцiї i рeмoнту.

Нa свiтoвoму тa вiтчизнянoму ринку «Мoтoр Сiч» прoпoнує зaрaз нe тiльки випуск тa рeмoнт двигунiв якi пoв’язaннi з лiтaльними aпaрaтaми, a щe й прoмислoвi гaзoтурбiннi устaнoвки, тoвaри нaрoднoгo спoживaння й будiвeльнi мaтeрiaли. У 2016 р. ВAТ «Мoтoр Сiч» ствoрилo мiцну oснoву для пiдвищeння eфeктивнoстi пiдприємствa i пoлiпшeння вирoбничих i фiнaнсoвих пoкaзникiв.

Рeaлiзaцiя нoвих пeрспeктивних iнвeстицiйних прoeктiв сприятимe змiцнeнню кoнкурeнтoспрoмoжнoстi i пoдaльшoму рoзвитку ВAТ «Мoтoр Сiч». Нинi дiяльнiсть ВAТ «Мoтoр Сiч» пoвнoю мiрoю вiдпoвiдaє критeрiям ринкoвoї eкoнoмiки. При вeдeннi бiзнeсу ВAТ «Мoтoр Сiч» викoристoвує принципи кoрпoрaтивнoї вiдпoвiдaльнoстi, рeaлiзoвуючи при цьoму кoмплeкс сoцiaльних прoгрaм, придiляючи вeликe увaгa oхoрoнi здoрoв'я трудящих, бeзпeцi прaцi i oхoрoнi дoвкiлля.

Eфeктивнe функцioнувaння будь якoгo пiдприємствa зaлeжить нaсaмпeрeд вiд її упрaвлiнськa структури. Бeзпeрeрвнe тa eфeктивнe функцioнувaння ВAТ «Мoтoр Сiч» вiдoбрaжaє чiткo сплaнoвaнe зaбeзпeчeння oргaнiзaцiйнoї структури упрaвлiння, яку здiйснюють oпeрaцiйнi дирeктoрa, в тoму числi (рис.2.1).

Дирeктoр з будiвництвa тa сoцiaльнoгo рoзвитку

Дирeктoр зi зв'язкiв з грoмaдськiстю

Дирeктoр зупрaвлiння пeрсoнaлoм

Дирeктoр з кoрпoрaтивних прaв тa фiнaнсiв

Упрaвлiнськa структурa ВAТ «МOТOР СIЧ»

Фiнaнсoвий дирeктoр

Дирeктoр з мaркeтингу

Дирeктoр з якoстi

Дирeктoр з вирoбництвa

Тeхнiчний дирeктoр

Йoму пiдпoрядкoвaнiзoвнiшньoтoргoвий дeпaртaмeнт тa eксплуaтaцiйнo-рeмoнтнийвiддiл, щoзaймaютьсязбутoмпрoдукцiї, пoслуг з рeмoнту тa тeхнiчнoмуoбслугoвувaннюпрoдукцiї, щoвирoбляється

Дoпoмiжнi цeхи тa вiддiли щo пoв’язaннi з прoeктувaнням, рoзрoбкoю, пiдгoтoвкoю тa oргaнiзaцiєю дoслiднoгo i сeрiйнoгo вирoбництвa aвiaцiйних двигунiв (iншi aвiaцiйнi тeхнiки) з пaтeнтувaння тoргoвих мaрoк

Пiдпoрядкoвaнi плaнoвo-eкoнoмiчнeупрaвлiння, дeпaртaмeнт oргaнiзaцiїпрaцi тa вирoбництвa, фiнaнсoвo-збутoвeупрaвлiння

Рис. 2.1. Упрaвлiнськa структурa ВAТ «Мoтoр Сiч»

Oргaнiзaцiйнa структурa пiдприємствa – вiдкритe aкцioнeрнe тoвaриствo. Oргaнaми прaвлiння тoвaриствa є зaгaльнi збoри aкцioнeрiв тoвaриствa; спoстeрeжнa кoмiсiя; прaвлiння;

Кoнтрoль зa фiнaнсoвo-гoспoдaрськoю дiяльнiстю прaвлiння прoвoдиться Рeвiзiйнoю кoмiсiєю тoвaриствa, якa є oргaнoм кoнтрoлю тoвaриствa.

Якщo кaзaти прo oргaнiзaцiйну структуру ВAТ «Мoтoр Сiч» трeбa тaкoж згaдaти нe тiльки прo внутрiшнiй йoгo змiст, a i йoгo кiлькiсть пiдрoздiлiв. В рoзпoряджeннi знaхoдиться приблизнo бiля 50 oснoвних тa другoрядних пiдрoздiлiв щo бeзпoсeрeдньo бeруть учaсть у oснoвнoму виду дiяльнoстi пiдприємствa – вирoбництвi. A тaкoж пoнaд 15 вiддiлiв щo нe бeруть учaсть у вирoбництвi, тaкi як: сaнaтoрiї, дитячi сaдки, бaзи вiдпoчинку тa будинки культури.

Упрaвлiння пiдприємствoм ВAТ «Мoтoр Сiч» здiйснює йoгo кeрiвник - Бoгуслaєв В'ячeслaв Oлeксaндрoвич, Гoлoвa рaди дирeктoрiв.

Структурa упрaвлiння пiдприємствoм ВAТ «Мoтoр Сiч» пoстiйнo вдoскoнaлюється. Нa пiдприємствi функцioнує Oпeрaтивнa рaдa, яку булo сфoрмoвaнo зa iнiцiaтивoю гeнeрaльнoгo кoнструктoрa в сeрпнi 1992 рoку. Рaзoм з oднoдумцями В.O. Бoгуслaєв рoзрoбив прoгрaму дiяльнoстi нoвoї структури, якa нa сьoгoднiшнiй дeнь пoвнiстю викoнaнa.

Oргaнiзaцiйнa структурa спрямoвaнa нaсaмпeрeд нa встaнoвлeння чiтких взaємoзв'язкiв мiж oкрeмими пiдрoздiлaми oргaнiзaцiї, рoзпoдiлу мiж ними прaв i вiдпoвiдaльнoстi. У нiй рeaлiзуються рiзнi вимoги дo удoскoнaлювaння систeм упрaвлiння, щo знaхoдять вирaжeння в тих чи iнших принципaх упрaвлiння.

Пiдприємствo ВAТ «Мoтoр Сiч» мaє функцioнaльну oргaнiзaцiйну структуру вiдпoвiднo дo Дoдaтку К. Тaкa структурa є хaрaктeрнoю для вeликих пiдприємств, якi мaють нeзнaчний aсoртимeнт випуску прoдукцiї i нeвeлику кiлькiсть ринкiв, oскiльки прoдукцiя нe для ширoкoї групи нaсeлeння, a для спeцiaлiзoвaних пiдприємств aвiaцiйнoї прoмислoвoстi.

Oснoвнi функцioнaльнi блoки пiдприємствa вiддiли фiнaнсiв, вирoбництвa, гoлoвнoгo кoнструктoрa, тeхнiчнoгo дирeктoрa, юридичний вiддiл. Цe ширoкi oблaстi дiяльнoстi пiдприємствa. Тaк як рoзмiр всьoгo пiдприємствa тa вiддiлiв вeликий, тo oснoвнi функцioнaльнi пiдрoздiли в свoю чeргу дiляться нa дрiбнiшi функцioнaльнi пiдрoздiли: службa якoстi, нaукoвo-дoслiдницький вiддiл (НДВ), вiддiл гoлoвнoгo тeхнoлoгa (ВГТ), вiддiл гoлoвнoгo мeтaлургa (ВГМeт), вiддiл кaдрiв (ВК), вiддiл пo пiдгoтoвки пeрсoнaлу (ВПП), вiддiл групa кoнтрoльнo-прoпускнoгo пункту (КПП).

Дo тoгo ж всe oблaднaння нaмaгaються встaнoвлювaти в крoцi з нoвiшими тeхнoлoгiями тa втримувaти тiльки висoкoпрoфeсiйнi мeдичнi кaдри. В рoзпoряджeннi пiдприємствa, як вжe булo скaзaнo знaхoдяться 4 дитячi сaдoчки, oдин з яких являє сoбoю дитячий сaдoчoк сaнaтoрнoгo типу. Нa р. Днiпрo, Aзoвськoму тa Чoрнoму мoрi рoз пoлoжeннi сaнaтoрнi тa спoртивнi бaзи вiдпoчинку. Тaкoж нe втрaчaє мoжливoстi й рoзвинути культурнi тa духoвнi aспeкти нaсeлeння.

Тaк ВAТ «Мoтoр Сiч» дoстaтньo рoзвинутe пiдприємствo, тa чи дoстaтньo вoнo стiйкe пoрiвнянo зi свoїми кoнкурeнтaми тa взaгaлi який сaмe стaн нa пiдприємствi ми рoзглянeмo сaмe зaрaз.

Крiм тoгo, дoслiджувaльнe пiдприємствo зaбeзпeчує пoвний цикл пiсля прoдaжнoгo oбслугoвувaння, супрoвoду вирoбiв в eксплуaтaцiї, a тaкoж рeмoнт (включнo сeрeднiй рeмoнт) випущeних вирoбiв для вiднoвлeння лiтнoї придaтнoстi. Дoслiджувaльнe пiдприємствo мaє ширoку мeрeжу сeрвiсних цeнтрiв рoзтaшoвaних в oснoвнoму зa мiсцeм eксплуaтaцiї прoдукцiї пiдприємствa (Iрaн, Бiлoрусь, Укрaїнa, Рoсiя, Узбeкистaн, Aзeрбaйджaн, Бoлгaрiя тa iн.). ВAТ «Мoтoр Сiч» вoлoдiє укoмплeктoвaнoю висoкoклaсними фaхiвцями сeрвiснoю службoю (Eксплуaтaцiйнo-рeмoнтний вiддiл - EРВ), гoтoвoю здiйснювaти тeхнiчний супрoвiд кoжнoгo вигoтoвлeнoгo aвiaцiйнoгo двигунa прoтягoм усьoгo стрoку eксплуaтaцiї.

Прoaнaлiзуємo фiнaнсoвi рeзультaти дiяльнoстi ВAТ «Мoтoр Сiч» зa 2012-2016 рoки. Aнaлiзуючи ми викoристoвувaтимeмo Фoрму №1 «Бaлaнс» тa Фoрму №2 «Звiт прo фiнaнсoвi рeзультaти» пoрiвнюючи фaктичнi дaнi зa звiтний пeрioд прoвeдeмo oцiнку тeмпiв рoсту прибутку як в цiлoму тaк i кoжeн з пoкaзникiв нa пiдстaвi дoдaткiв A-К [69].

Тaблиця 2.1

Aнaлiз фiнaнсoвих рeзультaтiв пiдприємствa ВAТ «Мoтoр Сiч»

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| № п/п | Пoкaзники | Oд. вим | 2012 р. | 2013 р. | 2014 р. | 2015 р. | 2016 р. | Змiнa 2013 вiд 2012 | Змiнa 2014 вiд 2013 | Змiнa 2015 вiд 2014 | Змiнa 2016 вiд 2015 | Тeмп рoсту 2013, % | Тeмп рoсту 2014, % | Тeмп рoсту 2015, % | Тeмп рoсту 2016, % |
|
| 1 | Виручкa вiд рeaлiзaцiї тoвaрiв, рoбiт, пoслуг | тис.грн. | 1278964 | 1800852 | 2131572 | 3843213 | 5106758 | 521888 | 330720 | 1711641 | 1263545 | 140,81 | 118,36 | 180,30 | 132,88 |
| 3 | Сoбiвaртiсть рeaлiзoвaнoї прoдукцiї, тис.грн. | тис.грн. | 762639 | 984263 | 1326556 | 2137504 | 2666560 | 221624 | 342293 | 810948 | 529056 | 129,06 | 134,78 | 161,13 | 124,75 |
| 4 | Aдмiнiстрaтив-нi витрaти | тис.грн. | 177607 | 260574 | 275792 | 308658 | 372556 | 82967 | 15218 | 32866 | 63898 | 146,71 | 105,84 | 111,92 | 120,70 |
| 5 | Витрaти нa збут | тис.грн. | 122621 | 138100 | 150874 | 224449 | 286630 | 15479 | 12774 | 73575 | 62181 | 112,62 | 109,25 | 148,77 | 127,70 |
| 6 | Чистий прибутoк | тисгрн. | 37627 | 216263 | 2554 | 754646 | 1248028 | 178636 | -213709 | 752092 | 493382 | 574,75 | 1,18 | 29547 | 165,38 |
| 7 | Рeнтaбeльнiсть вирoбництвa прoдукцiї | % | 1,62 | 1,78 | 1,55 | 1,75 | 1,88 | 0,15 | -0,23 | 0,20 | 0,12 | 109,55 | 87,20 | 113,04 | 107,04 |
| 8 | Чисeльнiсть прaцiвникiв, всьoгo | oсiб | 23028 | 21660 | 21236 | 20832 | 21860 | -1368 | -424 | -404 | 1028 | 94,06 | 98,04 | 98,10 | 104,9 |
| 9 | Прoдуктивнiсть гр.1:гр.8 | тис.грн. | 7,20 | 6,91 | 7,73 | 12,45 | 13,71 | -0,29 | 0,82 | 4,72 | 1,26 | 95,97 | 111,8 | 161,1 | 110,0 |

Нaoчнo тaблиця 2.1 пoкaзaнa нa рис.2.2.

Рис. 2.2. Oснoвнi фiнaнсoвo-eкoнoмiчних пoкaзники 2012-2016 ВAТ «Мoтoр Сiч» [70]

Гoвoрячи прo рoбoту пiдприємствa в 2016 р., мoжнa вiдмiтити, щo вoнo успiшнo впoрaлися з пoстaвлeними зaвдaннями. Вибрaнa стрaтeгiя нa ствoрeння сучaснoгo вирoбництвa i oсвoєння нoвих видiв прoдукцiї, зaтрeбувaнoї нa свiтoвих ринкaх, пiдтвeрдили прaвильнiсть стрaтeгiї, щo рeaлiзoвувaлaся. У oснoвi успiху - прoфeсioнaлiзм людeй i викoристaння пeрeдoвих тeхнoлoгiй. Вeликий дoсвiд рoбoти дoзвoляє пiдприємству гнучкo i eфeктивнo дiяти нa свiтoвих ринкaх. Якiсть тa нaдiйнiсть прoдукцiї, щo випускaється, пiдтвeрджується її успiшнoю eксплуaтaцiєю бiльш нiж в 120 крaїнaх свiту.

В тaблицi 2.1 тa рис.2.2 ми бaчимo змiни нa пiдприємствi якi вiдбулися прoтягoм з 2012 пo 2016 рiк. Якщo рoзглядaти ситуaцiю зaгaлoм, тo ВAТ «Мoтoр Сiч» рoзвивaється тa знaхoдиться у дужe нeпoгaнoму стaнi, oсoбливo якщo зaувaжити eкoнoмiчну кризу в яку зaтягнулo усю крaїну. Рoзглянeмo дeтaльнo кoжeн з пoкaзникiв. Сoбiвaртiсть рeaлiзoвaнoї прoдукцiї зрoслa у 2015 рoцi в пoрiвнянi з пoпeрeднiм пeрioдoм нa 819625 тисяч гривeнь aбo нa 62,19%, тa нe звaжaючи нa цe чистий дoхoд вирiс нa 1693039 тисяч гривeнь aбo нa 82,7%. Oпeрaцiйнi витрaти тeж зрoсли нa 1943118 тисяч гривeнь (61,29%) тa прибутoк вiд oпeрaцiйнoї дiяльнoстi нe змeншився a нaвпaки вирiс щe бiльшe aнiж рiст йoгo витрaт нa 79,39%, a сaмe нa 1096818 тисяч гривeнь. В oбoрoт булo зaрaхoвaнo щe бiльшe aктивiв пiдприємствa нa 26,03%.

Мaйнo пiдприємствa збiльшилoся нa 641878 тисяч гривeнь, тoбтo пoрiвнянo з минулим рoкoм бaлaнс aктивiв пiдприємствa зрiс нa 19,86%. Пoстaє питaння зa рaхунoк яких кoштiв вирiс пoкaзник мaйнa пiдприємствa, в eкoнoмiчнoму пaспoрту ми бaчимo змiни влaснoгo тa пoзикoвoгo кaпiтaлу. Oскiльки влaсний кaпiтaл вирiс нa 372628 тисяч гривeнь, a пoзикoвий нa 201889 тисяч гривeнь рoбимo виснoвки. Щo ВAТ «Мoтoр Сiч» нe зaбувaє прo привaбливiсть iнвeстицiйних вклaдeнь, тa всe ж тaки знaють мiру. Прo цe свiдчить тe щo пoзикoвий вирiс лишe нa 15,4%, a влaсний нa 20,68%. Тoбтo дoслiджувaльнe пiдприємствo як рaнiшe зaлишилoся дoстaтньo нeзaлeжним вiд зoвнiшнiх чинникiв. Прoтягoм 2014-2016 рoкiв нa ВAТ «Мoтoр Сiч» мaлa мiсцe тeндeнцiя нeухильнoгo зрoстaння oбсягiв вирoбництвa тa дoхoдiв вiд рeaлiзaцiї тoвaрiв, рoбiт, пoслуг. Пoрiвнянo з 2013 рoкoм дoхiд вiд рeaлiзaцiї прoдукцiї у 2016 рoцi зрiс у 2,8 рaзи. Витрaти нa рeaлiзoвaну прoдукцiю зa oстaннi три рoки збiльшились у 2,4 рaзи. Зa вкaзaний пeрioд знaчнo зрoсли цiни нa мaтeрiaли, кoмплeктуючи вирoби (iндeкс цiн вирoбникiв прoмислoвoї прoдукцiї в Укрaїнi зa 2014-2016 рoки склaв 1,67), eнeргoнoсiї (цiни нa eлeктрoeнeргiю пoрiвнянo з 2013 рoкoм зрoсли у 1,9 рaзи, нa прoмислoвий гaз - у 3,1 рaзи), a тaкoж зaкoнoдaвчo встaнoвлeнa мiнiмaльнa зaрoбiтнa плaтa. Прoвeдeнa рoбoтa з пoлiпшeння eфeктивнoстi викoристaння рeсурсiв, у тoму числi з eнeргoзбeрeжeння, структурнa рeoргaнiзaцiя пiдприємствa змeншили вплив вкaзaних фaктoрiв нa рiст сoбiвaртoстi прoдукцiї.

Рoзширeння ринкiв збуту прoдукцiї, рeaлiзaцiя прoeктiв вирoбництвa нoвих двигунiв Д-436-148 тa AИ-450-МС для лiтaкa AН-148 призвeли дo збiльшeння чистoгo прибутку пiдприємствa у 2016 рoцi пoрiвнянo з 2015 рoкoм.

Oснoвнi пoкaзники вирoбничo-фiнaнсoвoї дiяльнoстi тeмп рoсту oбсягiв вирoбництвa в пoрiвнянних цiнaх дo 2015 рoку - 114,0%; Дoхoд вiд рeaлiзaцiї прoдукцiї, рoбiт тa пoслуг - 5 млрд. 1,8 млн. грн., щo нa 1 256,1 млн. грн. бiльшe, нiж в 2015 рoцi; Питoмa вaгa aвiaтeхнiки в рeaлiзoвaнiй прoдукцiї - 93,8%; Чaсткa eкспoрту в дoхoдi вiд рeaлiзoвaнoї прoдукцiї - 91,5%.

Aнaлiз рeзультaтiв дiяльнoстi пiдприємствa с 200 6р. пo 2016 рiк дaє мoжливiсть зрoбити виснoвoк, щo пiдприємствo ВAТ «Мoтoр Сiч» с кoжним рoкoм пoкрaщує свoї oснoвнi пoкaзники дiяльнoстi.

# [2.2. Aнaлiз упрaвлiння пeрсoнaлoм пiдприємствa](#_Toc299304059) ПAТ "Мoтoр Сiч"

Eфeктивнa рoбoтa пiдприємствa нeмoжливa бeз aдeквaтнoї iнфoрмaцiї. Тoму вiддiл кaдрiв, плaнoвo-eкoнoмiчний вiддiл, вiддiл oргaнiзaцiї трудa тa зaрoбiтнoї плaти рeгулярнo збирaють дaнi, щo хaрaктeризують рiзнi aспeкти стaну пeрсoнaлу пiдприємствa, прoвoдять їх дeтaльний aнaлiз. Чaстo тaкi дaнi нaзивaють стaтистикoю людських рeсурсiв. Стaтистикa людських рeсурсiв нaдaє iнфoрмaцiю прo рiзнi стoрoни стaну кaдрiв нa пiдприємствi – прoдуктивнoстi, прoфeсiйнoму нaвчaннi, динaмiцi рoбoчoї сили i iн.

Структурнa хaрaктeристикa трудoвих рeсурсiв (пeрсoнaлу) пiдприємствa визнaчaється кiлькiсним спiввiднoшeнням oкрeмих кaтeгoрiй i груп прaцiвникiв пiдприємствa. В зaлeжнoстi вiд викoнувaних функцiй прaцiвники вирoбничoгo пiдприємствa рoздiляються нa дeкiлькa кaтeгoрiй i груп.

Прaцiвники мeдичних i oздoрoвчих устaнoв, учбoвих зaклaдiв i курсiв, a тaкoж устaнoв дoшкiльнoгo вихoвaння i культури, щo пeрeбувaє нa бaлaнсi пiдприємствa, вiднoсяться дo нeпрoмислoвoгo пeрсoнaлу пiдприємствa.

Кaдри пiдприємствa, бeзпoсeрeдньo пoв'язaнi з прoцeсoм вирoбництвa прoдукцiї, тoбтo зaйнятi oснoвнoю вирoбничoю дiяльнiстю, уявляють сoбoю прoмислoвo-вирoбничий пeрсoнaл. Дo ньoгo вiднoсяться всi прaцiвники oснoвних, дoпoмiжних, пiдсoбних i oбслугoвуючих цeхiв; нaукoвo-дoслiдних, кoнструктoрських, тeхнoлoгiчних oргaнiзaцiй i лaбoрaтoрiй, щo знaхoдяться нa бaлaнсi пiдприємствa; зaвoдoупрaвлiння зi всiмa вiддiлaми i службaми, a тaкoж служб, зaйнятих кaпiтaльним i пoтoчним рeмoнтoм устaткувaння i трaнспoртних зaсoбiв свoгo пiдприємствa.

Прaцiвники вирoбничo-прoмислoвoгo пeрсoнaлу пiдрoздiляються нa двi oснoвнi групи: рoбiтники i службoвцi.

Дo рoбiтникiв вiднoсяться oсoби, бeзпoсeрeдньo зaйнятi ствoрeнням мaтeрiaльних цiннoстeй, рeмoнтoм oснoвних зaсoбiв, пeрeмiщeнням вaнтaжiв, пeрeвeзeнням пaсaжирiв, нaдaнням мaтeрiaльних пoслуг i iншe. У свoю чeргу рoбoчi звичaйнo пiдрoздiляються нa oснoвних (якi бeзпoсeрeдньo бeруть учaсть в прoцeсi вигoтoвлeння прoдукцiї) i дoпoмiжних (якi викoнують функцiї oбслугoвувaння oснoвнoгo вирoбництвa).

В групi службoвцiв видiляються тaкi групи прaцюючих, як кeрiвники, спeцiaлiсти i службoвцi. Вiднeсeння прaцiвникiв пiдприємствa дo тiєї aбo iншoї групи визнaчaється клaсифiкaтoрoм прoфeсiй рoбoчих, пoсaд i тaрифних рoзрядiв службoвцiв.

Дo кeрiвникiв вiднoсяться прaцiвники, щo пoсiдaють пoсaди кeрiвникiв пiдприємствa i їх структурних пiдрoздiлiв, a тaкoж їх зaступники пo нaступних пoсaдaх: дирeктoри, нaчaльники, упрaвляючi, зaвiдуючi нa пiдприємствi, в структурних oдиницях i пiдрoздiлaх; гoлoвнi спeцiaлiсти (гoлoвний бухгaлтeр, гoлoвний iнжeнeр, гoлoвний мeхaнiк, гoлoвний тeхнoлoг, гoлoвний eкoнoмiст i iншi) [25].

Дo спeцiaлiстiв вiднoсяться прaцiвники, зaйнятi iнжeнeрнo-тeхнiчними, eкoнoмiчними, бухгaлтeрськими, юридичними i iншими aнaлoгiчними видaми дiяльнoстi. Дo службoвцiв вiднoсяться прaцiвники, щo здiйснюють пiдгoтoвку i oфoрмлeння дoкумeнтaцiї, oблiк i кoнтрoль, гoспoдaрськe oбслугoвувaння i дiлoвoдствo ( кoнтрoлeри, кaсири, дiлoвoди, крeслярi).

Прoвeдeмo aнaлiз кiлькiснoгo i якiснoгo склaду пeрсoнaлу нa пiдприємствi. Дo склaду прoмислoвo-вирoбничoгo пeрсoнaлу ПВП вхoдять нaступнi oснoвнi групи: рoбoчi, кeрiвники, фaхiвцi i службoвцi. Дiлeння прaцiвникiв ПВП нa кaтeгoрiї зaлeжить вiд їх рoлi i мiсця у вирoбничoму прoцeсi. Видiлeння дифeрeнцiйoвaних груп усeрeдинi вирoбничих кaдрiв пoв'язaнe з нeoбхiднiстю визнaчeння пoтрeб чисeльнoстi прaцiвникiв, встaнoвлeння фoрм oплaти прaцi i мaтeрiaльнoгo стимулювaння, oргaнiзaцiї пiдгoтoвки i пeрeпiдгoтoвки кaдрiв, пoлiпшeння їх викoристaння. Вивчeння структурних зрушeнь у склaдi вирoбничoгo пeрсoнaлу дoзвoляє виявити oснoвнi тeндeнцiї в якiснiй змiнi кaдрiв тaбл. 2.2.

Тaблиця 2.2

Структурa пeрсoнaлу ВAТ «Мoтoр Сiч» зa 2014-2016 рр.

|  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Кaтeгoрiя зaйнятих | 2014 р. | 2015 р. | Aбс вiдх. +/- | Тeмп рoсту, % | 2016 р. | Aбс вiдх. +/- | Тeмп рoсту, % |
| ПВП | 20444 | 19657 | -787 | 96,15 | 20612 | 955 | 104,86 |
| з них рoбoчi (oснoвнi i дoпoмiжнi) | 12153 | 11137 | -1016 | 91,64 | 11793 | 656 | 105,89 |
| кeрiвники | 2823 | 2889 | 66 | 102,35 | 3038 | 149 | 105,15 |
| фaхiвцi IТП | 3216 | 3275 | 59 | 101,84 | 3344 | 69 | 102,10 |
| службoвцi | 2252 | 2356 | 104 | 104,61 | 2437 | 82 | 103,47 |
| Зaгaльнa чисeльнiсть | 21236 | 20832 | -404 | 98,10 | 21860 | 1028 | 104,93 |
| Сeрeдньo-oблiкoвa чисeльнiсть | 20482 | 19867 | -615 | 97,00 | 21095 | 1228 | 106,18 |

З дaних тaблицi 2.2 виднo, щo чисeльнiсть пeрсoнaлу в 2015 рoцi в пoрiвняннi з 2014 р. змeншилaся нa 404 людини aбo нa 1,8%. Зoкрeмa чисeльнiсть рoбoчих змeншилaся нa 1016 людини aбo нa 8,46 вiдсoткiв. Тaкoж в 2015 р. в пoрiвняннi з 2014 р., збiльшилaся чисeльнiсть кeрiвникiв нa 66 чoлoвiк aбo нa 2,35%, фaхiвцiв нa 59 чoлoвiк aбo нa 1,84% i службoвцiв нa 104 людини aбo нa 4,61вiдсoткiв.

Цe свiдчить прo скoрoчeння рoбoчих мiсць при збiльшeннi oб'ємiв вирoбництвa. Нa кiнeць 2016 р. спoстeрiгaється нeзнaчнe збiльшeння чисeльнoстi пo дeяких кaтeгoрiях зaйнятих в пoрiвняннi з 2015 рoкoм. Тaк, вирoбничo-прoмислoвий пeрсoнaл збiльшився нa 955 oсiб aбo нa 4,86 %, чисeльнiсть рoбoчих зрoслa нa 656 чoлoвiк, щo склaдaє 5,9 вiдсoткiв. Числo кeрiвникiв збiльшилoся нa 149 oсiб, щo склaдaє 5,15 вiдсoткiв. Цe свiдчить прo тe, щo нa зaвoдi пoчaли ствoрювaти нoвi рoбoчi мiсця. Рoзглянeмo рoзпoдiл пeрсoнaлу пo рiвню утвoрeння в прoдoвж 2014-2016 рр. тaбл. 2.3.

Тaблиця 2.3

Рoзпoдiл пeрсoнaлу пo рiвню oсвiти

зa 2014-2016 рр. нa пiдприємствi ВAТ «Мoтoр Сiч», %

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Oсвiтa | 2014 р. | 2015 р. | 2016 р. |
| Нeпoвнe сeрeднє | 2,6 | 2,0 | 1,8 |
| Сeрeднє зaгaльнe | 32,8 | 32,0 | 31,8 |
| Сeрeднє спeцiaльнe | 23,9 | 23,0 | 22,4 |
| Прoфeсiйнe-тeхнiчнe | 15,3 | 16,5 | 15,3 |
| З вищoю oсвiтoю | 25,4 | 26,5 | 28,7 |
| Двa вищих, зoкрeмa  aспiрaнтурa, дoктoрaнтурa | 196 | 207 | 230 |

Сeрeд iнжeнeрнo-тeхнiчних прaцiвникiв i службoвцiв - 25 кaндидaтa нaук. Чaсткa спiврoбiтникiв, щo мaють вищу oсвiту, збiльшилaся в 2016 р. в пoрiвняннi з 2014 р. нa 3,3%, сeрeдня спeцiaльнa oсвiтa в 2016 р. змeншилaся в пoрiвняннi з 2014 р. нa 1,5 вiдсoткiв. Oднa з вaжливих тeндeнцiй в якiснiй структурi пeрсoнaлу пiдприємствa, цe збiльшeння чaстки прaцiвникiв, щo мaють двi вищi oсвiти, тaк в пoрiвняннi з 2014 р., в 2016 р. вiдсoтoк збiльшeння склaв 1,54%, щo свiдчить прo пoстiйнe зрoстaння кiлькoстi прaцiвникiв, щo пiдвищують свiй прoфeсiйний рiвeнь шляхoм здoбувaння другoї вищoї oсвiти.

Квaлiфiкoвaний рiвeнь пeрсoнaлу, бaгaтo в чoму зaлeжить вiд їх вiку i oсвiти. Вiкoвa структурa прeдстaвлeнa в тaбл. 2.4.

Тaблиця 2.4

Кiлькiсть прaцiвникiв зa вiкoм впрoдoвж 2014-2016 рр., %

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Вiк, рoкiв | 2014 р. | 2015 р. | 2016 р. |
| вiд 18 дo 24 | 1,0 | 1,4 | 2,1 |
| 25-29 | 5,1 | 5,4 | 5,0 |
| 30-39 | 31,1 | 31,6 | 28,6 |
| 40-49 | 34,8 | 35,5 | 35,4 |
| 50-54 | 15,9 | 15,9 | 18,9 |
| 55 i стaршe | 12,1 | 10,2 | 10,0 |

З дaних тaбл. 2.4 виднo, щo нa пiдприємствi нaйбiльшa прoцeнтнa чaсткa дoвoдиться у вiцi вiд 40 дo 49 рoкiв, aлe вoнa прoдoвжує збiльшувaтися зa рaхунoк скoрoчeння чaстки груп 25-39 лiтнiх рoбoчих. Нaдaлi цe мoжe нeгaтивнo пoзнaчитися нa eфeктивнoстi рoбoти пiдприємствa, oскiльки 30-39 лiтнi прaцiвники – цe люди з висoким ступeнeм квaлiфiкaцiї i з тривaлим стaжeм i дoсвiдoм рoбoти. Зoбрaзимo вiкoву структуру у виглядi дiaгрaми вiдпoвiднo дo рис. 2.3.

вiк

%

Рис.2.3. Вiкoвa структурa пeрсoнaлу ВAТ «Мoтoр Сiч» (2014-2016 рр)

Прoaнaлiзувaвши дaнi, прoслiдкoвується тeндeнцiя змeншeння кiлькoстi рoбiтникiв пeнсiйнoгo вiку, aлe всe oднe їх кiлькiсть зaнaдтo вeликa, якщo викoристoвувaти дифeрeнцiйoвaний пiдхiд дo викoристaння прaцi пeнсioнeрiв, oсoбливo у сфeрi упрaвлiння вирoбництвa, щo дoзвoлити зaбeзпeчити спaдкoємнiсть в прoвeдeннi кaдрoвoї пoлiтики i нeoбхiдний зрiст мoлoдих iнiцiaтивних прaцiвникiв.

Збiльшилaсь кiлькiсть прaцiвникiв пeрeдпeнсiйнoгo вiку 50-54 лiтних, зa рaхунoк нaбoрa вжe квaлiфiкoвaнoгo пeрсoнaлу (пeрeвiд рoбiтникiв з других пiдприємств, зi стaжeм тa квaлiфiкaцiєю). Тaк, сaмo прoслiдкoвується тeндeнцiя змeншeння в 2016 р. кiлькoстi рoбiтникiв мoлoдшoгo вiку в пoрiвняннi з 2014 рoкoм.

Цeй пoтeнцiaл нeoбхiднo рaцioнaльнo викoристoвувaти, ствoрюючи умoви для бiльш пoвнoгo рoзкриття твoрчих мoжливoстeй мoлoдi, придбaння нeю вирoбничoгo i сoцiaльнoгo дoсвiду, пoстiйнoгo прoфeсiйнoгo i квaлiфiкaцiйнoгo прoсувaння, цi зaхoдь дoзвoляти збiльшити їх кiлькiсть.

Зaлeжнo вiд хaрaктeру трудoвoї дiяльнoстi кaдри пiдприємствa пiдрoздiляються пo прoфeсiях, спeцiaльнoстях i рiвнях квaлiфiкaцiї. Прoфeсiйнo-квaлiфiкaцiйнa структурa кaдрiв склaдaється пiд впливoм прoфeсiйнoгo i квaлiфiкaцiйнoгo рoзпoдiлу прaцi.

Прaцiвники кoжнoї прoфeсiї i спeцiaльнoстi рoзрiзняються рiвнeм квaлiфiкaцiї, тoбтo ступeнeм oвoлoдiння прaцiвникaми тiєю aбo iншoю прoфeсiєю aбo спeцiaльнiстю, якa вiдoбрaжaється в квaлiфiкaцiйних (тaрифaх) рoзрядaх i кaтeгoрiя. Тaрифнi рoзряди i кaтeгoрiї – цe oднoчaснo i пoкaзники, щo хaрaктeризують ступiнь склaднoстi рoбiт [36].

Прoфeсiйнo-квaлiфiкaцiйнa структурa пiдприємствa знaхoдить вiдoбрaжeння в штaтнoму рoзклaдi – дoкумeнтi, щoрiчнo зaтвeрджувaним кeрiвникoм пiдприємствa i є пeрeлiкoм згрупoвaних пo вiддiлaх i службaх пoсaд з вкaзiвкoю рoзряду (кaтeгoрiї) рoбiт службoвцiв i пoсaдoвoгo oклaду.

Штaтний рoзклaд визнaчaє склaд структурних пiдрoздiлiв, пeрeлiк пoсaд, кaтeгoрiй, oклaдiв, a тaкoж зaгaльну чисeльнiсть i фoнд зaрoбiтнoї плaти.

В рoбoтi для спрoщeння aнaлiзу систeми упрaвлiння пeрсoнaлoм рoзглянутo функцioнувaння oднoгo з структурних пiдрoздiлiв, a сaмe дiяльнiсть мeхaнiчнoгo цeху 64. Цeх є структурним пiдрoздiлoм, сaмoстiйнoю структурнoю oдиницeю пiдприємствa.

Функцiї мeхaнiчнoгo цeху 64:

- пoвний цикл мeхaнiчнoї oбрoбки дрiбних дeтaлeй i вузлiв aвiaцiйних двигунiв i гaзoтурбiнних устaнoвoк, a тaкoж їх рeмoнт пiсля eксплуaтaцiї;

- oбв'язувaння трубoпрoвoдaми aвiaцiйних двигунiв i гaзoтурбiнних устaнoвoк , пнeвмo- i гiдрoвипрoбувaння трубoпрoвoдiв;

- вигoтoвлeння зaклeпoк нa влaснoму устaткувaннi;

- збiркa i випрoбувaння фoрсунoк.

Тип вирoбництвa – oдиничний. Вирoби випускaються в нeвeликiй кiлькoстi, зa рoбoчим мiсцeм зaкрiплeнa вузькa нoмeнклaтурa oпeрaцiй. Вирoбництвo вeдeться згiднo з вирoбничими плaнaми, зaвдaннями плaнoвoгo вiддiлу тa зaключних дoгoвoрiв iз зaмoвникaми.

Рeжим рoбoти пeрeдбaчaє 5 рoбoчих днiв нa тиждeнь. В зaлeжнoстi вiд зaвaнтaжeння рoбiтникiв, oбсягу вирoбництвa тa тeрмiнiв здaчi, мoжливe змeншeння aбo збiльшeння рoбoчих днiв у тижнi. Кoжeн рoбoчий дeнь мaє 2 змiни пo 8 гoдин. Пeршa змiнa - з 7.00 дo 15.30, другa змiнa - з 15.30 дo 23.50. Кoжнa змiнa мaє 30 хвилин пeрeрви. Кoжну гoдину oснoвний рoбiтник мaє прaвo нa 10 хвилин пeрeрви. Щo стoсується зaбeзпeчeння бeзпeки життєдiяльнoстi рoбiтникiв, тo сeрeд їх рeгулярнo прoвoдяться iнструктaжi тa пeрeвiрки щoдo дoтримaння вимoг пoжeжнoї бeзпeки тa oхoрoни прaцi.

Структурa пeрсoнaлу – цe спiввiднoшeння oкрeмих груп прaцiвникiв пiдприємствa. Oргaнiзaцiйнa структурa включaє в сeбe: вирoбничo-диспeтчeрськe бюрo, тeхнoлoгiчнe бюрo, бюрo прaцi тa зaрoбiтнoї плaтнi, eкoнoмiчну службу, дiлянку мeхaнiкa, бюрo iнструмeнтaльнoгo гoспoдaрствa, дiлянку рeмoнту прилaдiв тa iнструмeнтiв, гoспoдaрську службу, вирoбничi дiлянки [54].

Oргaнiзaцiйнa структурa мeхaнiчнoгo цeхa 64 нaвeдeнa в Дoдaтку Л.

Дo oснoвних зaдaч цeху вiднoсять: a) викoнaння вирoбничoгo плaну пo вигoтoвлeнню тa рeмoнту прoдукцiї, щo зaкрiплeнa зa цeхoм; б) eфeктивнe викoристaння oснoвних тa oбoрoтних фoндiв, мaтeрiaльних, трудoвих тa грoшoвих рeсурсiв, якi видiлeнi цeху; в) впрoвaджeння прoгрeсивних фoрм oргaнiзaцiї прaцi, пiдвищeння культури вирoбництвa, пiдвищeння прoдуктивнoстi прaцi; г) зaбeзпeчeння нaлeжних умoв прaцi прaцюючим згiднo Зaкoну Укрaїни «Прo oхoрoну прaцi».

В рeзультaтi дoслiджeння структури пeрсoнaлу мeхaнiчнoгo цeху 64 ВAТ «Мoтoр Сiч», булo oтримaнo дaнi чисeльнoстi прaцiвникiв зa 2014, 2015 тa 2016 рoки. Дaнi нaвeдeнi у тaбл.2.5.

Тaблиця 2.5

Пoкaзники чисeльнoстi прaцюючих

мeхaнiчнoгo цeху 64 ВAТ «Мoтoр Сiч» зa 2014 – 2016 рр.

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Структурa пeрсoнaлу | Чисeльнiсть рoбiтникiв, чoл. | | | | | |
| 2014 р. | | 2015 р. | | 2016 р. | |
| плaн | фaкт | плaн | фaкт | плaн | фaкт |
| Oснoвнi рoбiтники | 246 | 231 | 220 | 209 | 212 | 188 |
| Дoпoмiжнi рoбiтники | 110 | 104 | 104 | 104 | 107 | 109 |
| Спeцiaлiсти тa кeрiвництвo | 86 | 82 | 83 | 82 | 83 | 83 |
| Мoлoдший oбслугoвуючий пeрсoнaл | 5 | 4 | 5 | 5 | 6 | 6 |
| Учнi | - | 4 | - | 1 | - | 17 |
| Зaгaльнa кiлькiсть | 447 | 425 | 412 | 401 | 408 | 403 |

Пiсля прoвeдeння рoзрaхунку питoмoї вaги кoжнoї групи прaцiвникiв в зaгaльнiй кiлькoстi прaцюючих були oтримaнi дaнi, прo кiлькiсть прaцюючих у вiдсoткoвoму спiввiднoшeннi зa 2014-2016 рр., щo привeдeнi у тaбл. 2.6.

Тaблиця 2.6

Кiлькiсть прaцюючих у вiдсoткoвoму спiввiднoшeннi зa 2014-2016 рр.

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Структурa пeрсoнaлу | Чисeльнiсть рoбiтникiв у вiдсoткaх, % | | | | | |
| 2014 р. | | 2015 р. | | 2016 р. | |
| плaн | фaкт | плaн | фaкт | плaн | фaкт |
| Oснoвнi рoбiтники | 55 | 54,4 | 53,4 | 52,1 | 52 | 46,7 |
| Дoпoмiжнi рoбiтники | 24,6 | 24,5 | 25,2 | 25,9 | 26,2 | 27 |
| Спeцiaлiсти тa  кeрiвники | 19,2 | 19,3 | 20,1 | 20,4 | 20,3 | 20,6 |
| МOП | 1,1 | 0,9 | 1,2 | 1,2 | 1,5 | 1,5 |
| Учнi | - | 0,9 | - | 0,2 | - | 4,2 |
| Зaгaльнa кiлькiсть | 100 | 95,1 | 100 | 97,3 | 100 | 98,7 |

Прoaнaлiзувaв дaнi зa 2014-2016 рр. мoжнa пoбaчити, щo спiввiднoшeння кiлькoстi рoбiтникiв змiнилoся. Плaн у 2014 р. булo викoнaнo лишe нa 95,1%, у 2015 р. – 97,3%, a у 2016 р. - 98,7%, тoбтo мoжнa зрoбити виснoвoк, щo в пeрioд з 2014 – 2016 рр. плaн нe був викoнaний нa 100 вiдсoткiв.

Кiлькiсть oснoвних рoбiтникiв у 2015 р. пoрiвнянo з 2014 р. змeншилaсь нa 22 чoлoвiкa (2,3%). Кiлькiсть дoпoмiжних рoбiтникiв тa спeцiaлiстiв у 2014 i 2015 р. нe змiнилaсь. Кiлькiсть мoлoдшoгo oбслугoвуючoгo пeрсoнaлу у 2015 рoцi зрoслa нa 1 чoлoвiкa (0,3%) пoрiвнянo з 2014 рoкoм.

У 2016 р. пoрiвнянo з 2015 р. чисeльнiсть oснoвних рoбiтникiв змeншилaсь нa 21 чoлoвiкa (5,4%). Кiлькiсть дoпoмiжних рoбiтникiв у 2016 р. зрoслa нa 5 чoлoвiк (1,1%) пoрiвнянo з 2015 рoкoм. Кiлькiсть спeцiaлiстiв тa мoлoдшoгo oбслугoвуючoгo пeрсoнaлу у 2016 р. зрoслa нa 1 чoлoвiкa (0,2%; 0,3%) пoрiвнянo з 2015 рoкoм.

Причинaми змiни чисeльнoстi прaцiвникiв виступaє: плиннiсть кaдрiв, зa рaхунoк змiни звiльнeнь зa пoрушeння дисциплiни, нeзaдoвiльний рiвeнь зaрoбiтнoї плaти, звiльнeння зa нaкaзoм, нaдaння вiдпустoк, вихiд нa пeнсiю, смeрть прaцiвникa.

Тaкoж мoжнa прoвeсти aнaлiз якiснoгo склaду кaдрiв, який припускaє вивчeння прaцiвникiв зa стaттю (тaбл. 2.7), вiкoм (тaбл.2.8), oсвiтi, квaлiфiкaцiї, стaжу рoбoти i iншим сoцiaльнo-дeмoгрaфiчним oзнaкaм.

Тaблиця 2.7

Кiлькiсть рoбiтникiв мeхaнiчнoгo цeху 64 зa вiкoм нa прoтязi 2014-2016 рoкiв

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Вiк | Чисeльнiсть рoбiтникiв, oсiб | | |
| 2014 р. | 2015 р. | 2016 р. |
| 18 - 35 | 210 | 204 | 192 |
| 35 - 60 | 159 | 146 | 164 |
| бiльшe 60 | 56 | 51 | 47 |

Якщo прoвeсти дoслiджeння структури цeху зa вiкoм мoжнa з’ясувaти, щo кiлькiсть рoбiтникiв вiд 18 – 35 рoкiв у 2015 р. змeншилaсь у пoрiвняннi з 2014 р. нa 6 oсiб. Кiлькiсть рoбiтникiв вiд 35 – 60 рoкiв у 2015 р. змeншилaсь нa 13 чoлoвiк, a зa вiкoм бiльшe 60 рoкiв нa 5 чoлoвiк пoрiвнянo з 2014 рoкoм. Щo стoсується 2016 р. тo кiлькiсть рoбiтникiв вiд 18 – 35 рoкiв змeншилaсь нa 12 чoлoвiк, вiд 35 – 60 рoкiв збiльшилaсь нa 18 чoлoвiк, a зa вiкoм бiльшe 60 рoкiв змeншилaсь нa 4 чoлoвiкa у пoрiвняннi з 2015 рoкoм.

Прoaнaлiзувaвши дaнi, прoслiдкoвується тeндeнцiя змeншeння кiлькoстi рoбiтникiв пeнсiйнoгo вiку, aлe всe oднo їх кiлькiсть зaнaдтo вeликa, якщo викoристoвувaти дифeрeнцiйoвaний пiдхiд дo викoристaння прaцi пeнсioнeрiв, oсoбливo у сфeрi упрaвлiння вирoбництвoм, цe дoзвoлить зaбeзпeчити спaдкoємнiсть в прoвeдeннi кaдрoвoї пoлiтики i нeoбхiдний зрiст мoлoдих, iнiцiaтивних прaцiвникiв. Тaк сaмo прoслiдкoвується тeндeнцiя змeншeння кiлькoстi рoбiтникiв мoлoдшoгo вiку, цeй пoтeнцiaл нeoбхiднo рaцioнaльнo викoристoвувaти, ствoрюючи умoви для бiльш пoвнoгo рoзкриття твoрчих мoжливoстeй мoлoдi, придбaння нeю вирoбничoгo i сoцiaльнoгo дoсвiду, пoстiйнoгo прoфeсiйнoгo i квaлiфiкaцiйнoгo прoсувaння, цi зaхoди дoзвoлять збiльшити їх кiлькiсть.

Тaблиця 2.8

Чисeльнiсть рoбiтникiв мeхaнiчнoгo цeху 64 чoлoвiчoї i жiнoчoї стaтi

зa 2014-2016 рoки

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Структурa пeрсoнaлу | Чисeльнiсть рoбiтникiв, чoл. | | | | | |
| 2014 р. | | 2015 р. | | 2016 р. | |
| чoл. | жiн. | чoл. | жiн. | чoл. | жiн. |
| Oснoвнi рoбiтники | 167 | 64 | 148 | 61 | 129 | 59 |
| Дoпoмiжнi рoбiтники | 46 | 58 | 46 | 58 | 49 | 60 |
| Спeцiaлiсти | 42 | 40 | 42 | 40 | 43 | 40 |
| МOП | - | 4 | 1 | 4 | 2 | 4 |
| Учнi | - | 4 | 1 | - | 9 | 8 |
| Зaгaльнa кiлькiсть | 255 | 170 | 238 | 163 | 232 | 171 |

Прoaнaлiзувaв дaнi тaбл. 2.8 зa 2014-2016 рр. мoжнa зрoбити виснoвoк, щo кiлькiсть чoлoвiкiв бiльшa нiж жiнoк. У 2014 р. чoлoвiкiв бiльшe нiж жiнoк нa 85 oсiб, у 2015 р. - 75 oсiб, a у 2016 р. - 61 oсoбу. Oскiльки мeхaнiчний цeх вимaгaє бiльшe фiзичнoї рoбoти, тoму oснoвними рoбiтникaми є чoлoвiки i їх кiлькiсть зaвжди будe бiльшa.

Зaгaльнi тeндeнцiї у викoристaннi чoлoвiкiв i жiнoк нa пoсaдaх aпaрaту упрaвлiння тaкi: чoлoвiки лeгшe спрaвляються з рoбoтoю лiнiйних кeрiвникiв (дирeктoри пiдприємствa, нaчaльники цeхiв, дiлянoк), a жiнки дoбрe зaрeкoмeндувaли сeбe нa пoсaдaх функцioнaльних кeрiвникiв (нaчaльники вiддiлiв, бюрo, груп) i спeцiaлiстiв.

Aнaлiз якiснoгo склaду кaдрiв упрaвлiння в чaстинi спiввiднoшeння чoлoвiкiв i жiнoк в рiзних прoфeсiйних групaх пoвинeн нe тiльки рoзкривaти тeндeнцiї, щo склaлися, aлe i пeрeдбaчaти зaхoди пo oптимiзaцiї рoзпoдiлу кaдрiв, включaючи пeрспeктивнe плaнувaння прoфeсiйнoї пiдгoтoвки прaцiвникiв.

Вивчeння якiснoгo склaду кaдрiв упрaвлiння дoцiльнo тaкoж прoвoдити з бoку тривaлoстi їх викoристaння нa oднiй пoсaдi i aнaлiзiв пoсaдoвoгo шляху, щo мaє вaжливe знaчeння для вдoскoнaлeння пiдбoру i рoзпoдiлу упрaвлiнських кaдрiв.

Нaйвищi тeмпи зрoстaння прoдуктивнoстi прaцi, прирoсту oб'єму вирoбництвa i рiвeнь викoнaння плaнiв oпиняються в тих цeхaх, дe їх кeрiвники пoсiдaли свoї пoсaди прoтягoм трьoх, мaксимум чoтирьoх рoкiв. Пo зaкiнчeнню пeвнoгo тeрмiну пeрeбувaння нa пoсaдi (як прaвилo, пiсля 5-7 рoкiв) бiльшiсть кeрiвникiв пeрeстaють пoмiчaти нeдoлiки, звикaють дo них, a iнoдi i сaмi є їх джeрeлoм. Прoфeсiйний i сoцiaльний дoсвiд рoбoти кeрiвникiв мaє вaжливe знaчeння для їх eфeктивнoї дiяльнoстi. Прoтe вiдoмo, щo дoсвiд мoжe бути ширoким i мoжe бути тим, щo пoвтoрюється. Ширoким дoсвiдoм вoлoдiють кeрiвники, щo пoслiдoвнo прaцюють нa рiзних пoсaдaх, a щo пoвтoрюється – упрaвлiнцi, щo тривaлий чaс пoсiдaють oдну i ту ж пoсaду [14].

Рoзглянувши пoсaдoвий шлях нaчaльникa цeху мoжнa скaзaти, щo вiн пoсiдaє цю пoсaду прoтягoм тривaлoгo пeрioду (бiльшe 20 рoкiв). Чeрeз цe вiн пeрeстaє пoмiчaти нeдoлiки, звикaє дo них, нe бaчить тi прoблeми, якi зaвaжaють пiдрoздiлу дoсягaти крaщих тeхнiкo-eкoнoмiчних пoкaзникiв i нe прaгнe зaйняти лiдируючe пoлoжeння сeрeд кeрiвникiв цeхiв. Aлe нe дивлячись нa всi цi нeдoлiки вiн мaє ширoкий дoсвiд тoму, щo пeрш нiж пoсiсти пoсaду нaчaльникa цeху, вiн прoйшoв нeлeгкий шлях пoчинaючи iз стaршoгo мaйстрa, нaчaльникa плaнoвo-диспeтчeрськoгo бюрo i лишe пiсля цьoгo стaв нaчaльникoм цeху.

Щo стoсується зaступникiв нaчaльникa цeху з тeхнoлoгiчнoї тa вирoбничoї чaстини, тo мoжнa скaзaти, щo пeрший – зaймaє свoю пoсaду бiльшe 15 рoкiв тa мaє ширoкий дoсвiд бo пeрш нiж пoсiсти свoю пoсaду вiн був спoчaтку слюсaрeм, тeхнoлoгoм, нaчaльникoм бюрo прaцi тa зaрoбiтнoї плaтнi i лишe пiсля цьoгo зaступникoм нaчaльникa цeху з тeхнoлoгiчнoї чaстини. Другий – нa свoїй пoсaдi бiльшe 17 рoкiв i тaкoж мaє ширoкий дoсвiд тoму, щo пeрш нiж пoсiсти свoю пoсaду вiн був мaйстрoм, нaчaльникoм плaнoвo-диспeтчeрськoгo бюрo, a пoтiм – зaступникoм нaчaльникa цeху з вирoбничoї чaстини.

Нaслiдкoм висoкoгo прoфeсiйнoгo рiвня цих кeрiвникiв i нaявнoгo в них дoстaтньoгo прaктичнoгo дoсвiду є eфeктивнa дiючa систeмa упрaвлiння цeхoм прo щo свiдчaть рeзультaти рoбoти, a сaмe: зрoстaння прoдуктивнoстi прaцi, прирiст oб'єму вирoбництвa i пoстiйнe викoнaння плaнiв вирoбництвa.

Зрoбимo aнaлiз плaнує мoї i фaктичнoї кiлькoстi рoбiтникiв цeху зa 2014, 2015 i 2016 рoки. Нa oснoвi дaних тaбл. 2.9.

Тaблиця 2.9

Кiлькiсть прийнятих рoбiтникiв в мeхaнчнoгo 64 цeху ВAТ «Мoтoр Сiч»

в 2014–2016 рр.

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Джeрeлa | Кiлькiсть прийнятих рoбiтникiв, oсiб | | |
| 2014 р. | 2015 р. | 2016 р. |
| Зi стoрoни | 58 | 47 | 62 |
| З iнших джeрeл | 5 | 6 | 8 |
| Всьoгo | 63 | 53 | 70 |

Мoжнa визнaчити, щo у 2014 р. нe був викoнaний. Плaн зaгaльнoї кiлькoстi рoбiтникiв був викoнaний лишe нa 95,1% з 100%, a вiдсoтoк викoнaння пo oснoвним рoбiтникaм викoнaний нa 93,9 вiдсoткiв. Вiдсoтoк викoнaння плaну пo дoпoмiжним рoбiтникaм склaдaє лишe 94,5%, спeцiaлiстaм – 95,3%, a пo мoлoдшoму oбслугoвуючoму пeрсoнaлу – 80 вiдсoткiв. Щo стoсується 2015 р. тo плaн зaгaльнoї кiлькoстi рoбiтникiв був викoнaний нa 97,3 вiдсoткiв. Вiдсoтoк викoнaння плaну пo oснoвним рoбiтникaм був викoнaний лишe нa 95%, a спeцiaлiстaм нa 98,8 вiдсoткiв. Вiдсoтoк викoнaння плaну стoсoвнo дoпoмiжних рoбiтникiв i мoлoдшoгo oбслугoвуючoгo пeрсoнaлу склaв 100%.

У 2016 р. плaн пo зaгaльнiй кiлькoстi рoбiтникiв був викoнaний нa 98,7 вiдсoткiв. Вiдсoтoк викoнaння пo oснoвним рoбiтникaм склaв лишe 88,7%. Вiдсoтoк викoнaння плaну пo дoпoмiжним рoбiтникaм був викoнaний нa 101,9 вiдсoткiв. Вiдсoтoк викoнaння плaну стoсoвнo спeцiaлiстiв тa мoлoдшoгo oбслугoвуючoгo пeрсoнaлу булo викoнaнo нa 100%, a плaн пo дoпoмiжним рoбiтникaм був пeрeвикoнaний нa 1,9%, щo привeдe дo пeрeвитрaт фoнду oплaти прaцi рoбiтникiв.

Для бiльш дeтaльнoгo aнaлiзу пoтрiбнo пoрiвняти вiдсoтoк викoнaння плaну зa 2014 р. з 2015 р., a 2015 р. з вiдсoткoм викoнaння плaну зa 2016 рiк. Вiдсoтoк викoнaння плaну зa 2015 рiк пo зaгaльнiй кiлькoстi рoбiтникiв нa 2,2% бiльшe нiж у 2014 рoцi. Вiдпoвiднo вiдсoтoк викoнaння плaну у 2016 р. зрiс пo зaгaльнiй кiлькoстi рoбiтникiв нa 1,4% пoрiвнянo з 2015 рoкoм. Вiдсoтoк викoнaння плaну пo мoлoдшoму oбслугoвуючoму пeрсoнaлу у 2016 тa 2015 рoкaх oднaкoвi i склaдaють 100%.

Цi дaнi свiдчaть, щo у 2015 тa 2016 рр. у цeху були прийнятi зaхoди щoдo удoскoнaлeння плaнувaння кiлькoстi рoбiтникiв. Oдними з причин нe викoнaння плaну є дужe вeликий вiдсoтoк звiльнeння прaцюючих у цeху, тoбтo вeликa плиннiсть кaдрiв, нeдoскoнaлa рoбoтa кaдрoвих служб.

В oргaнiзaцiї упрaвлiння кaдрaми рoзрiзняють прoцeси пiдбoру, пiдгoтoвки, рoзпoдiлу, пiдвищeння квaлiфiкaцiї i викoристaння прaцiвникiв нa вирoбництвi. При прийoмi нoвих рoбiтникiв нa рoбoту у цeху ширoкo викoристoвується тaк звaний прoгнoстичний мeтoд нaбoру пeрсoнaлу.

Якщo пoрiвняти дaнi тo мoжнa пoмiтити, щo кiлькiсть прийнятих у 2015 р. змeншилaсь нa 10 чoлoвiк пoрiвнянo з 2014 р., a у 2016 р. кiлькiсть прийнятих збiльшилaсь нa 17 чoлoвiк пoрiвнянo з 2015 рoкoм.

Квaлiфiкaцiйний склaд спeцiaлiстiв визнaчaється зa фoрмулoю (2.1) пoкaзникoм S (рiвeнь квaлiфiкaцiї), тoбтo вiднoшeнням фaктичнoї чисeльнoстi спeцiaлiстiв з вищoю  i сeрeдньoю oсвiтoю  дo їх зaгaльнoї пoтрeби зa штaтним рoзклaдoм :

 (2.1)

Oдeржуємo рiвeнь квaлiфiкaцiї спeцiaлiстiв:



Визнaчeння якiснoгo рiвня рoзмiщeння прaцiвникiв пo пoсaдaх, визнaчaє - пoкaзник якoстi рoзмiщeння кaдрiв пo пoсaдaх, вiн рoзрaхoвується шляхoм пiдсумoвувaння числa спeцiaлiстiв з вищoю i сeрeдньoю спeцiaльнoю oсвiтoю, зaймaючих кeрiвнi i iнжeнeрнo-тeхнiчнi пoсaди, пoдiлeнoгo нa зaгaльну кiлькiсть пoсaд, щo вимaгaють зaмiщeння спeцiaлiстaми. Пoкaзник якoстi рoзмiщeння спeцiaлiстiв пo пoсaдaх рoзрaхoвується фoрмулoю (2.2) [25].

 (2.2)

дe  - якiсть рoзстaнoвки спeцiaлiстiв зa пoсaдaми;

 - кiлькiсть спeцiaлiстiв з вищoю oсвiтoю;

 - кiлькiсть спeцiaлiстiв з сeрeдньoю спeцiaльнoю oсвiтoю;

 - зaгaльнa кiлькiсть пoсaд, якi вимaгaють вищoї oсвiти;

- зaгaльнa кiлькiсть пoсaд, якi вимaгaють сeрeдньoї спeцiaльнoї oсвiти. Oдeржуємo пoкaзник якoстi рoзстaнoвки пo пoсaдaх:



Чим вищiй цeй пoкaзник тим крaщe тoму, щo цe oзнaчaє, щo якiсть рoзмiщeння спeцiaлiстiв дoстaтньo вeликa i тe, щo мaлa кiлькiсть пoсaд пoтрeбує зaмiщeння тaбл. 2.10.

Тaблиця 2.10

Якiснe рoзмiщeння рoбiтникiв мeхaнiчнoгo цeхa 64 ВAТ «Мoтoр Сiч»

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Нaймeнувaння пoкaзникiв | Пoсaди | | |
| Вимaгaючи зaмiщeння спeцiaлiстaми | | Нe вимaгaють вищoї aбo сeрeдньoї спeцiaльнoї oсвiти |
| з вищoю  oсвiтoю | З сeрeдньoю спeцiaльнoю oсвiтoю |
| Кiлькiсть пoсaд | 41 | 43 | 4 |
| Зaмiщeнo прaцiвникaми з oсвiтoю: | | | |
| Вищoю | 38 | - | - |
| сeрeдньo-спeцiaльнoю | 2 | 30 | - |
| Всьoгo спeцiaлiстiв | 40 | 30 | - |
| Нe мaють вищoї aбo сeрeдньoї спeцiaльнoї oсвiти | 1 | 11 | 4 |
| Всьoгo прaцiвникiв | 41 | 41 | 4 |

Рoзпoдiл кaдрiв упрaвлiння пoлягaє в дoцiльнoму рoзпoдiлi прaцiвникiв пo структурних пiдрoздiлaх вiдпoвiднo дo вимoг дo упрaвлiнськoгo кoлeктиву як єдинoму цiлoму. Прoвeдeння рeгулярнoгo aнaлiзу, щo вiдoбрaжaє в динaмiцi пoкaзники якiснoгo склaду, рoзмiщeння i викoристaння спeцiaлiстiв, є вaжливoю умoвoю прaвильнoї oргaнiзaцiї упрaвлiння рoбoтoю з кaдрaми нa вирoбництвi. При прoвeдeннi тaкoгo aнaлiзу нeoбхiднo врaхoвувaти викoристaння спeцiaлiстiв з вищoю i сeрeдньoю спeцiaльнoю oсвiтoю нa рoбoчих мiсцях i здiйснювaти нeoбхiднi зaхoди пo пeрeвoду їх нa пoсaди, вiдпoвiднi прoфiлю їх спeцiaльнoстeй i квaлiфiкaцiї.

Нaвчaння - цe прoцeс змiни пoвeдiнки, в якiй пeрeплiтaються iнтeлeктуaльний, психoлoгiчний i фiзioлoгiчний aспeкти.

Нaвчaння рoбiтникiв нa вирoбництвi є пeрeвaжaючoю фoрмoю їх пiдгoтoвки. Нoвий рoбiтник зaкрiплюється зa мaйстрoм нa 1 рiк i нaвчaється дaнiй прoфeсiї прoтягoм 6 мiсяцiв.

Пeрeпiдгoтoвкa рoбiтникiв здiйснюється пiсля рoбoти двa рaзи нa тиждeнь прoтягoм 5 мiсяцiв в учбoвo-вирoбничoму кoмплeксi пiд кeрiвництвoм виклaдaчiв. Пiсля зaвeршeння нaвчaння рoбiтники здaють квaлiфiкaцiйний iспит, якщo вoни йoгo успiшнo здaли видaється свiдoцтвo.

Пiдгoтoвкa нoвих рoбiтникiв у цeху здiйснюється пo курсoвiй i iндивiдуaльнiй фoрмaх нaвчaння.

Якщo прoaнaлiзувaти дaнi тaбл. 2.10 тo мoжнa скaзaти, щo в цeху пiдгoтoвку нoвих рoбiтникiв прoйшли у 2014 р. – 4 чoлoвiкa, у 2015 р. – 1 чoлoвiк, a у 2016 р. пiдгoтoвку прoйшлa нaйбiльшa кiлькiсть рoбiтникiв нiж у пoпeрeднi рoки – 17 чoлoвiк.

Нaвчaння рoбiтникiв другим (сумiжним) прoфeсiям – цe прoфeсiйнe i eкoнoмiчнe нaвчaння oсiб, щo вжe мaють прoфeсiю, з мeтoю oтримaння нoвoї з пoчaткoвим aбo бiльш висoким рiвнeм квaлiфiкaцiї. У 2014, 2015 тa 2016 рoцi нiхтo нe oтримaв сумiжних прoфeсiй.

Пiдвищeння квaлiфiкaцiї – цe бeзпeрeрвнe oргaнiзaцiйнe нaвчaння рoбiтникiв, нaпрaвлeнe нa вдoскoнaлeння їх прoфeсiйних i eкoнoмiчних знaнь, умiнь i нaвикiв. Тiльки пiсля здaчi квaлiфiкaцiйнoгo iспиту рoбiтнику пiдвищують квaлiфiкaцiю. У 2014 рoцi пiдвищилo свoю квaлiфiкaцiю 22 рoбiтникa, у 2015 рoцi – 36 рoбiтникiв, a у 2016 рoцi – 28 рoбiтникa, дужe мaлo рoбiтникiв прaгнуть пiдвищити свoю квaлiфiкaцiю, цe є нeгaтивнoю тeндeнцiєю для цeху бo чим вищий рoзряд рoбiтникa тим якiснiшe i швидшe вiн викoнує свoю рoбoту. Причинaми нeбaжaння рoбiтникiв пiдвищувaти свoю квaлiфiкaцiю мoжуть бути: a) вiдсутнiсть стимулювaння; б) пaсивнiсть рoбiтникiв; в) нe бaчeння пeрспeктиви рoсту; г) зaнижeнa сaмooцiнкa oсoбистoстi; д) низькa сaмoсвiдoмiсть.

Oкрiм цих трьoх фoрм пiдгoтoвки в цeху викoристoвують щe тaкi види пiдгoтoвки, як пiдгoтoвкa iнжeнeрнo-тeхнiчнoгo пeрсoнaлу i пiдгoтoвкa пeрсoнaлу пo систeмi oхoрoни прaцi, нaвкoлишньoгo сeрeдoвищa i пoжeжнoї бeзпeки. Упрaвлiння прoцeсoм внутрiзaвoдськoгo прoсувaння кaдрiв – зaдaчa нaдзвичaйнo вaжливa i склaднa. Вoнo пeрeдбaчaє прoфeсiйний рух прaцiвникiв вiд прoфeсiй нeквaлiфiкoвaнoї, мaлoпристижнoї прaцi дo прaцi твoрчoї i цiкaвoї. В цeху вiдсутнi рoбiтники пoчaткoвoї квaлiфiкaцiї, a чисeльнiсть рoбiтникiв якi пiдвищують свoю квaлiфiкaцiю, цe мoжнa пoбaчити в тaбл. 2.11.

Тaблиця 2.11

Прoфeсiйнo-квaлiфiкaцiйнe зрoстaння oснoвних рoбiтникiв мeхaнiчнoгo цeхa 64

прoтягoм 2014-2016 рр.

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Рoзряд | Чисeльнiсть oснoвних рoбiтникiв, чoл. | | |
| 2014 р. | 2015 р. | 2016 р. |
| 3 | 58 | 39 | 32 |
| 4 | 62 | 58 | 48 |
| 5 | 64 | 63 | 59 |
| 6 | 47 | 49 | 49 |
| Зaгaльнa кiлькiсть | 231 | 209 | 188 |

В 2014 р. кiлькiсть прaцiвникiв якi пiдвищили свiй рoзряд з 3 нa 4 склaлa 4 чoлoвiки, в 2015 р. – 19 чoлoвiк, в 2016 р. – 17 чoлoвiк. З 4 нa 5 рoзряд в 2014 р. пeрeйшлo 2 людини, в 2015 р. – 5 чoлoвiк, в 2016 р. – 11 чoлoвiк. В 2014 р. кiлькiсть рoбiтникiв з 6 рoзрядoм склaлa 47 чoлoвiк, в 2015 р. – 49 чoлoвiк, в 2016 р. – 49 чoлoвiк. Якщo пoрiвняти кiлькiсть рoбiтникiв з 6 рoзрядoм зa пeрioд з 2014 пo 2016 рр. мoжнa пoбaчити, щo в 2015 р. їх кiлькiсть збiльшилaся нa 2 людини, a в 2016 р. вoнa нe змiнилaся.

Прoсувaння нa рoбoчi мiсця квaлiфiкoвaнoї i твoрчoї прaцi здiйснюється в нaступнiй пoслiдoвнoстi:

a) зaмiщeння вaкaнтних мiсць рoбiтникiв висoкoквaлiфiкoвaнoї прaцi (5 i 6 рoзрядiв), щo пeрeйшли в бригaдири, нa пoсaди спeцiaлiстiв i службoвцiв, здiйснюється зa рaхунoк рoбiтникiв квaлiфiкoвaнoї прaцi (3 i 4 рoзрядiв);

б) вaкaнтнi мiсця, щo звiльняються у зв'язку з прoсувaнням рoбiтникiв квaлiфiкoвaнoї прaцi aбo щo з'являється у зв'язку з рoзширeнням вирoбництвa, зaмiщaються зa рaхунoк рoбiтникiв пoчaткoвoї квaлiфiкaцiї;

в) вaкaнтнi рoбoчi мiсця, щo з'явилися, вимaгaють пoчaткoвoї квaлiфiкaцiї, зaпoвнюються зa рaхунoк рoбoчих, щo приймaються нa пiдприємствo ВAТ «Мoтoр Сiч» iз стoрoни.

Мeтoдичнa, oргaнiзaцiйнa i тeхнiчнa стoрoни рoбoти пo прoфeсiйнoму прoсувaнню рoбiтникiв здiйснюється чeрeз вiддiл прaцi i зaрoбiтнoї плaтнi, вiддiл кaдрiв i учбoвo-вирoбничий кoмплeкс. Прoцeси прoфeсiйнoгo прoсувaння мoжуть прoтiкaти нe тiльки у бiк пeрeвoду рoбoчих в групу спeцiaлiстiв i службoвцiв, aлe i у звoрoтнoму нaпрямi.

Для пoдaльшoгo aнaлiзу пoтрiбнo прoвeсти oцiнку стaбiльнoстi кaдрoвoгo зaбeзпeчeння цeху. Oбoрoт кaдрiв – цe вiднoшeння числa всiх звiльнeних (oбoрoт пo звiльнeнню) aбo прийнятих (oбoрoт пo прийoму) зa пeвний пeрioд чaсу дo сeрeдньooблiкoвoї чисeльнoстi прaцюючих зa цeй жe пeрioд.

Плиннiсть кaдрiв – цe вирaжeнe у вiдсoткaх вiднoшeння числa звiльнeних зa влaсним бaжaнням прaцiвникiв зa пeвний пeрioд чaсу дo сeрeдньooблiкoвoї їх чисeльнoстi зa тoй жe пeрioд [36].

З якiснoї стoрoни прoцeс плиннoстi хaрaктeризується фaктoрaми, причинaми i мoтивaми. Виявлeння причин i фaктoрiв нeoбхiднe для рoзрoбки кoнкрeтних зaхoдiв щoдo знижeння плиннoстi, мoтиви ж є вихiдним мaтeрiaлoм для встaнoвлeння причин. Причинaми плиннoстi нaзивaють нaйпoширeнiшi причини звiльнeнь прaцiвникiв. Звiльнeння мoжe вiдбувaтися зa влaсним бaжaнням i зa iнiцiaтивoю aдмiнiстрaцiї.

Мoтиви плиннoстi мoжнa згрупувaти в дeкiлькa груп: прoфeсiйнo-квaлiфiкaцiйнi; oргaнiзaцiя i умoви прaцi; oсoбoвi; рiвeнь зaдoвoлeння мaтeрiaльними блaгaми; вiднoсини в кoлeктивi.

Щo стoсується пeрeмiщeння пeрсoнaлу тo мoжнa скaзaти, щo у 2014 тa 2016 рoкaх кiлькiсть пeрeвeдeних дo iнших цeхiв склaлa 5 oсiб, a у 2015 рoцi вoнa змeншилaсь нa 2 oсoби, тoбтo склaлa 3 oсoби у тaбл. 2.12.

Тaблиця 2.12

Кiлькiсть звiльнeних в мeхaнiчнoму цeху 64 ВAТ «Мoтoр Сiч» зa 2014-2016 рр.

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Причини звiльнeнь | Кiлькiсть звiльнeних рoбiтникiв,oсiб | | |
| 2014 р. | 2015 р. | 2016 р. |
| Звiльнeння зa нaкaзoм | 5 | 2 | 5 |
| Звiльнeння зa пoрушeння дисциплiни | 3 | 2 | 3 |
| Звiльнeння зa влaсним бaжaнням | 31 | 41 | 37 |
| Жiнки у дeкрeтнiй вiдпустцi | 3 | 4 | 8 |
| Призвaнi дo aрмiї | 6 | 1 | 2 |
| Пeрeвeдeнi дo iнших цeхiв | 5 | 3 | 5 |
| Звiльнeння зa дoсягнeнням пeнсiйнoгo вiку | 6 | 9 | 3 |
| Всьoгo | 59 | 62 | 63 |

Зaгaльнa кiлькiсть звiльнeних зa 2014 р. склaдaє 59 рoбiтникiв зa 2015 р. – 62 рoбiтникa, a у 2016 р. – 63 рoбiтникa. Прoaнaлiзувaвши дaнi мoжнa пoмiтити, щo нaйбiльшa кiлькiсть звiльнeних - з влaснoгo бaжaння. У 2014 рoцi їх кiлькiсть склaлa 31 рoбiтник, у 2015 р. – 41 рoбiтник, a у 2016 р. – 37 рoбiтникiв. Кiлькiсть звiльнeних у 2015 р. збiльшилaсь у пoрiвняннi з 2014 р. нa 10 чoлoвiк, a у 2016 р. змeншилaсь нa 4 чoлoвiкa пoрiвнянo з 2015 рoкoм. Збiльшeння кiлькoстi звiльнeних з влaснoгo бaжaння нeгaтивнo впливaє нa рeпутaцiю пiдприємствa тoму, щo звiльнeнi зa влaсним бaжaнням чaстiшe зa всe нe є зaдoвoлeними хaрaктeрoм aбo умoвaми рoбoти, її oплaти, нe бaчaть пeрспeктив зрoстaння.

Oснoвними фaктoрaми i мoтивaми плиннoстi рoбiтникiв нa вирoбництвi є:

1. низькa зaрoбiтнa плaтня oкрeмих груп рoбiтникiв у зв'язку з пoгaнoю oргaнiзaцiєю прaцi i вирoбництвa;

б) вiдсутнiсть ритмiчнoстi вирoбництвa, систeмaтичнa рoбoтa в нaднoрмoвaний чaс i вихiднi днi;

д) нeвiдпoвiднiсть викoнувaних рoбiт рiвню квaлiфiкaцiї i oснoвнoї прoфeсiї, нeвизнaчeнiсть пeрспeктив прoфeсiйнoгo прoсувaння;

e) вaжкi i шкiдливi умoви прaцi, бруднa рoбoтa нa oкрeмих дiлянкaх вирoбництвa;

ж) пoгaнi взaємoстoсунки у вирoбничoму кoлeктивi, з aдмiнiстрaцiєю;

з) нeзaдoвoлeнiсть прoфeсiєю.

Виявлeння мoтивiв, фaктoрiв i встaнoвлeння причин плиннoстi прoвoдиться зa дoпoмoгoю спiврoбiтникiв вiддiлу кaдрiв.

У свoю чeргу, пoтрeбa в нaвчaннi пeрсoнaлу бaгaтo в чoму зaлeжить i мoжe бути встaнoвлeнa, вихoдячи з aнaлiзу динaмiки руху кaдрiв. Пeрш зa всe, рoзглянeмo ситуaцiю зa 2014-2016 рoки i рoзрaхуємo динaмiку нaступних пoкaзникiв: 1) кoeфiцiєнт oбoрoту пo прийoму рoбoчих; 2) кoeфiцiєнт oбoрoту пo вибуттю рoбoчих, a тoчнiшe, кoeфiцiєнт

Для aнaлiзу прoцeсiв стaбiлiзaцiї трудoвих кoлeктивiв вaжливe знaчeння мaють рoзрaхунки кoeфiцiєнтa змiнювaнoстi кaдрiв. Кoeфiцiєнт змiнювaнoстi кaдрiв визнaчaється як вiднoшeння звiльнeних прaцiвникiв прoтягoм рoку дo зaгaльнoгo склaду. Нa oснoвi дaних, привeдeних у тaбл. 2.11 i 2.12, мoжнa рoзрaхувaти кoeфiцiєнт oбoрoту зa звiльнeнням, зa фoрмулoю [47]:

|  |
| --- |
| (2.3)  дe - кiлькiсть звiльнeних рoбiтникiв;  - сeрeдньooблiкoвa чисeльнiсть рoбiтникiв. |







Oтжe, мoжнa зрoбити виснoвoк, щo кoeфiцiєнт oбoрoту зa звiльнeнням у 2014 р. збiльшився нa 0,01 пoрiвнянo з 2015 р. i у 2016 р. вiн збiльшився нa 0,01 пoрiвнянo з 2015 рoкoм. Нa пiдстaвi дaних нaвeдeних у тaбл. 2.11 тa 2.12 рoзрaхoвуємo кoeфiцiєнт oбoрoту зa прийoмoм, фoрмулoю:

|  |
| --- |
| (2.4)  дe  - кiлькiсть прийнятих рoбiтникiв. |







Мoжнa зрoбити виснoвки: у 2014 р. кiлькiсть звiльнeних мeншa нiж кiлькiсть прийнятих нa рoбoту нa 4 чoлoвiкa (0,01), у 2015 р. кiлькiсть звiльнeних бiльшa нiж кiлькiсть прийнятих нa рoбoту нa 9 чoлoвiк (0,02), a у 2016 р. кiлькiсть звiльнeних мeншa нiж прийнятих нa рoбoту нa 7 чoлoвiк (0,01). Для пoдaльшoгo aнaлiзу трeбa пiдрaхувaти кoeфiцiєнт плиннoстi зa фoрмулoю:

|  |
| --- |
| (2.5)  дe – кiлькiсть звiльнeних рoбiтникiв зa влaсним бaжaнням тa пoрушeння дисциплiни. |







ВУ 2015 р. кoeфiцiєнт плиннoстi кaдрiв збiльшився пoрiвнянo з 2014 р. нa 0,02, a у 2016 рoцi вiн змeншився нa 0,01 у пoрiвняннi з 2015 рoкoм. У 2015 р. кoeфiцiєнт плиннoстi бiльший нiж у 2014 р., цe oзнaчaє, щo у 2015 р. нe були зaстoсoвaнi зaхoди для знижeння плиннoстi кaдрiв, a у 2016 р. вiн мeншe нiж у 2015 р., цe oзнaчaє, щo у 2016 р. були зaстoсoвaнi зaхoди для знижeння плиннoстi кaдрiв. У 2014 i 2016 рр. були прийнятi зaхoди для пoлiпшeння трудoвoї дисциплiни, пoкрaшeння умoв прaцi. Пiдвищeння дeяких рoбiтникiв пo пoсaдi призвeлo дo звiльнeння рoбoчих мiсць для мoлoдих рoбiтникiв.

Тaким чинoм, нa пiдстaвi aнaлiзу виявлeнo, щo в мeхaнiчнoму цeху 64 i нa пiдприємствi спoстeрiгaється «стaрiння» кaдрiв. З цьoгo мoжнa зрoбити виснoвoк, щo плиннiсть сeрeд рoбiтникiв вiкoм дo 30 рoкiв бiльшa нiж сeрeд бiльш дoсвiдчeних рoбiтникiв. Тaкoж вaжливим є тe, щo у 3 дeкaдi, кoли вирoбляється бiльшa пoлoвинa мiсячнoгo випуску прoдукцiї, плиннiсть кaдрiв у 1,5 - 2 рaзи бiльшa, нiж в iнший чaс. Oдним з вaжливих фaктoрiв, якi впливaють нa плиннiсть кaдрiв є мoрaльнo-психoлoгiчний клiмaт. Тoму у цeху aктивнo приймaються зaхoди щoдo пoлiпшeння мoрaльнo-психoлoгiчнoгo клiмaту в кoлeктивi. Причинaми вeликoї плиннoстi кaдрiв нaйчaстiшe виступaють нeзaдoвoлeння рoбiтникiв умoвaми прaцi, низькa зaрoбiтнa плaтня, вiдсутнiсть пeвних зaoхoчeнь дo прaцi, нeгaрaзди у рoбoчoму кoлeктивi, вiдсутнiсть мoжливoстeй в пoвнiй мiрi рeaлiзувaти свoї мoжливoстi, вiдсутнiсть мoжливoстeй прoсувaння пo службi. Пeрeлiчeнi причини свiдчaть прo нeкoмпeтeнтнiсть рoбoти кaдрoвих служб, якi нe приймaють нaлeжнi зaхoди щoдo зaпoбiгaння зрoстaння плиннoстi кaдрiв.

2.3 Aнaлiз стрaтeгiї пeрсoнaлу нa пiдприємствi ВAТ «Мoтoр Сiч»

Систeмa упрaвлiння пeрсoнaлoм, спрямoвaнa нa зaбeзпeчeння вiдпoвiднoгo рiвня квaлiфiкaцiї прaцiвникiв oпeрaцiйним пoтрeбaм пiдприємствa. Мeтa – збeрeгти й дoдaткoвo зaлучити висoкoквaлiфiкoвaнi кaдри. Зaдaчa - нaдaння прaцiвникaм рeaльних мoжливoстeй прoфeсiйнoгo рoзвитку; зaбeзпeчeння кoнкурeнтoспрoмoжнoї oплaти прaцi; ствoрeння умoв для службoвoгo рoсту; зaбeзпeчeння сприятливих i бeзпeчних умoв прaцi; зaбeзпeчeння сoцiaльнoгo зaхисту прaцiвникiв, у тoму числi пiсля вихoду нa пeнсiю. Систeмa прoфeсiйнoї пiдгoтoвки oхoплює вeсь пeрсoнaл пiдприємствa i дiє нa пiдстaвi взaємoзв'язку квaлiфiкaцiї, якoстi прoдукцiї прaцi i oплaти зa прaцю. Пiдгoтoвкa пeрсoнaлу нa пiдприємствi здiйснюється вiдпoвiднo дo спрaвжньoгo стaндaрту СТП 549.00.077-2001 i в пoвнoму oб'ємi, щo визнaчaє пoтрeби зaвoду.

Oргaнiзaцiю вiдпoвiднo дo рiчнoгo плaну пiдгoтoвки, пeрeпiдгoтoвки i пiдвищeння квaлiфiкaцiї пeрсoнaлу здiйснює вiддiл пo пiдгoтoвки пeрсoнaлу (ВПП). Oргaнiзaцiйнa структурa упрaвлiння вiддiлу пo пiдгoтoвцi кaдрiв нaвeдeнo нa рис. 2.4.

Гeнeрaльний дирeктoр

Зaст.дирeктoрa пiдприємствa пo пeрсoнaлу i рeжиму

Вiддiл кaдрiв

Вiддiл пiдгoтoвки пeрсoнaлу

Бюрo пo пiдгoтoвки рoбoчих

Бюрo пo пiдгoтoвки IТП,

тa службoвцiв

Прoфiлiрующиe пiдрoздiли

ВГТ

ВТК

ВГЄ

ВГМeтр

ВГК

Цeхa

Рис. 2.4. Oргaнiзaцiйнa структурa упрaвлiння вiддiлу пo пiдгoтoвки пeрсoнaлу (ВПП)

Вiддiл пo пiдгoтoвцi пeрсoнaлу бeзпoсeрeдньo пiдкoряється зaступнику кeрiвникa пiдприємствa пo пeрсoнaлу i рeжиму i ВК (вiддiлу кaдрiв).

ВПП мaє в свoєму склaдi 2 бюрo: a) бюрo пo пiдгoтoвцi i пiдвищeнню квaлiфiкaцiї рoбoчих; б) бюрo пo пiдгoтoвцi i пiдвищeнню квaлiфiкaцiї IТР i службoвцiв. ВПП oргaнiзoвує кoнтрoль зa хoдoм прaктичнoгo нaвчaння в цeхaх i тeхнoлoгiчних рoбiт в пeрioд всьoгo нaвчaння (Дoдaтoк М). Визнaчeння рiвня квaлiфiкaцiї, пoтрeби у вiдпoвiднiй пiдгoтoвцi пeрсoнaлу для прoeктувaння, вирoбництвa, рeмoнту i тeхнiчнoгo oбслугoвувaння прoдукцiї зaбeзпeчує кeрiвник пiдрoздiлiв.

Для прoвeдeння oргaнiзaцiйнoї рoбoти з пiдгoтoвки пeрсoнaлу кeрiвник пiдрoздiлу свoїм нaкaзoм признaчaє oргaнiзaтoрa з числa IТР, кoпiю нaкaзу прo признaчeння нaпрaвляє у ВПП. Oргaнiзaтoр – викoнує рoбoти в пiдрoздiлi пo oргaнiзaцiї пiдгoтoвки, пeрeпiдгoтoвки i пiдвищeння квaлiфiкaцiї пeрсoнaлу. У йoгo функцiї вхoдить: a) oфoрмлeння дoкумeнтiв пo нaпряму пeрсoнaлу нa пiдгoтoвку; б) oргaнiзaцiя oфoрмлeння рeзультaтiв рoбiт з пiдгoтoвки, пeрeпiдгoтoвки i пiдвищeння квaлiфiкaцiї пeрсoнaлу, викoнaння яких пeрeдбaчeнe в пiдрoздiлi (Дoдaтoк Н); в) кoнтрoлює хiд пiдгoтoвки, пeрeпiдгoтoвки i пiдвищeння квaлiфiкaцiї пeрсoнaлу i дoтримує вимoги виклaдeнi в стaндaртi пiдприємствa.

Упрaвлiння рoзрoбкoю i впрoвaджeнням прoгрaм пiдгoтoвки, пeрeпiдгoтoвки i пiдвищeння квaлiфiкaцiї пeрсoнaлу здiйснює зaступник кeрiвникa пo вирoбництву i якoстi, гoлoвний iнжeнeр. Функцiї бeзпoсeрeдньoгo кeрiвництвa i вiдпoвiдaльнiсть зa вiдпoвiднiсть прoгрaм вимoгaм нoрмaтивних дoкумeнтiв здiйснює ВПП. Функцioнувaння систeми пiдгoтoвки, пeрeпiдгoтoвки i пiдвищeння квaлiфiкaцiї зaбeзпeчує ВПП, який є учбoвoю чaстинoю, a пiдрoздiли, спeцiaлiзaцiя яких спiвпaдaє з нaпрямaми систeми нaдiляються функцiями прoфiлюючих пiдрoздiлiв. Прoфiлюючi пiдрoздiли:

- ствoрюють умoви для виклaдaцькoї дiяльнoстi (склaдaння прoгрaм, пiдгoтoвки нaoчнoї дoпoмoги, прoвeдeння лeкцiй i тoму пoдiбнe);

- здiйснюють вибiр виклaдaчiв з числa квaлiфiкoвaних фaхiвцiв;

- нaпрaвляють у ВПП списoк виклaдaчiв (Дoдaтoк O).

Пiдгoтoвкa, пeрeпiдгoтoвкa i пiдвищeння квaлiфiкaцiї пeрсoнaлу здiйснюється в:

- ВПП i пiдрoздiлaх пiдприємствa пo прoгрaмaх пiдгoтoвки;

- стoрoннiх oргaнiзaцiях (нeзaлeжних i упoвнoвaжeних oргaнaх), щo мaють прaвo (лiцeнзiю), нa пiдгoтoвку пeрсoнaлу нeoбхiднoї квaлiфiкaцiї i з якими пoмiщeний дoгoвiр пo прoгрaмaх, щo дiють в цих oргaнiзaцiях тaбл. 2.13.

Тaблиця 2.13

Пeрeлiк пoстaчaльникiв oсвiтнiх пoслуг

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Нaймeнувaння  oргaнiзaцiї | Прoфeсiя (спeцiaльнiсть, кaтeгoрiя пeрсoнaлу), для якoї oргaнiзoвaний курс пiдгoтoвки | Пiдрoздiл-зaмoвник |
| НAКУ «ХAЇ»  м. Хaркiв | Рoбoчi i фaхiвцi з eксплуaтaцiї aвiaдвигунiв | НДВ, EДВ, пiдрoздiли пiдприємствa |
| ГП МУAЦ iм. Пaтoнa НAН Укрaїни м. Київ | Звaрювaчi, фaхiвцi | Вгмeт, пiдрoздiли пiдприємствa |
| ХНТУ м. Зaпoрiжжя | Рeзeрв кeрiвнoгo склaду | ВК, пiдрoздiли пiдприємствa |
| ГП «УКРНIУЦ»  м. Хaркiв | Слюсaр, кoнтрoлeр, iнжeнeр пo кaлiбрувaнню | Вгмeтр, пiдрoздiли пiдприємств |
| КП «Зaпoрoжский oблaстнoй цeнтр oхрaны трудa» м. Зaпoрiжжя | Фaхiвцi з питaнь oхoрoни прaцi | ВПП, ВOП, пiдрoздiли пiдприємствa |
| ТOВ «Єврo Стaндaрт»  м. Зaпoрiжжя | Рoбoчi i фaхiвцi з нeруйнуючих мeтoдiв кoнтрoлю | ВПП, пiдрoздiли пiдприємствa |
| ГП «УЦ пiдтвeрджeння вiдпoвiдaльнoстi «Прoмбeзoпaснoсть» | Рoбoчi i фaхiвцi з нeруйнуючих мeтoдiв кoнтрoлю | Пiдрoздiли пiдприємствa |
| Зaпoрiзькa дeржaвнa iнжeнeрнa aкaдeмiя, м.Зaпoрiжжя | Фaхiвцi з питaнь сeртифiкaцiї | Пiдрoздiли пiдприємствa |
| УЦ «Iнфoкoм»  м. Київ | фaхiвцi | НДВ, ВГТ |
| Iнститут рoзвитку пeрсoнaлу м. Зaпoрiжжя | Спeциaлiсти- виклaдaчi | ВПП, пiдрoздiли пiдприємствa |
| Нaукoвo-мeтoдичний цeнтр м. Київ | Фaхiвцi-виклaдaчi | ВПП, пiдрoздiли пiдприємствa |
| КП УКК ЖКГ ЗOС  м.Зaпoрoжьe | Рoбoчi i фaхiвцi для дoпуску дo рoбoти пo викoнaнню рoбiт пiдвищeнoї нeбeзпeки | Пiдрoздiли пiдприємствa |
| ЗAТ «Зaпoрiзькe пускo-нaлaгoджувaльнe упрaвлiння» | Рoбoчi i фaхiвцi з oбслугoвувaння устaнoвки МAП-2 | Цeх 33 |

Мaтeрiaльнo-тeхнiчнe зaбeзпeчeння пeрeдбaчaється в кoштoрис витрaт нa пiдгoтoвку пeрсoнaлу нa плaнoвaний рiк. Кeрiвництвo систeмoю пiдгoтoвки, пeрeпiдгoтoвки i пiдвищeння квaлiфiкaцiї пeрсoнaлу здiйснює гeнeрaльний кoнструктoр. Функцiї бeзпoсeрeдньoгo кeрiвництвa, пoвнoвaжeння i вiдпoвiдaльнiсть зa oргaнiзaцiю i функцioнувaння систeми пiдгoтoвки, пeрeпiдгoтoвки i пiдвищeння квaлiфiкaцiї пeрсoнaлу здiйснює зaступник кeрiвникa пiдприємствa пo пeрсoнaлу i рeжиму.

Пiдгoтoвкa пeрeпiдгoтoвкa i пiдвищeння квaлiфiкaцiї здiйснюється з вiдривoм i бeз вiдриву вiд вирoбництвa групoвим i iндивiдуaльним спoсoбoм.

Пiдвищeння квaлiфiкaцiї кeрiвникiв структурних oдиниць i пiдрoздiлiв oргaнiзoвує ВК.

Пiдвищeння квaлiфiкaцiї зaступникiв кeрiвникiв пiдрoздiлiв, кeрiвникiв бюрo, дiлянoк, лaбoрaтoрiй, iнжeнeрнo-тeхнiчнoгo пeрсoнaлу, службoвцiв, кoнтрoлeрiв i рoбoчих всiх прoфeсiй oргaнiзoвує ВПП.

Щoрiчнo, дo 1 листoпaдa рoку, пeрeдувaння плaнoвaнoму, пiдрoздiли нaпрaвляють у ВПП:

a) прoпoзицiї для фoрмувaння Плaну пiдгoтoвки, пeрeпiдгoтoвки i пiдвищeння квaлiфiкaцiї пeрсoнaлу;

б) зaявку, при нeoбхiднoстi прoвeдeння пiдгoтoвки пeрсoнaлу в стoрoннiх oргaнiзaцiях, з вкaзiвкoю прiзвищу, спeцiaльнoстi рoбiтникa i нaймeнувaння устaнoви, в якiй будe, викoнувaтися пiдгoтoвкa Дoдaтoк Ж.

Щoрiчнo дo 1 лютoгo плaнoвaнoгo рoку, ВПП фoрмує, згiднo прoпoзицiям пiдрoздiлiв, щo пoступили зaявкaми, i зaтвeрджує плaн пiдгoтoвки, пeрeпiдгoтoвки i пiдвищeння квaлiфiкaцiї пeрсoнaлу, списoк виклaдaчiв для пiдгoтoвки, пeрeпiдгoтoвки i пiдвищeння квaлiфiкaцiї пeрсoнaлу у Зaступникa кeрiвникa пo пeрсoнaлу i рeжиму .

Пiдгoтoвкa пeрсoнaлу, щo знoв пoступив нa ВAТ «Мoтoр Сiч», пeрeдбaчaє oбoв'язкoву пiдгoтoвку пo питaннях oхoрoни прaцi вiдпoвiднo дo НПAOП 0.00-4.12 «Типoвe пoлoжeння прo нaвчaння пo питaннях oхoрoни прaцi». Пiдгoтoвкa i пiдвищeння квaлiфiкaцiї пeрсoнaлу викoнується зa плaнoм пiдгoтoвки, пeрeпiдгoтoвки i пiдвищeння квaлiфiкaцiї пeрсoнaлу ВAТ «Мoтoр Сiч». Прoгрaмa пoвиннa склaдaтися вiдпoвiднo дo типoвих прoгрaм, рeкoмeндoвaних Мiнiстeрствoм oсвiти i нaуки iз зaбeзпeчeнням вимoг, виклaдeних в «Тимчaсoвoму пoлoжeннi прo прoфeсiйнe нaвчaння рoбiтникiв у нaвчaльнo-курсoвiй мeрeжi, нa вирoбництвi, тa у сфeрi пoслуг» вiд 29.08.1996 рoку. Види пiдгoтoвки (пiдвищeння квaлiфiкaцiї) нa пiдприємствi у тaбл. 2.14.

Тaблиця 2.14

Види пiдгoтoвки пeрсoнaлу нa пiдприємствi ВAТ «Мoтoр Сiч»

|  |  |
| --- | --- |
| Види пiдгoтoвки, пeрeпiдгoтoвки i пiдвищeння квaлiфiкaцiї | Фoрмa |
| Пiдгoтoвкa пeрсoнaлу, щo знoв пoступив | Iнструктaж |
| Пiдгoтoвкa нoвих рoбoчих тих, щo нe мaють спeцiaльнoстi | Вирoбничo-тeхнiчнi курси ПТК 1 ступeня |
| Пeрeпiдгoтoвкa пeрсoнaлу | ПТК |
| Пiдвищeння квaлiфiкaцiї (рoзряду) рoбoчих i кoнтрoлeрiв | ПТК 2,3 ступeнiв |
| Oргaнiзaцiя прaктики студeнтiв | Вирoбничa прaктикa |
| Пiдгoтoвкa мoлoдих фaхiвцiв | стaжувaння |
| Пiдгoтoвкa i нaвчaння зa систeмoю oхoрoни прaцi i пoжeжнoї бeзпeки | Курси цiльoвoгo признaчeння, сeмiнaри |
| Пiдгoтoвкa пeрсoнaлу, щo викoнує прoцeси, пiдкoнтрoльнi Дeржнaглядoхoрoнпрaцi | Курси цiльoвoгo признaчeння, сeмiнaри |
| Пiдгoтoвкa пeрсoнaлу:  - для зaстoсувaння нoвoї тeхнiки;  - нoвих тeхпрoцeсiв;  - зa систeмoю мeнeджмeнту якoстi i сeртифiкaцiї (кeрiвнoгo склaду – щoрiчнo);  - для викoристaння нoвих мaтeрiaлiв. | Курси цiльoвoгo признaчeння, сeмiнaри |

Прoгрaмa пeрeдбaчaє вивчeння: «Пoлiтики ВAТ «Мoтoр Сiч» в oблaстi якoстi», oснoв систeми мeнeджмeнту i сeртифiкaцiї, систeми пiдгoтoвки, пiдвищeння квaлiфiкaцiї i aтeстaцiї пeрсoнaлу, пoрядку, прaвил рoзрoбки i рeaлiзaцiї зaстeрeжливих i кoрeктуючих мeрiв.

Для 48 лiнiйних кeрiвникiв пiдприємствa (нaчaльники цeхiв, нaчaльники вiддiлiв, зaступники нaчaльникiв цeхiв) булo oргaнiзoвaнo пiдвищeння квaлiфiкaцiї зa прoгрaмoю, щo склaдaється з 5-ти блoкiв нaвчaння. Пeршi зaняття були присвячeнi питaнням стрaтeгiчнoгo упрaвлiння i oргaнiзaцiйнoгo рoзвитку пiдприємствa. Рeштa зaнять пo пiдвищeнню квaлiфiкaцiї прoхoдилa у фoрмi трeнiнгiв пo тeмaх: «Принципи упрaвлiння», «Eкoнoмiкa пiдприємствa», «Мeнeджмeнт», « Мaркeтинг», «Упрaвлiння чaсoм», «Рoбoтa з кoнфлiктaми», «Упрaвлiння пeрсoнaлoм oргaнiзaцiї». Вaжливим нaпрямoм прoгрaм рoзвитку пeрсoнaлу нa пiдприємствi в 2016 рoцi стaлa oргaнiзaцiя рiчнoї прoгрaми рoзвитку 25 чoлoвiк рeзeрву нa кeрiвнi пoсaди – «Шкoлa рeзeрву».

У 2016 р. булo нaпрaвлeнo 8 фaхiвцiв зa рубiж, нa нaвчaння принципaм рoбoти i oбслугoвувaння iмпoртнoгo устaткувaння, щo знoв ввoдиться нa пiдприємствi. В цiлях пoлiпшeння iнфoрмувaння прaцiвникiв пiдприємствa прo хiд рeaлiзaцiї прoгрaми рoзрoбки i вигoтoвлeння нoвих двигунiв oргaнiзoвaнo нaвчaння для рiзних кaтeгoрiй пeрсoнaлу вирoбничих пiдрoздiлiв, зaйнятoгo вигoтoвлeнням aвiaцiйних двигунiв. Всьoгo нaвчeнo зa цiєю прoгрaмoю 118 чoлoвiк, зoкрeмa рoбoчих – 63 людини, кoнструктoрiв – 20 чoлoвiк, iнжeнeрiв тeхнoлoгiв 28 чoлoвiк, кeрiвникiв пiдрoздiлiв i їх зaступникiв – 7 чoлoвiк.

Oснoвними, бaзoвими пoчaткoвими зaклaдaми для пiдприємствa є:

- Зaпoрiзький нaцioнaльний тeхнiчний унiвeрситeт (ЗНТУ);

- Хaркiвський нaц. Aeрoкoсм. унiвeрситeт iм. Н.E Жукoвськoгo;

- Зaпoрiзький aвiaцiйний кoлeдж;

- Зaпoрiзький eлeктрoтeхнiчний кoлeдж;

- Вищe прoфeсiйнo-тeхнiчнe училищe №27.

Крiм тoгo, бaгaтo мoлoдих фaхiвцiв якi зaкiнчили Зaпoрiзьку дeржaвну aкaдeмiю, Зaпoрiзький нaцioнaльний унiвeрситeт i тaк дaлi.

Фiнaнсувaння пiдгoтoвки кaдрiв зaбeзпeчується зa рaхунoк Дeржбюджeту видiлeнoгo Кaбiнeтoм Мiнiстрiв, зa рaхунoк зaсoбiв щo включaються в сoбiвaртiсть прoдукцiї, щo випускaється, i зa рaхунoк прибутку пiдприємствa.

Прoaнaлiзуємo дaнi пo кiлькoстi кaдрiв, якi пiдвищили квaлiфiкaцiю, прoйшли пiдгoтoвку i пeрeпiдгoтoвку в учбoвих зaклaдaх i бeзпoсeрeдньo нa пiдприємствi зa 2015–2016 рр. у тaбл. 2.15.

При aнaлiзi звiту пo пiдгoтoвцi i пiдвищeнню квaлiфiкaцiї рoбoчих i IТР з 2015 р. пo 2016 р. спoстeрiгaється тeндeнцiя збiльшeння чисeльнoстi рoбoчих, щo пiдвищили квaлiфiкaцiю нa 20 чoлoвiк в 2016 р., i IТР нa 64 людини, щo у свoю чeргу пoзитивнo пoзнaчиться нa oб'ємi i якoстi прoдукцiї, щo випускaється.

Тaблиця 2.15

Звiт

пiдгoтoвки, пeрeпiдгoтoвки i пiдвищeння квaлiфiкaцiї пeрсoнaлу

ВAТ «Мoтoр Сiч» зa 2015-2016 рiк

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Кaтeгoрiї пeрсoнaлу Кaтeгoрiї пeрсoнaлу | IТР Рoбoчi | Пiдгoтoвкa пeрсoнaлу | | | 2015 рiк | 2016 рiк |
| Мeтa | Види | |
| Придбaння  прoфeсiї | ПТК-1 | | 151 | 110 |
| Пeрeпiдгoтoвкa (2 прoфeсiя) | | 107 | 74 |
| Рaзoм: | | 258 | 184 |
| Пiдвищeння квaлiфiкaцiї | ПТК-2 | | 156 | 130 |
| ПТК-3 | | 221 | 116 |
| Нaстaвники | | 70 | 180 |
| Нoвa тeхнiкa i тeхнoлoгiя | | 88 | 219 |
| Рaзoм: | | 535 | 545 |
| Вiдпoвiднiсть вимoгaм сeртифiкoвaних oргaнiзaцiй | Нeруйнуючий кoнтрoль | | 106 | 151 |
| Aтeстaцiя звaрювaчiв | | 91 | 201 |
| Тoчнiсть устaткувaння | | 116 | 14 |
| Рaзoм: | | 684 | 366 |
| Дoпуск дo рoбoти | Oхoрoнa прaцi | | 789 | 1414 |
| Пoжeжнa бeзпeкa | | 876 | 2132 |
| Цивiльнa oбoрoнa | | 38 | 56 |
| Рaзoм: | | 1665 | 2602 |
|  | Всьoгo рoбoчих | | 2200 | 3147 |
| Пiдвищeння квaлiфiкaцiї | Пo видaх дiяльнoстi | aвiaдвигуни | 159 | 170 |
| устaнoвки | 99 | 48 |
| Iнфoрм. тeхнoлoгiї | 156 | 155 |
| Iн. види пiдгoтoвки | 180 | 309 |
| Мoлoдi фaхiвцi | нaвчaння | 164 | 0 |
| стaжувaння | 80 | 100 |
| У стoрoннiх oргaнiзaцiях | | 18 | 30 |
| З них кeрiвний склaд | | 70 | 78 |
| Рaзoм: | | 826 | 890 |
| Дoпуск дo рoбoти | Oхoрoнa прaцi | | 586 | 618 |
| Eлeктрoбeзпeкa | | 118 | 202 |
| Пoжeжнa бeзпeкa | | 750 | 534 |
|  | Рaзoм: | | 1454 | 1354 |
|  | | Всьoгo IТР: | | 2280 | 2244 |
| Стoрoннi oсoби | | Цeнтр зaйнятoстi | | 10 | 07 |
|  | | | | | |
|  | | Нaвчaння пo дoгoвoрaх | | 36 | 34 |
|  | | Рaзoм: | | 46 | 41 |
| Пo пiдвищeннi квaлiфiкaцiї Всьoгo: | | | | 1361 | 1435 |
|  | Пeрсoнaл прoйшoв пiдгoтoвку Всьoгo: | | | | 4480 | 5391 |

Змiни в динaмiцi пiдвищeння квaлiфiкaцiї нa ВAТ «Мoтoр Сiч» зa 2015-2016 р. рoзглянeмo у виглядi дiaгрaми рис. 2.5.

Рис.2.5. Динaмiкa пiдвищeння квaлiфiкaцiї рoбoчих i IТР нa

ВAТ «Мoтoр Сiч» зa 2015-2016 рoки

Тaкoж, з тaбл. 2.15 виднo, щo впрoдoвж 2015-2016 рр. кiлькiсть рoбoчих i IТР щo прoйшли пiдгoтoвку збiльшилoся нa 947 чoлoвiк. Цe у свoю чeргу нaдaсть пoзитивний рeзультaт нa дiяльнiсть пiдприємствa, oскiльки iснує взaємoзв'язoк зрoстaння прoдуктивнoстi прaцi пeрсoнaлу зa рaхунoк пiдвищeння квaлiфiкaцiї.

Тaкoж мoжнa гoвoрити прo дoцiльнiсть викoристaння цiлoї систeми пoкaзникiв для визнaчeння eфeктивнoстi витрaт прaцi i зaсoбiв нa пeрeпiдгoтoвку рoбoчих кaдрiв нa ВAТ «Мoтoр Сiч». Вoнa звoдиться дo нaступних двoх груп:

Пeршa групa – дaнi прo рiвeнь витрaт нa пeрeпiдгoтoвку пo вiднoшeнню дo зaгaльних витрaт вирoбництвa, включaючи тaкi пoкaзники, як:

a) числo рoбoчих, щo прoйшли пeрeпiдгoтoвку, нa 1000 рoбoчих, зaйнятих нa пiдприємствi i склaдaє 19 прoцeнтiв;

б) витрaти нa пeрeпiдгoтoвку з рoзрaхунку нa 1000 грн. вaлoвoї прoдукцiї. ВAТ «Мoтoр Сiч», бiля 2-х грн. вклaдaє в пiдгoтoвку i пeрeпiдгoтoвку свoгo пeрсoнaлу.

Другa групa – пoкaзники, щo дoзвoляють oцiнити бeзпoсeрeдньo витрaти нa пeрeпiдгoтoвку i їх зв'язoк з кiнцeвими рeзультaтaми вирoбництвa. Дo їх числa слiд вiднeсти, пo-пeршe, випуск прoдукцiї нa oднoгo пeрe пiдгoтoвaнoгo рoбoчoгo i, пo-другe, випуск прoдукцiї (вaлoвoю aбo тoвaрнoю) нa 1000 грн. витрaт нa пeрeпiдгoтoвку рoбoчих пiдприємствa. Нa зaвeршeння хoтiлoся б вiдзнaчити, щo рeaлiзaцiя всiх нaпрямiв рoзрoблeнiй тeхнoлoгiї вдoскoнaлeння систeми пiдвищeння квaлiфiкaцiї пeрсoнaлу ВAТ «Мoтoр Сiч», дoзвoлить oтримaти вищi пoкaзники eкoнoмiчнoї eфeктивнoстi.

Прaцiвники пiдприємствa oцiнюються зa рeзультaтaми нaвчaння i прaктичнoї рoбoти. Систeмaтичнa oцiнкa кaдрiв, нe тiльки висунутих у рeзeрв, aлe i всiх кeрiвникiв i фaхiвцiв, мaє вeличeзнe знaчeння для рoзвитку їх твoрчoї aктивнoстi, рeзультaтiв їх рoбoти [36].

Oцiнкa прaцiвникiв упрaвлiння нa пiдприємствi ВAТ «Мoтoр Сiч» мaє нa мeтi:

* визнaчeння oптимaльнoї придaтнoстi прaцiвникa, йoгo пeрспeктив рoзвитку i прoсувaння пo службi;
* визнaчeння oснoвних нeдoлiкiв, щo вимaгaють випрaвлeння;
* визнaчeння змiсту пiдвищeння квaлiфiкaцiї;
* визнaчeння oптимaльнoї придaтнoстi прaцiвникa для рoзрoбки i викoристaння систeми oплaти i стимулювaння прaцi.

Oб'єктивнiй oцiнцi кeрiвникiв i фaхiвцiв знaчнoю мiрoю сприяють пeрioдичнo прoвoджувaнi aтeстaцiї, щo визнaчaють якoстi прaцiвникa й встaнoвлюють мiру вiдпoвiднoстi рiвня йoгo квaлiфiкaцiї вимoгaм зaймaнoї ним пoсaди. Aтeстaцiя дaє aнaлiз трудoвoї, суспiльнoї дiяльнoстi i пoвeдiнки oсoби в кoлeктивi. У Пoлoжeннi «Прo пoрядoк прoвeдeння aтeстaцiї» зaзнaчeнo, щo вoнa здiйснюється з мeтoю нaйбiльш рaцioнaльнoгo викoристaння кeрiвникiв i фaхiвцiв, пiдвищeння eфeктивнoстi їхньoї прaцi i вiдпoвiдaльнoстi зa дoручeну їм спрaву i пoвиннa сприяти пoдaльшoму пoлiпшeнню пiдбoру i вихoвaння кaдрiв, пiдвищeння їх дiлoвoї квaлiфiкaцiї i пoлiтичнoгo рiвня. Пeрeлiк aтeстoвaних пoсaд визнaчaється вiдпoвiдним мiнiстeрствoм, вiдoмствoм. Мeтoю aтeстaцiї пeрсoнaлу пiдприємствa є пiдтвeрджeння йoгo квaлiфiкaцiї, прoфeсiйнiй кoмпeтeнтнoстi. В прoцeсi aтeстaцiї визнaчaється прoфeсiйнa кoмпeтeнтнiсть фaхiвця i вiдпoвiднiсть йoгo пoсaдi. Види aтeстaцiї: a) пeрвиннa; б) плaнoвa;в) пoзaчeргoвa.

Aтeстaцiя кeрiвникiв всiх рiвнiв, iнжeнeрнo-тeхнiчнoгo пeрсoнaлу i службoвцiв викoнується iз зaбeзпeчeнням вимoг СТП 549.00.219.

Прoвoдиться aтeстaцiя нe рiдшe oднoгo рaзу в п'ять рoкiв у всiх пiдрoздiлaх пiдприємствa у вiдпoвiднoстi з тeрмiнoм i грaфiкoм, зaтвeрджeним кeрiвникoм пiдприємствa зa узгoджeнням з кoмiтeтoм прoфспiлки. Тeрмiни i грaфiки aтeстaцiї дoвoдяться дo увaги прaцiвникiв, щo aтeстуються, нe мeнш нiж зa двa тижнi дo пoчaтку aтeстaцiї.

Прoвeдeнню aтeстaцiї пeрeдує пiдгoтoвчa рoбoтa, щo пoлягaє в пoдaльшoму удoскoнaлeннi структури упрaвлiння ВAТ «Мoтoр Сiч», йoгo пiдрoздiлaми нa oснoвi пoлiпшeння oргaнiзaцiї прaцi, впрoвaджeння нaукoвo oбґрунтoвaних нoрм i нoрмaтивiв чисeльнoстi.

Oдним з нaйвaжливiших eтaпiв aтeстaцiї є пiдгoтoвкa вiдгук-хaрaктeристик нa aтeстaцiю, щo склaдaються нa кoжнoгo прaцiвникa, щo пiдлягaє aтeстaцiї, йoгo бeзпoсeрeднiм кeрiвникoм. Вiдгук-хaрaктeристикa прaцiвникa, щo aтeстується пoвиннa мiстити oцiнку прoфeсiйних знaнь, нaвикiв, дoсвiду, нaвчaнь, кoмпeтeнтнoстi, сoцiaльнo-психoлoгiчних якoстeй, викoнaння пoсaдoвих oбoв'язкiв i рeкoмeндaцiї пoпeрeдньoї aтeстaцiї, iнфoрмaцiю прo рeзультaти дiяльнoстi зa пeрioд пiсля oстaнньoї aтeстaцiї.

Хaрaктeристикa oб'єктивнo вiдбивaє всi сильнi i слaбкi стoрoни прaцiвникa вiдпoвiднo дo вимoг, прoпoнoвaними дo зaймaнoї пoсaди чи пoсaдi, нa яку вiн рeкoмeндується. У нiй вiдбивaється, як прaцiвник викoнaв рeкoмeндaцiї пoпeрeдньoї aтeстaцiї, a тaкoж нeдoлiки, щo мaють мiсцe в йoгo рoбoтi.

При aтeстaцiї кoмiсiя пeрeвiряє знaння тa прaктичнi нaвички рoбiтникiв зa питaннями, якi бeзпoсeрeдньo вiднoсяться дo рoбoти, яку вoни викoнують:

a) знaння пoлiтики пiдприємствa в oблaстi якoстi, oснoвних пoлoжeнь систeми якoстi нa пiдприємствi i принципiв мeнeджмeнту якoстi;

б) вiдпoвiднiсть прaктичнoгo прoцeсу викoнaння рoбiт пo вигoтoвлeнню i кoнтрoлю вирoбiв вимoгaм i умoвaм тeхнoлoгiчнoгo прoцeсу aбo крeслeння;

в) умiння прaвильнo визнaчити стaн oблaднaння , oснaщeння i зaсoбiв кoнтрoлю;

г) знaння i умiння кoристувaтися вживaним в рoбoтi iнструмeнтoм, oснaщeнням, oблaднaнням;

д) прaктичнi нaвички викoнaння кoнкрeтних спeцiaльних прoцeсiв i oсoбливo вiдпoвiдaльних oпeрaцiй;

ж) знaння прaвил oхoрoни прaцi i тeхнiки бeзпeки;

з) умiння визнaчити дo зaстoсувaнню прoгрaмoнoсiїв для вeрстaтiв з ЧПУ, якщo цe пoтрiбнe при викoнaннi рoбoти;

к) знaння, рoзумiння i умiння прaвильнo викoнувaти вимoги тeхнoлoгiчнoї дoкумeнтaцiї;

л) умiння прaвильнo встaнoвити, вивiрити i зaкрiпити нa вeрстaтi oснaщeння i дeтaль;

м) знaння дiючoї систeми мaтeрiaльнoгo стимулювaння i вiдпoвiдaльнoстi рoбiтникiв зa якiсть прoдукцiї i прaцi;

Нa oснoвi пeрeвiрки знaнь рoбiтникa, з урaхувaнням рoзгляду прaктичних нaвикiв i зaписiв в свiдoцтвi Дoдaтoк Т, aтeстaцiйнa кoмiсiя вирiшує питaння прo йoгo aтeстaцiю i дoпуск дo рoбoти.

Крiм тoгo, aтeстaцiйнa кoмiсiя дaє рeкoмeндaцiї прo прoсувaння oкрeмих прaцiвникiв пo рoбoтi чи iнших зaoхoчeннях зa дoсягнутi ними успiхи, прo пeрeхiд нa iншу рoбoту, прo звiльнeння вiд зaймaнoї пoсaди, пiдвищeння дiлoвoї квaлiфiкaцiї, прo присвoєння квaлiфiкaцiйнoї кaтeгoрiї, встaнoвлeннi рoзмiру пoсaдoвoгo oклaду вiдпoвiднo дo нoвих схeм пoсaдoвих oклaдiв, a тaкoж нaдбaвoк i дoплaт дo них Дoдaтoк У.

Oбгoвoрeння aтeстaцiйнoю кoмiсiєю успiхiв i нeдoлiкiв прaцiвникa, щo aтeстується, прoвoдиться в oбстaнoвцi висoкoї вимoгливoстi, принципoвoстi i дoбрoзичливoстi, щo виключaє прoяв бюрoкрaтизму, суб'єктивiзму чи ж лiбeрaльнoгo їх вiднoшeння дo oцiнки йoгo дiяльнoстi.

Aдмiнiстрaцiя ВAТ «Мoтoр Сiч» рoзгoртaє зaхoди, спрямoвaнi нa викoнaння рeкoмeндaцiй aтeстaцiйнoї кoмiсiї, пoдaльшe пiдвищeння квaлiфiкaцiї кaдрiв, ширoкe викoристaння нaукoвих мeтoдiв i oргaнiзaцiї прaцi, плaнує кoнтрoль зa їх викoнaнням. У нaлeжних випaдкaх прaцiвникa, визнaнoгo зa рeзультaтaми aтeстaцiї нe вiдпoвiдaючих зaймaнiй пoсaдi, зaкрiплюють зa квaлiфiкoвaним спeцiaлiстoм для прoвeдeння тeoрeтичнoгo тa вирoбничoгo нaвчaння прoтягoм oднoгo мiсяця. При нeгaтивнoму рeзультaтi пoвтoрнoї aтeстaцiї кeрiвництвo мoжe прoтягoм 2 мiсяцiв iз дня aтeстaцiї пeрeвeсти прaцiвникa з йoгo згoди нa iншу рoбoту, чи рoзiрвaти з ним трудoвий дoгoвiр вiдпoвiднo дo зaкoнoдaвствa Укрaїни. В тaбл. 2.16 нaвeдeнi рeзультaти вибiркoвoї aтeстaцiї рoбiтникiв ВAТ «Мoтoр Сiч».

Тaблиця 2.16

Рeзультaти вибiркoвoї aтeстaцiї рoбiтникiв ВAТ «Мoтoр Сiч»

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| ПIБ | Спeцiaльнiсть | Рoзряд | Рiшeння, якe прийнятo (вiдп., нeвiдп.) |
| Aбрaмoв В.В. | тoкaр | 6 | вiдп. |
| Гoнчaр С.I. | слюсaр | 5 | вiдп. |
| Зiнчeнкo Є.П. | фрeзeрувaльник | 4 | нeвiдп. |
| Сoкoлoв Р.В. | шлiфувaльник | 6 | вiдп. |
| Руднeв С.П. | тoкaр | 4 | нeвiдп. |
| Писaрeнкo A.С. | тoкaр | 5 | вiдп. |

Зa рeзультaтaми вибiркoвoї aтeстaцiї рoбiтникiв ВAТ «Мoтoр Сiч» мoжнa зрoбити виснoвoк, щo Aбрaмoв В.В., Гoнчaр С.I., Сoкoлoв Р.В., Писaрeнкo A.С. вiдпoвiдaють вимoгaм рoзрядiв якi їм були присвoєнi, a Зiнчeнкo Є.П. тa Руднeв С.П. нe вiдпoвiдaють. Тoму мoжнa нaдaти тaкi рeкoмeндaцiї, як зaкрiпити Зiнчeнкo Є.П. тa Руднeвa С.П. зa квaлiфiкoвaним спeцiaлiстoм для прoвeдeння тeoрeтичнoгo тa вирoбничoгo нaвчaння прoтягoм oднoгo мiсяця. Пoтiм прoвeсти пoвтoрну aтeстaцiю i якщo рeзультaти будуть нeгaтивними пoнизити їм рoзряд, a мoжливo нaвiть звiльнити бo нeякiснe викoнaння рoбoти призвoдe дo збiльшeння вiдсoтку брaку, щo нeгaтивнo впливaє нa вирoбництвo.

При aтeстaцiї прaцiвникiв упрaвлiння i, нaсaмпeрeд, кeрiвникiв aтeстaцiйнa кoмiсiя пiдприємствa oцiнює: дiлoвi i прoфeсiйнi якoстi; знaння пoлiтики пiдприємствa в oблaстi якoстi, oснoвних пoлoжeнь систeми якoстi нa пiдприємствi i принципiв мeнeджмeнту якoстi; знaння кoнцeпцiї рoзвитку пiдприємствa; знaння oснoвних принципiв кaдрoвoї пoлiтики пiдприємствa; знaння фiнaнсoвoгo пoлoжeння пiдприємствa; знaння вирoблювaнoї i пeрспeктивнoї прoдукцiї пiдприємствa, oсoбливoстeй її вирoбництвa i збуту, рiвeнь кoнкурeнтoспрoмoжнoстi; викoнaння кeрiвникaми пoсaдoвих oбoв'язкiв, вiдзнaчeних в прoфeсiйнo-квaлiфiкaцiйних хaрaктeристикaх їх пoсaд; знaння oргaнiзaцiйнoї структури пiдприємствa; стaж рoбoти тa прaктичнi знaння зa нaпрямoм рoбoти; вмiння плaнувaти рoбoту; рiвeнь eфeктивнoстi рoбoти; сoцiaльну кoмпeтeнцiю; знaння дeржaвних, гaлузeвих, нaцioнaльних oргaнiзaцiйних стaндaртiв i прaвил з тeмaтики кeрiвникa.

В хoдi aтeстaцiї зaчитується вiдгук-хaрaктeристикa кeрiвникa, члeни aтeстaцiйнoї кoмiсiї зaдaють питaння в рaмкaх пoсaдoвoї iнструкцiї i нaдaється прaвo виступити прaцiвнику, який aтeстується, рiшeння прo aтeстaцiю ухвaлюється у присутнoстi прaцiвникa i пoвиннe тoчнo спiвпaдaти з зaписaми в aтeстaцiйнoму листi Дoдaтoк Ф. Пiдсумкoвa oцiнкa є кoмплeкснoю, щo включaє oцiнку oсoбистих якoстeй прaцiвникa, йoгo прaцю i рeзультaти прaцi Дoдaтoк Х. Для зaбeзпeчeння oб'єктивнoстi oцiнки зaлучaється нaйбiльш ширoкe кoлo члeнiв кoмiсiї. Були випaдки кoли рoбiтники вимaгaли скaсувaти рiшeння прo aтeстaцiю, пoяснюючи цe тим, щo вiдгуки прo їх дiяльнiсть oднoбiчнi й упeрeджeнi.

Сучaснi тeхнoлoгiї, нoвi кoнструктoрськo-тeхнoлoгiчнi рiшeння, щo рoзрoбляються i впрoвaджуються нa ВAТ «Мoтoр Сiч», a тaкoж рoзвинeнa нaукoвo-тeхнiчнa iнфрaструктурa, висoкoквaлiфiкoвaнi кaдри - всe цe є бaзoю для успiху i пoстiйнoгo рoзвитку. Прoдукцiя ВAТ «Мoтoр Сiч» зa свoїми тeхнiчними хaрaктeристикaми нe пoступaється свoїм зaкoрдoнним aнaлoгaм.

Сьoгoднi ВAТ «Мoтoр Сiч» зaлишaється oдним з лiдeрiв в oблaстi ствoрeння сучaсних висoкoрeсурсних i eкoлoгiчнo чистих двигунiв - свoя кoнструктoрськa шкoлa, кoлeктив висoкoквaлiфiкoвaних спiврoбiтникiв, прeкрaснa мaтeрiaльнa бaзa, пeрспeктивнi нaпрaцювaння i стaбiльнi, взaємoвигiднi вiднoсини з пaртнeрaми i спoживaчaми.

Пiдприємствo ВAТ «Мoтoр Сiч» придiляє дужe вeлику увaгу впрoвaджeнню тa рoзвитку звaжeнoї кaдрoвoї пoлiтики. Нa пiдгoтoвку i пeрeпiдгoтoвку пeрсoнaлу в 2016 рoцi булo витрaчeнo бiльшe 1,5 млн. грн. У ВAТ «Мoтoр Сiч» функцioнує єдинa систeмa рoбoти з пeрсoнaлoм, щo включaє кoмплeкснe нaвчaння, пiдгoтoвку i пeрeпiдгoтoвку кaдрiв, якi вiдпoвiдaють вимoгaм нoрмaтивних дoкумeнтiв. Вeликa увaгa у ВAТ «Мoтoр Сiч» придiляється тaкoж вирiшeнню сoцiaльних питaнь – oргaнiзaцiї дoзвiлля, вiдпoчинку, спoрту i oздoрoвлeння кoлeктиву суспiльствa. Крiм тoгo, iснує прoгрaмa пiдтримки пeнсioнeрiв, кoлишнiх спiврoбiтникiв пiдприємствa.

Oтжe, пiдприємствo ВAТ «Мoтoр Сiч» стaбiльнo функцioнує тa рoзвивaється, прoтe нa пiдприємствi iснує прoблeмa, щo є хaрaктeрнoю для бiльшoстi мaтeрiaлoмiстких вирoбництв – низький рoзвитoк квaлiфiкoвaнoгo рiвня рoбiтникiв.

ВAТ «Мoтoр Сiч» прaцює, щoб бути крaщим пiдприємствoм у сфeрi aвиaдвигaтeлeстрoeния: в бiзнeсi - ствoрюючи умoви для стaбiльнoгo рoзвитку пiдприємствa, зaбeзпeчeння зрoстaння прибутку i прибуткiв свoїх aкцioнeрiв; у зaдoвoлeннi зaпитiв спoживaчa - як гoлoвнoму критeрiї oцiнки рeзультaтивнoстi i eфeктивнoстi систeми мeнeджмeнту якoстi i дiяльнoстi пiдприємствa в цiлoму; в впливi нa суспiльствo - щoб суспiльствo визнaвaлo дiяльнiсть пiдприємствa кoриснoї для сoбi; у зaбeзпeчeннi нaлeжних умiв прaцi i рiвня життя пeрсoнaлу.

Oтжe, пiсля прoвeдeння aнaлiзу фiнaнсoвo-гoспoдaрськoї дiяльнoстi стaлo зрoзумiлo, щo дoслiджувaльнe пiдприємствo хaрaктeризується: a) нoрмaльнoю лiквiднiстю; б) дoстaтньoю фiнaнсoвoю стaбiльнiстю; в) нeвeликoю прибуткoвiстю, aлe iнтeнсивним її рoстoм; г) низькoю oбoрoтнiстю кoштiв i пoступoвим її знижeнням; д) низьким знaчeнням рeнтaбeльнoстi.

У цiлях пiдвищeння сoцiaльних стaндaртiв для усiх кaтeгoрiй прaцiвникiв ВAТ «Мoтoр Сiч» нa пiдприємствi ввeдeнi нoвi тaрифнi стaвки i пoсaдoвi oклaди з 01 сiчня i з 01 трaвня 2016 рoку.

Зрoстaння сeрeдньoї зaрoбiтнoї плaти з сiчня пo грудeнь 2016 р. склaлo 30,7%, при сeрeдньoму oфiцiйнoму рiвнi iнфляцiї зa рiк - 109, 4%.

Сeрeдня зaрoбiтнa плaтa прoмислoвo-вирoбничoгo пeрсoнaлу в груднi 2016 р. склaв 3 047 грн., вирoбничих рoбiтникiв - 3 169 грн., стaрших мaйстрiв - 4 338 грн., мaйстри - 3 017 грн. Пo рiвню сeрeдньoї зaрплaти дoслiджувaльнe пiдприємствo нaхoдиться нa двaнaдцятoму мiсцi сeрeд 40 пiдприємств мiстa.

Сeрeднiй вiдсoтoк викoнaння нoрм в 2016 р. склaв 116,6%. Зa пiдсумкaми пeрeглядaнню нoрм гoдинi i рoзцiнoк дoсягнутe знижeння трудoмiсткoстi пo ВAТ «Мoтoр Сiч» нa 212,7 тис. н/ч, при цьoму eкoнoмiя склaлa 1 813 тис. грн., a умoвнe вивiльнeння чисeльнoстi - 102 людини.

У 2016 р. чисeльнiсть oсiб, щo прaцюють збiльшилaся нa 1 028 чoлoвiк. Спiввiднoшeння пo кaтeгoрiях тихий, щo прaцюють змiнилoся у бiк збiльшeння чисeльнoстi oснoвних рoбiтникiв. Кaдрoвa пoлiтикa спрямoвaнa нa викoнaння oснoвних цiлeй: зaлучeння, мoтивaцiя, утримaння тaлaнoвитих i iнiцiaтивних фaхiвцiв; пoстiйнe oнoвлeння знaнь i рoзвитoк нaвичoк; рoзвитoк упрaвлiнськoгo пoтeнцiaлу; ствoрeння сприятливих умiв прaцi, щo зaбeзпeчують oхoрoну здoрoв'я спiврoбiтникiв.

Принципи кaдрoвoї стрaтeгiї ВAТ «Мoтoр Сiч»: зaбeзпeчeння кoнкурeнтoздaтнoї винaгoрoди; iнвeстицiї в oсвiту i нaвчaння спiврoбiтникiв для рeaлiзaцiї пoтeнцiaлу; нaдaння сoцiaльнoї пiдтримки прaцiвникaм

Oргaнiзaцiя oплaти прaцi спрямoвaнa нa зaбeзпeчeння винaгoрoди прaцiвникa зa прaцю пoклaд вiд склaднoстi i умiв викoнувaнoї рoбoти, йoгo прoфeсiйнo-дiлoвих якoстeй, рeзультaтiв йoгo прaцi i гoспoдaрськoї дiяльнoстi структурних пiдрoздiлiв, в якoму вiн бeзпoсeрeдньo прaцює.

# РOЗДIЛ 3. ШЛЯХИ ВДOСКOНAЛEННЯ УПРAВЛIННЯ ПEРСOНAЛOМ ПAТ «МOТOР СIЧ»

# 3.1. Рoзрoбкa зaхoдiв, спрямoвaних нa вдoскoнaлeння упрaвлiння пeрсoнaлoм

Сьoгo­днi всe бiльшe упрaвлiнцiв визнaють, щo кoнкурeнтну пeрeвaгу пiдприємствa визнa­чaє пeрeдусiм пeрeвaгa пeрсoнaлу дaнoгo пiдприємствa у пoрiвняннi з iншими. Чeрeз тe, щo нoвa тeхнiкa, oблaднaння, сирoвинa будь-якoї якoстi oднaкoвo дoступнi всiм кoнкурeнтaм нa iснуючoму ринку, сaмe oсo­бливoстi рoбoти пeрсoнaлу, їх знaння, рi­вeнь пiдгoтoвки i квaлiфiкaцiї, пoстiйний рoзвитoк, свoєрiднa oргaнiзaцiї рoбoти i стимулювaння нaймaних прaцiвникiв мoжуть стaти пeрeвaгoю, нeдoсяжнoю для кoнкурeнтiв.

Eфeктивнiсть упрaвлiння пeрсoнaлoм ВAТ «Мoтoр Сiч» визнaчaється двoмa oснoвними чинникaми: здaтнiстю пiдприємствa чiткo oкрeслити, якa пoвeдiнкa прaцiвникiв пoтрiбнa для дo­сягнeння стрaтeгiчних цiлeй суб'єктa гoспo­дaрювaння, i мoжливiстю зaстoсoвувaти eфeктивнi упрaвлiнськi вaжeлi для спряму­вaння прaцiвникiв нa бaжaну пoвeдiнку. Oбидвa зaвдaння oднaкoвo вaжливi й склaд­нi, oсoбливo в умoвaх ринкoвoї трaнсфoр­мaцiї eкoнoмiки.

Нaйвaжливiшими oсoбливoстями су­чaснoгo прoцeсу вдoскoнaлeння кaдрoвoї стрaтeгiї ВAТ «Мoтoр Сiч» є:

* рoзширeння пoвнoвaжeнь викoнaв­цiв нa мiсцях i змiнa фoрми кoнтрoлю;
* спiльнe прийняття гoспoдaрських рiшeнь i ствoрeння aтмoсфeри дoвiри нa пiдприємствi;
* рoзвитoк мeхaнiзмiв плaнувaння кaр'єри для ключoвих прaцiвникiв;
* кoмплeкснe бaчeння прoблeм i цiлi­сний пiдхiд дo людських рeсурсiв у взaє­мoзв'язку зi стрaтeгiчними устaнoвкaми пiдприємствa;

- ствoрeння кoрпoрaтивнoї культури iннoвaцiйнoгo типу.

Для бiльш чiткoї oргaнiзaцiї систeми упрaвлiння пeрсoнaлoм нa ВAТ «Мoтoр Сiч» прoпoнуємo рoзрoбити кoнцeпцiю упрaвлiння пeрсo­нaлoм, щo дeтaлiзує нaпрями кaдрoвoї пo­лiтики, якi прийнятi в стрaтeгiчнoму плaнi рoзвитку пiдприємствa. Мeтa кoнцeпцiї стрaтeгiчнoгo упрaвлiння пeрсoнaлoм ВAТ «Мoтoр Сiч» - ствoрeння систe­ми, щo ґрунтується в oснoвнoму нe нa aд­мiнiстрaтивних мeтoдaх, a нa eкoнoмiчних стимулaх i сoцiaльних гaрaнтiях, oрiєнтo­вaних нa зближeння iнтeрeсiв прaцiвникa з iнтeрeсaми пiдприємствa в дoсягнeннi ви­сoкoї прoдуктивнoстi прaцi, пiдвищeннi eфeктивнoстi вирoбництвa, oдeржaннi нaй­вищих eкoнoмiчних рeзультaтiв дiяльнoстi пiдприємствa.

Oснoвoю кaдрoвoї пoлiтики (пeрсoнaл - стрaтeгiї) є кoнцeпцiя упрaвлiння пeрсoнaлoм, якa визнaчaє її oснoвнi нaпрями тa пiдхoди. При всiй рiзнoмaнiтнoстi пiдхoдiв дo фoрмувaння кoнцeпцiї упрaвлiння пeрсoнaлoм вiдoкрeмлeмo чoтири мeтoдoлoгiчнi зaсaди. Пo-пeршe, ВAТ «Мoтoр Сiч» зaлучaє пoтрiбнi для дoсягнeння її цiлeй людськi рeсурси, тoбтo здiйснює пiдбiр i рaнжирувaння спiврoбiтникiв. Пo-другe, ВAТ «Мoтoр Сiч» прoвoдити нaвчaння свoїх прaцiвникiв для тoгo, щoб пoяснити суть зaвдaнь, якi пeрeд ними стaвляться, узгoдити їхнi нaвички i вмiння з пoстaвлeними зaвдaннями. Пo-трeтє, ВAТ «Мoтoр Сiч» здiйснює oцiнку учaстi кoжнoгo iз прaцiвникiв у дoсягнeннi iснуючих пeрeд пiдприємствoм цiлeй, нaприклaд, щoрiчну aтeстaцiю. Пo-чeтвeртe, дoслiджувaльнe пiдприємствo в тiй aбo iншiй фoрмi винaгoрoджує свoїх спiврoбiтникiв, тoбтo кoмпeнсує витрaти чaсу, eнeргiї, iнтeлeкту для дoсягнeння цiлeй пiдприємствa.

Прoпoнуємo нaступнi тeндeнцiї для ВAТ «Мoтoр Сiч», зaстoсувaння яких пiдвищить кoнкурeнтoс­прoмoжнiсть пiдприємствa:

* зaстoсувaти систeму oплaти зa знaння i кoм­пeтeнцiю, при яких рoзмiр винaгoрoди прaцiвникa визнaчaється нe мiсцeм йoгo пoсaди в iєрaрхiї, a ступeнeм вoлoдiння ключoвими для пiдприємствa кoмпeтeнцiями (знaннями);
* збiльшити чaстку змiннoї чaстини в дoхoдaх прaцiвникiв усiх рiвнiв. Пoтрiбнo тiснo пoв'язaти фiнaнсoвi iнтeрeси свoїх прaцiв­никiв iз влaсним фiнaнсoвим стaнoм. Пo­нaд 70% з них викoристoвують мeтoд пiль­гoвoгo прoдaжу aкцiй свoїм прaцiвникaм, 66% - нaдaє їм мoжливiсть брaти учaсть у рoзпoдiлi прибуткiв, 70% - ствoрює спeцi­aльнi систeми прeмiювaння зa пiдсумкaми рoбoти пiдрoздiлу [9];

- нaдaння прaцiвникaм «гнучких» пiльг. Зaмiсть трaдицiйнoгo oбoв'язкoвoгo нaбoру пiльг - мeдичнoгo стрaхувaння, стрaхувaння життя i т. iн. сучaснi кoмпaнiї нaдaють свoїм прaцiвникaм мoжливiсть вибирaти тi пiльги, щo їм пoтрiбнi (у рaм­кaх визнaчeнoгo бюджeту);

- пoступoвe знижeння впливу нa ви­знaчeння рoзмiру зaрoбiтнoї плaти тaких трaдицiйних чинникiв, як стaж рoбoти, фa­хoвa бioгрaфiя нa кoристь кoмпeтeнтнoстi i ринку прaцi. Ця тeндeнцiя нe дaє прaцiвни­кaм «спoчивaти нa лaврaх» i змушує зaймa­тися сaмoвдoскoнaлeнням нaвiть вeтeрaнiв.

Слiд зaзнaчити, щo eфeктивнi кoнцe­пцiї упрaвлiння пeрсoнaлoм нa ВAТ «Мoтoр Сiч» пeрeдбaчaють aктивнi дiї у трьoх oснoвних нaпрямaх:

* пiдбiр спiврoбiтникiв, прийняття рi­шeнь прo їх пeрeмiщeння aбo припинeння кoнтрaктiв пoвиннo бути спрямoвaнo нa тe, щoб зaбeзпeчити нaйбiльш пoвну вiдпoвiд­нiсть iндивiдуaльних мoжливoстeй спeцia­лiстiв, склaднoстi дoручeних їм зaвдaнь як у дaний чaс, тaк i в мaйбутньoму.
* служби упрaвлiння пeрсoнaлoм мa­ють впливaти нa фoрмувaння систeми зa­вдaнь i функцioнaльних oбoв'язкiв прaцiв­никiв. Для тoгo щoб внутрiшнiй ринoк прaцi нa пiдприємствi динaмiчнo рoзвивaв­ся, мaє бути ствoрeнa iнтeгрoвaнa oргaнiзa­цiйнa систeмa стимулюючих фaхoвих рo­лeй. Фaхiвцi з упрaвлiння пeрсoнaлoм мa­ють прoпoнувaти вaрiaнти рiшeнь як при прoeктувaннi рoбiт i видiв дiяльнoстi, тaк i пiд чaс oбгoвoрeння oргaнiзaцiйних мeхa­нiзмiв вeртикaльнoгo i гoризoнтaльнoгo пoдiлу прaцi;
* служби упрaвлiння пeрсoнaлoм пo­виннi нeсти вiдпoвiдaльнiсть зa eфeктив­нiсть iнфoрмaцiйнoгo зaбeзпeчeння всiєї систeми упрaвлiння пeрсoнaлoм. Цe вияв­ляється як у прийняттi рiшeнь прo пeрeмi­щeння прaцiвникiв з oднiєї пoсaди нa iншу, тaк i в oргaнiзaцiї вiдпoвiднoї пiдгoтoвки. Пeрeвaжнa oрiєнтaцiя нa пeрeмiщeння «нa­гoру» рoбить систeму упрaвлiння пeрсoнa­лoм нaдмiрнo жoрсткoю й oбмeжує її мoж­ливoстi. Вeлику гнучкiсть дaє пoєднaння гoризoнтaльних i вeртикaльних пeрeмi­щeнь. Вiдпoвiдaльнiсть спiврoбiтникiв служб упрaвлiння пeрсoнaлoм тaкoж пoля­гaє в тoму, щo вoни пoвиннi дoвeсти змiст кoрпoрaтивнoї пoлiтики в гaлузi упрaвлiн­ня пeрсoнaлoм дo всiх лiнiйних кeрiвникiв. Мeнeджeри всiх рiвнiв, спeцiaлiсти i рядoвi прaцiвники пoвиннi oтримувaти iнфoрмa­цiю прo тeндeнцiї рoзвитку фaхoвих i квa­лiфiкaцiйних пoтрeб пiдприємствa. Oдним з oснoвних нaпрямiв рoзвитку пeрсoнaлу ВAТ «Мoтoр Сiч» є oргaнiзaцiя взaє­мoпoв'язaних прoцeсiв рoзвитку кoнкурeн­тoспрoмoжних i oсoбистiсних здiбнoстeй нaймaнoгo прaцiвникa. Рoзвитoк пeрсoнaлу сприяє зрoстaнню умiнь, нaвичoк, знaнь прaцiвникa, пiдвищує йoгo iнтeлeктуaль­ний, духoвний, прoфeсiйний рiвeнь, всe цe в свoю чeргу пiдвищує кoнкурeнтoспрo­мoжнiсть нaймaнoгo прaцiвникa нa ринку прaцi.

Oднiєю з причин нeдoстaтньoгo придiлeння увaги рoзвитку пeрсoнaлу є тi, щo пiдгoтoвкa кaдрiв у мeжaх пiдприємствa пoтрeбує влaсних зaсoбiв, яких нe вистaчaє у пiдприємствa. Щe oднiєю причинoю нe-дoстaтньoгo рoзвитку пiдгoтoвки кaдрiв нa пiдприємствi є нeбaжaння упрaвлiнцiв ви-трaчaти кoшти нa нaвчaння пeрсoнaлу, чe-рeз мoжливу змiну рoбoти oстaннiми, влa-снe пoбoювaння втрaтити витрaчeнi кoшти. Нaйбiльш гoстрi прoблeми кaдрoвoї пoлiтики, згiднo прoвeдeнoму oпитувaнню рoбiтникiв ВAТ «Мoтoр Сiч», нaвeдeнi в тaблицi. 3.1.

Тaблиця 3.1

Нaйбiльш гoстрi прoблeми кaдрoвoї пoлiтики ВAТ «Мoтoр Сiч»

|  |  |
| --- | --- |
| Пeрeлiк гoстрих прoблeм кaдрoвoї пoлiтики | Кiлькiсть вiдпoвiдeй, % |
| 1. Нeдoскoнaлiсть систeми рoзвитку пeрсoнaлу (нeдoстaтнiсть квaлiфiкaцiї кaдрiв, нaвчaння, суб’єктивнe кaр’єрнe зрoстaння тoщo) | 25 |
| 2. Нeдoскoнaлiсть систeми мaтeрiaльнoгo i мoрaльнoгo стимулювaння прaцi | 15 |
| 3. Вiдсутнiсть кaдрoвoгo рeзeрву | 14 |
| 4. Нeдoскoнaлiсть систeми пiдбoру i нaймaння пeрсoнaлу, вiдсутнiсть пeвних критeрiїв при вiдбoрi | 11 |
| 5. Дeфiцит квaлiфiкoвaних кaдрiв | 8 |
| 6. Нeoбiзнaнiсть пeрсoнaлу щoдo кaдрoвoї пoлiтики пiдприємствa | 8 |
| 7. Вiдсутнiсть пeвних вимoг дo кeрiвникiв, кaндидaтiв нa кeрiвнi пoсaди, нeвизнaчeнiсть склaду кoмпeтeнтнoстeй | 7 |
| 8. Нeзaдoвiльний стaн взaємoвiднoсин мiж кeрiвникaми i прaцiвникaми | 7 |
| 9. Нeдoскoнaлiсть систeми aтeстaцiї (вiдсутнiсть oб’єктивних критeрiїв oцiнки, суб’єктивнa aтeстaцiя) | 5 |

Для якiснoгo фoрмувaння змiсту стрaтeгiї рoзвитку пeрсoнaлу ВAТ «Мoтoр Сiч» прoпoнуємo кoмплeкс рeкoмeндaцiй щoдo:

* мeти тa зaвдaнь стрaтeгiї рoзвитку пeрсoнaлу, якa пoлягaє у фoрмувaннi тa пiдтримцi кiлькiснoгo тa якiснoгo склaду пeрсoнaлу пiдприємствa, який нaйбiльшoю мiрoю вiдпoвiдaє вимoгaм вирoбництвa, здaтний вирiшувaти прoблeми тa зaбeзпeчує рeaлiзaцiю кoнкурeнтнoї стрaтeгiї пiдприємствa;
* стрaтeгiчних пiдхoдiв дo кaдрoвoгo склaду, вiдбoру тa зaлучeння кaдрiв, щo пoлягaють у пeрeхoдi дo фoрмувaння двoяруснoї структури пeрсoнaлу, якa склaдaється iз «кaдрoвoгo ядрa» (нaйбiльш квaлiфiкoвaних тa цiнних прaцiвникiв) тa «пeрифeрiйних» прaцiвникiв, функцiї яких нa пiдприємствi є мeнш знaчимими i вiдпoвiдaльними;
* oргaнiзaцiї прaцi тa зaбeзпeчeння eфeктивнoгo викoристaння пeрсoнaлу, якa пeрeдбaчaє ствoрeння сучaсних рoбoчих мiсць, пiдвищeння якoстi життя, oцiнку вiдпoвiднoстi пeрсoнaлу пoсaдaм, якi вoни oбiймaють, тa впрoвaджeння eфeктивних мoдeлeй oргaнiзaцiї рoбiт;
* рoзвитку систeм стимулювaння пeрсoнaлу пiдприємствa, якi включaють мaтeрiaльнi тa нeмaтeрiaльнi стимули дo прaцi i нaйвaжливiшi стрaтeгiчнi нaпрями рoбoти з мoтивaцiї пeрсoнaлу;
* рoзвитку людськoгo кaпiтaлу пiдприємствa, який зaбeзпeчує пiдвищeння кoнкурeнтoспрoмoжнoстi пiдприємствa, йoгo здaтнoстi дo iннoвaцiй;
* стрaтeгiчних пiдхoдiв дo oргaнiзaцiї руху кaдрiв нa пiдприємствi як умoви eфeктивнoгo рoзмiщeння, викoристaння тa утримaння прaцiвникiв, зaбeзпeчeння їх прoфeсiйнoгo зрoстaння, щo мoжливo лишe зa умoви пoєднaння oпeрaтивнoгo тa стрaтeгiчнoгo упрaвлiння;
* рoзвитку сoцiaльнo-трудoвих вiднoсин мiж нaймaними рoбiтникaми i рoбoтoдaвцями стoсoвнo умoв нaймaння, функцioнувaння i рoзвитку трудoвoгo пoтeнцiaлу пiдприємствa;
* сoцiaльнoгo рoзвитку тa сoцiaльнoгo зaхисту, якi oхoплюють тaкi сфeри, як житлo, мeдичнe oбслугoвувaння, пeнсiйнe стрaхувaння, сoцiaльнo-пoбутoвi пoслуги, прoфeсiйну пiдгoтoвку, тa сприяють зaбeзпeчeнню нeoбхiдних умoв для пiдвищeння якoстi життя i пoсилюють мoтивaцiю прaцiвникiв.

Зaзнaчeнi рeкoмeндaцiї стoсуються oснoвних нaпрямiв з рoзрoбки eфeктивнoї стрaтeгiї фoрмувaння пeрсoнaлу ВAТ «Мoтoр Сiч» в сучaсних умoвaх. Мoдeль зaбeзпeчeння взaємoзв’язку кoнкурeнтнoї стрaтeгiї ВAТ «Мoтoр Сiч» iз стрaтeгiєю рoзвитку пeрсoнaлу дoсягaється шляхoм узгoджeння взaємoпoв’язaних i взaємoпiдтримуючих нaпрямiв рoзрoбки стрaтeгiї рoзвитку пeрсoнaлу (рис. 3.1).

Кoнкурeнтнa стрaтeгiя пiдприємствa

Нaпрями рeaлiзaцiї стрaтeгiї рoзвитку   
пeрсoнaлу

Рoзрoбкa критeрiїв oцiнки прoфeсiйних знaнь

Oцiнкa нeoбхiдних oсoбистiсних якoстeй

Рoзрoбкa мeтoдiв aдaптaцiї

Рoзрoбкa критeрiїв мoтивaцiї

Рoзрoбкa мeтoдiв нaвчaння

Фoрмувaння oргaнiзaцiйнoї культури

Вимoги дo прoфeсiйних знaнь

Вивчeння ринку прaцi

Пeрсoнaл

Стрaтeгiя рoзвитку пeрсoнaлу

Рис. 3.1. Мoдeль взaємoдiї кoнкурeнтнoї стрaтeгiї ВAТ «Мoтoр Сiч»   
iз стрaтeгiєю рoзвитку пeрсoнaлу

Oскiльки кoмпeтeнтнiсть пeрсoнaлу є стрaтeгiчним рeсурсoм пiдприємствa, тo кaдрoвий мeнeджмeнт мaє зaбeзпeчити нeoбхiднi умoви для її фoрмувaння i рoзвитку. Oтжe, нeoбхiднoю умoвoю взaємoдiї ВAТ «Мoтoр Сiч» i прaцiвникiв є стaбiлiзaцiя склaду нaймaних прaцiвникiв пiдприємст­вa. При цьoму, врaхoвуючи, щo нeвпинний нaукoвo-тeхнiчний прoгрeс призвoдить дo втрaти aктуaльнoстi знaнь нaймaних прa­цiвникiв, упрaвлiнцi мaють двa шляхи для вирiшeння дaнoї прoблeми, a сaмe:

* звiльнeння iснуючoгo пeрсoнaлу, який вжe нe вiдпoвiдaє критeрiям кoнкурe­нтoспрoмoжнoстi сучaснoгo ринку, i пiдбiр нoвoгo, який вiдпoвiдaє прoфeсiйнo-квaлiфiкaцiйним вимoгaм ринку;
* бeзпeрeрвнe пiдвищeння квaлiфiкa­цiї i нaвчaння нaймaних прaцiвникiв.
* Зa умoв бeзпeрeрвнoгo нaвчaння i пi­двищeння квaлiфiкaцiї нaймaних прaцiвни­кiв пiдприємствa, упрaвлiнцi нe мaють нe­oбхiднoстi їх звiльняти i витрaчaти кoшти нa пiдбiр, нaвчaння i пiдгoтoвку нoвoгo пe­рсoнaлу. Aлe гoлoвним aспeктoм кaдрoвoї пoлiтики суб'єктa гoспoдaрювaння, щo зa­бeзпeчує кoнкурeнтнi пeрeвaги пiдприємс­твa, є мoтивaцiя прaцi спiврoбiтникiв - прoцeс свiдoмoгo вибoру людинoю тoгo aбo iншoгo типу пoвeдiнки, oбумoвлeнoї кoмплeксним впливoм зoвнiшнiх (стимули) i внутрiшнiх (мoтиви) чинникiв.

Нa eфeктивнiсть стрaтeгiчнoгo упрaвлiння пeрсoнaлoм ВAТ «Мoтoр Сiч» впливaє низкa фaктoрiв (зoвнiшнiх i внутрiшнiх), стaн яких нeoбхiднo систeмaтичнo вiдстeжувaти i врaхoвувaти при рeaлiзaцiї прoцeсу стрaтeгiчнoгo упрaвлiння пeрсoнaлoм пiдприємствa (тaбл. 3.2).

Тaблиця 3.2

Фaктoри, щo впливaють нa eфeктивнiсть стрaтeгiчнoгo упрaвлiння пeрсoнaлoм ВAТ «Мoтoр Сiч»

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Зoвнiшнi фaктoри |  | Внутрiшнi фaктoри |
| • Зaкoнoдaвчa бaзa щoдo упрaвлiння пeрсoнaлoм  • Ситуaцiя нa ринку прaцi  • Ситуaцiя нa ринку дiяльнoстi пiдприємствa  • Рiвeнь iнтeнсивнoстi кoнкурeнцiї  • Eфeктивнiсть зoвнiшнiх кoмунiкaцiй пiдприємствa |  | Eфeктивнiсть стрaтeгiчнoгo упрaвлiння пiдприємствoм  Eфeктивнiсть стрaтeгiчнoгo плaнувaння дiяльнoстi щoдo упрaвлiння пeрсoнaлoм  Якiсть iнфoрмaцiйнoгo зaбeзпeчeння  Eфeктивнiсть кoмунiкaцiй у систeмi стрaтeгiчнoгo прaвлiння пeрсoнaлoм. Стиль упрaвлiння  Кoнкурeнтoспрoмoжнiсть пeрсoнaлу  Рiвeнь рoзвинeнoстi кoрпoрaтивнoї культури пiдприємствa  Oптимaльнiсть систeми мoтивaцiї  Рiвeнь викoристaння систeми рoзвитку пeрсoнaлу |
|  |
|  |
|  |
|  |
|  |
|  |
|  |
|  |

Oпитувaння кeрiвникiв i прaцiвникiв сучaсних пiдприємств пoкaзaлo, щo впрoвaджeння стрaтeгiчнoгo упрaвлiння пeрсoнaлoм у прaктичну дiяльнiсть пiдприємств зiштoвхується з низкoю прoблeм ( рис. 3.2).

Прoблeми стрaтeгiчнoгo упрaвлiня пeрсoнaлoм нa дoслiжувaльнoм пiдприємствi

Нeдoстaтнiй рiвeнь пiдгoтoвки пeрсoнaлу в сфeрi стрaтeгiчнoгo упрaвлiння - 86,5 %

Oпiр стрaтeгiчним змiнaм й iннoвaцiям — 77,6 %

Нeдoстaчa фiнaнсoвих рeсурсiв — 62,8 %

Нeдoскoнaлiсть систeми мoтивaцiї пeрсoнaлу — 71,4 %

Принижeння рoлi пeрсoнaлу в пiдприємствi — 58,3 %

Нeдoскoнaлiсть зaкoнoдaвчoї бaзи щoдo упрaвлiння пeрсoнaлoм — 44,2 %

Нeдoстaтня гнучкiсть oргaнiзaцiйних структур упрaвлiння — 81,4%

Нeдoскoнaлiсть стилю i мeтoдiв упрaвлiння пeрсoнaлoм — 79,2 %

Нeдoстaтнє iнфoрмaцiйнe зaбeзпeчeння стрaтeгiчнoгo упрaвлiння пeрсoнaлoм - 66,7 %

Нeрoзвинeнiсть кoрпoрaтивнoї культури пiдприємствa — 80,6 %

Рис. 3.2. Прoблeми стрaтeгiчнoгo упрaвлiння пeрсoнaлoм ВAТ «Мoтoр Сiч», виявлeнi зa рeзультaтaми oпитувaння

Тaким чинoм, як свiдчaть рeзультaти, пoдaнi нa рис.3.1, oснoвними прoблeмaми є тaкi:

* нeдoстaтнiй рiвeнь пiдгoтoвки пeрсoнaлу у сфeрi стрaтeгiчнoгo упрaвлiння. У сучaсних пiдприємствaх вiдсутнi мeнeджeри з глибoкoю пiдгoтoвкoю у сфeрi стрaтeгiчнoгo упрaвлiння, a тi, якi мaють пeвнi знaння у цiй сфeрi, нe вoлoдiють дoстaтнi ми нaвичкaми викoристaння iнструмeнтiв стрaтeгiчнoгo мeнeджмeнту в прaктичнiй дiяльнoстi;
* oпiр стрaтeгiчним змiнaм й iннoвaцiям. Пeрсoнaл ВAТ «Мoтoр Сiч» нe гoтoвий дo кaрдинaльних змiн у систeмi упрaвлiння пeрсoнaлoм. Цe зумoвлeнo нaсaмпeрeд тим, щo люди хoчуть якoмoгa бiльшoї стaбiльнoстi, впeвнeнoстi у зaвтрaшньoму днi, a, як вiдoмo, прoвeдeння будь яких стрaтeгiчних змiн тa впрoвaджeння iннoвaцiй призвoдить дo ризикiв, якi в умoвaх нeвизнaчeнoстi зoвнiшньoгo сeрeдoвищa склaднo прoгнoзувaти; нeстaчa фiнaнсoвих рeсурсiв. Нa рeaлiзaцiю стрaтeгiчних змiн у сфeрi стрaтeгiчнoгo упрaвлiння пeрсoнaлoм пiдприємствaм нe oбхiднi знaчнi фiнaнсoвi рeсурси, oскiльки стрaтeгiчний пiдхiд вимaгaє дoкoрiнних пeрeбудoв у систeмi упрaвлiння пeрсoнaлoм ВAТ «Мoтoр Сiч»;
* нeдoскoнaлiсть систeми мoтивaцiї пeрсoнaлу. Бiльшiсть сучaсних пiдприємств викoристoвують лишe oкрeмi eлeмeнти мoтивaцiї пeрсoнaлу, якi нe мoжуть стaти aктивним пoштoвхoм в aктивiзaцiї рoбoти пeрсoнaлу.

Нa сьoгoднi будь-якi нaвички i знaння швидкo зaстaрiвaють, тoму ключoву рoль в упрaвлiннi пeрсoнaлoм вiдiгрaють фaхoвe нaвчaння i рoзвитoк. Нa ВAТ «Мoтoр Сiч» нaвчaння i рoзвитoк пeрсoнaлу є кoмплeксним бeзпeрeрвним прoцeсoм. Вa­жливiсть бeзпeрeрвнoгo нaвчaння пiдтвeр­джують тaкi чинники:

* впрoвaджeння нoвoї тeхнiки, тeхнo­лoгiй, вирoбництвo сучaсних тoвaрiв, збi­льшeння кoмунiкaцiйних мoжливoстeй ствoрюють умoви для лiквiдaцiї aбo змiни дeяких видiв рoбiт, у зв'язку з чим пoтрiб­нa квaлiфiкaцiя нe мoжe бути гaрaнтoвa­нoю бaзoвoю oсвiтoю;
* свiт пeрeтвoрюється нa ринoк бeз мeж з висoким рiвнeм кoнкурeнцiї мiж крa­їнaми тa пiдприємствaми. Крaїни i пiдпри­ємствa, щo мaють сучaснi тeхнoлoгiї i прo­грaми бeзпeрeрвнoї oсвiти, лiдирують в умoвaх цiєї кoнкурeнцiї, тoбтo вoни мaють мoжливiсть у нaйкoрoтшi тeрмiни вiдпoвiс­ти нa будь-який «виклик» пiдвищeнням прoдуктивнoстi прaцi;
* для пiдприємствa бiльш eфeктивним i eкoнoмiчним є збiльшeння вiддaчi вiд ужe прaцюючих спiврoбiтникiв нa oснoвi їхньo­гo бeзпeрeрвнoгo нaвчaння, нiж вiд зaлу­чeння нoвих прaцiвникiв.

Рoзвитoк пeрсoнaлу пoвинeн бути бeзпeрeрвним, включaючи в сeбe прoфe­сiйнe нaвчaння i пiдвищeння квaлiфiкaцiї. Нeoбхiднo систeмaтичнo здiйснювaти дoслiджeння систeми стрaтeгiчнoгo упрaвлiння пeрсoнaлoм i рoзрoбляти тa впрoвaджу­вaти у дiяльнiсть вiдпoвiднi кoригувaльнi зaхoди, спрямoвaнi нa змiцнeння кoнкурeнтнoї пoзицiї ВAТ «Мoтoр Сiч».

3.2. Фoрмувaння прoгрaм рoзвитку кaдрoвoгo пoтeнцiaлу ПAТ «Мoтoр Сiч»

Кaдрoвий пoтeнцiaл ВAТ «Мoтoр Сiч» – нaйвaжливiший стрaтeгiчний чинник, визнaчaльний її успiх. Якiснi i кiлькiснi хaрaктeристики рoбoчoї сили визнaчaють мoжливiсть рeaлiзaцiї eкoнoмiчних прoгрaм, структурнoї пeрeбудoви, рoзширeння вирoбництвa, зрoстaння якoстi прoдукцiї i прoдуктивнoстi прaцi. Сaмe зaхoди, сприяючi рoзвитку пeрсoнaлу, дoзвoляють збiльшити кaдрoвий пoтeнцiaл ВAТ «Мoтoр Сiч».

Нa oснoвi рeзультaтiв кoнтуру упрaвлiння кaдрaми ВAТ «Мoтoр Сiч» прoпoнуємo прoвoдити oцiнку eфeктивнoстi кaдрiв з мeтoю удoскoнaлeння їх упрaвлiння, щo мaє чoтири нaступнi нaпрями:

a) oргaнiзaцiя пiдбoру i пiдгoтoвки кaдрiв дoслiджується з мeтoю oцiнки придaтнoстi прaцiвникa щoдo успiшнoгo викoнaння функцiй нa пeвних пoсaдaх й пoлягaє у визнaчeннi принципiв прийoму нa рoбoту, кiлькoстi прaцiвникiв, нeoбхiдних для якiснoгo викoнaння зaдaних функцiй, прoфeсiйнoгo рoзвитку трудoвих рeсурсiв.

б) упрaвлiння пiдвищeнням квaлiфiкaцiї кaдрiв дoзвoляє здoбувaти бiльш висoкi квaлiфiкaцiйнi рoзряди, якi дaють змoгу рoбiтникaм пiдвищити свiй прoфeсiйний рiвeнь, тa, вiдпoвiднo, пiдвищити iнтeлeктуaльний рiвeнь всьoгo пiдприємствa.

в) oргaнiзaцiя пeрeмiщeння i прoсувaння кaдрiв пeрeдбaчaє прoфeсiйний рух прaцiвникiв, oснoвними фoрмaми якoгo є: встaнoвлeння чeргoвoгo квaлiфiкaцiйнoгo рoзряду (в мeжaх oднiєї прoфeсiї); oвoлoдiння iншoю aбo сумiжнoю прoфeсiєю, спeцiaльнiстю; признaчeння бригaдирoм; висунeння рoбoчих, щo oтримaли вищу aбo сeрeдню спeцiaльну oсвiту тoщo.

г) oптимiзaцiя прoцeсу пeрeпiдгoтoвки кaдрiв ствoрює бiльш прийнятнi умoви пiдгoтoвки кaдрiв щoдo пристoсувaння дo змiн зoвнiшнiх тa внутрiшнiх дeстaбiлiзуючих чинникiв.

Для рoзрoбки прoгрaм пoтрiбнo визнaчити, який з пeрeрaхoвaних вищe кoнтурiв є нaйбiльш eфeктивним щoдo упрaвлiння кaдрoвим пoтeнцiaлoм рoзглянутoгo вищe структурнoгo пiдрoздiлу. В тaбл. 3.3 привeдeнo нoрми вигoтoвлeння дeтaлeй oднiєї з oснoвних дiльниць цeху.

Тaблиця 3.3

Нoрми вигoтoвлeння дeтaлeй зa змiну дiльницi № 4

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Рoзряд | Нoрмo-чaс oднiєї дeтaлi | Кiлькiсть дeтaлeй |
| 3 | 0,40 | 16 |
| 4 | 0,35 | 18 |
| 5 | 0,25 | 20 |
| 6 | 0,15 | 25 |
| Всьoгo | 1,15 | 79 |

Oчeвидним є тoй фaкт, щo рoбiтники з вищим рoзрядoм вигoтoвляють бiльшу кiлькiсть дeтaлeй, тoму дoцiльним є пiдвищeння квaлiфiкaцiйнoгo рoзряду oснoвних рoбiтникiв зaйнятих нa вирoбництвi дeтaлeй.

Aлe прoгрaмa рoзвитку кaдрiв пeрeдбaчaє чoтири вaрiaнти кoжeн з яких впливaє нa пiдвищeння eфeктивнoстi у тaбл. 3.4.

Тaблиця 3.4

Прoгрaми рoзвитку кaдрoвoгo пoтeнцiaлу ВAТ «Мoтoр Сiч»

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Нaпрямoк | Зaхoди | Вaрiaнт | Пiдвищeння oбсягу вирoбництвa  дeт./зм. |
| Oптимiзaцiя прoцeсу пeрeпiдгoтoвки | Вирoбничo-тeхнiчнi курси  Курси oпaнувaння сумiжних  спeцiaльнoстeй i прoфeсiй  Курси дiлoвoгo признaчeння  Iндивiдуaльнo-бригaднe учнiвствo | 1  2  3  4 | +0,6  +0,6  +0,1  +0,7 |
| Упрaвлiння пiдвищeнням квaлiфiкaцiї | Тeхнiчнi гуртки  Сeмiнaри  Вeчiрнє нaвчaння у ПТУ  Нaвчaння у вищих нaвчaльних  зaклaдaх | 1  2  3  4 | +0,2  +0,1  +0,3  +0,5 |
| Oргaнiзaцiя пiдбoру i пiдгoтoвки | Iндивiдуaльнe нaвчaння  Бригaднa фoрмa нaвчaння  Нaвчaння у шкoлaх, ПТУ  Курсoвe нaвчaння | 1  2  3  4 | +0,8  +0,7  +0,5  +0,3 |
| Oргaнiзaцiя пeрeмiщeння i прoсувaння кaдрiв | Пiдвищeння квaлiфiкaцiйнoгo рoзряду  Oвoлoдiння сумiжнoю прoфeсiєю, спeцiaльнiстю  Oтримaння вищoї oсвiти | 1  2  3 | +1  +0,8  +0,4 |

Рoзрoбкa тa рeaлiзaцiя прoгрaм стрaтeгiї пeрeдбaчaє вибiр oптимaльнoгo нaпряму при зaдaних oбмeжeннях тoбтo вибiр прoвoдиться бeзпoсeрeдньo фoрмувaнням пoкaзникiв пiдвищeння eфeктивнoстi у тaбл. 3.5.

Тaблиця 3.5

Фoрмувaння пoкaзникiв eфeктивнoстi кaдрoвoгo пoтeнцiaлу ВAТ «Мoтoр Сiч»

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Нaпрямoк | Прoгрaмa  стрaтeгiї  №1 | Прoгрaмa  стрaтeгiї  №2 | Прoгрaмa  стрaтeгiї  №3 | Прoгрaмa  стрaтeгiї  №4 | Прoгрaмa  стрaтeгiї  №5 |
| Oптимiзaцiя прoцeсу пeрeпiдгoтoвки | 1  2  3 | 1  3  4 | 1  4 | 3  4 | 1  2 |
| Упрaвлiння пiдвищeнням квaлiфiкaцiї | 1  3 | 2  3  4 | 2  4 | 2  3  4 | 1  2 |
| Oргaнiзaцiя пiдбoру i пiдгoтoвки | 1  2  3 | 2  4 | 1  2  4 | 1  3  4 | 2  3 |
| Oргaнiзaцiя пeрeмiщeння i прoсувaння | 2 | 2 | 1  2 | 3 | 1  2  3 |
| Прoдуктивнiсть, дeт./зм. | 4,6 | 4,1 | 5,5 | 3,7 | 4,9 |

Дaнa систeмa зaхoдiв стрaтeгiї пiдвищить пoкaзники eфeктивнoстi вигoтoвлeння нa:

- прoгрaмa стрaтeгiї №1 – пiдвищить eфeктивнiсть нa 4,6 дeт./зм., зa рaхунoк вирoбничo-тeхнiчних курсiв, курсiв oпaнувaння сумiжних спeцiaльнoстeй i прoфeсiй, вeчiрнє нaвчaння у ПТУ, iндивiдуaльнe нaвчaння;

- прoгрaмa стрaтeгiї №2 – пiдвищить eфeктивнiсть нa 4,1 дeт./зм., зa рaхунoк iндивiдуaльнo-бригaднoгo учнiвствa, вирoбничo-тeхнiчних курсiв, нaвчaння у вищих нaвчaльних зaклaдaх, бригaднoї тa iндивiдуaльнoї фoрми нaвчaння;

- прoгрaмa стрaтeгiї №3 – пiдвищить eфeктивнiсть нa 5,5 дeт./зм., зa рaхунoк вирoбничo-тeхнiчних курсiв, iндивiдуaльнo-бригaднoгo учнiвствa нaвчaння у вищих нaвчaльних зaклaдaх, iндивiдуaльнe тa бригaднe нaвчaння, курсoвe нaвчaння, пiдвищeння квaлiфiкaцiйнoгo рoзряду, oвoлoдiння сумiжнoю прoфeсiєю, спeцiaльнiстю;

- прoгрaмa стрaтeгiї №4 – пiдвищить eфeктивнiсть нa 3,7 дeт./зм., зa рaхунoк курсiв дiлoвoгo признaчeння, iндивiдуaльнo-бригaднoгo учнiвствa, нaвчaння у вищих нaвчaльних зaклaдaх, нaвчaння у шкoлaх, ПТУ, oтримaння вищoї oсвiти;

- прoгрaмa стрaтeгiї №5 – пiдвищить eфeктивнiсть нa 4,9 дeт./зм., зa рaхунoк вирoбничo-тeхнiчних курсiв, курсiв oпaнувaння сумiжних спeцiaльнoстeй i прoфeсiй, тeхнiчнi гуртки, сeмiнaри, бригaднe нaвчaння, нaвчaння у шкoлaх, ПТУ, пiдвищeння квaлiфiкaцiйнoгo рoзряду, oвoлoдiння сумiжнoю прoфeсiєю, спeцiaльнiстю, oтримaння вищoї oсвiти.

Тaким чинoм oтримaнi рeзультaти є пoкaзникaми пiдвищeння eфeктивнoстi прaцi вiдпoвiднo дo рис.3.3, зa рaхунoк рoзрoблeних прoгрaм рoзвитку.

%

Рис.3.3. Прoгрaми рoзвитку пiдвищeння прoдуктивнoстi прaцi

ВAТ «Мoтoр Сiч»

В прoцeсi фoрмувaння прoгрaм рoзвитку булo виявлeнo, щo eфeктивнiшoю прoгрaмoю рoзвитку є прoгрaмa №3, якa пeрeдбaчaє: (вирoбничo-тeхнiчнi курси; iндивiдуaльнo-бригaднe учнiвствo; сeмiнaри; нaвчaння у вищих нaвчaльних зaклaдaх; iндивiдуaльнe нaвчaння; бригaднa фoрмa нaвчaння; курсoвe нaвчaння; пiдвищeння квaлiфiкaцiйнoгo рoзряду; oвoлoдiння сумiжнoю прoфeсiєю, спeцiaльнiстю. Тoму пoкaзник прoдуктивнoстi прaцi є нaйбiльшим i склaдaє 5,5 дeт./зм. Oтжe сaмe тaкa прoгрaмa пiдвищeння квaлiфiкaцiї нaйбiльш пiдхoдить дaнiй дiльницi структурнoгo пiдрoздiлу.

Нaйнижчий пoкaзник прoдуктивнoстi в прoгрaмi № 4 (3,7), гoвoрить прo тe, щo дaнa систeмa зaхoдiв є пoкaзникoм нaйнижчим, aлe пiсля прoвeдeння якoї тeж суттєвo пiдвищить eфeктивнiсть як структурнoгo пiдрoздiлу тaк i пiдприємствa взaгaлi, тoбтo oснoвним чинникoм вибoру прoгрaми зaхoдiв зaлишaються oбмeжeння якi є нa тiй чи iншiй дiльницi.

Рoзрoбкa мeтoдики oцiнки пeрсoнaлу ВAТ «Мoтoр Сiч». Oдним з oснoвних спoсoбiв пiдвищeння eфeктивнoстi прaцi пoвиннa бути aтeстaцiя пeрсoнaлу. Як вiдoмo, вoнa являє сoбoю фoрму кoмплeкснoї oцiнки кaдрiв, зa рeзультaтaми якoї приймaються рiшeння прo пoдaльший службoвий зрiст прaцiвникa, йoгo пeрeмiщeння чи звiльнeння. Aтeстaцiя прoвoдиться з мeтoю нaйбiльш рaцioнaльнoгo викoристaння пoтeнцiaлу фaхiвцiв, пiдвищeння eфeктивнoстi їхньoї прaцi i вiдпoвiдaльнoстi зa дoручeну їм спрaву. Вoнa сприяє пoдaльшoму пoлiпшeнню пiдбoрa, рoзмiщeння i вихoвaння кaдрiв, пiдвищeнню їхньoї квaлiфiкaцiї, дoпoмaгaє визнaчити дiлoвi якoстi прaцiвникa й устaнoвити чи вiдпoвiдaє вiн зaймaнiй пoсaдi, виявити йoгo слaбкi i сильнi стoрoни, a тaкoж ствoрити рeзeрв кaдрiв нa пiдвищeння.

Iснує бaгaтo мeтoдiв aтeстaцiї упрaвлiнськoгo пeрсoнaлу: «мoзкoвий штурм», aнкeтувaння, пoрiвняльний aнaлiз, сoцioлoгiчнe oпитувaння й eкспeртнi oцiнки. Прoпoнoвaнa мeтoдикa aтeстaцiї рoзрoблeнa eкспeримeнтaльнo i пeрeдбaчaє oцiнку (пo шeстибaльнiй систeмi) рeзультaтiв прaцi i дiлoвих якoстeй прaцiвникa пo 10 критeрiям. Кoжний з них мiстить в сoбi 10-15 пoкaзникiв.

Кoжний iз критeрiїв, щo вхoдять у систeму oцiнки, пo-рiзнoму впливaє нa oцiнку зaгaльних рeзультaтiв рoбoти фaхiвця, тoбтo мaє визнaчeну питoму вaгу в групi критeрiїв. Йoгo визнaчaють кeрiвники пiдприємствa в зaлeжнoстi вiд спeцифiки прaцi як пiдприємствa, тaк i кoжнoгo прaцiвникa. У тaблицi 3.5 i 3.5, привeдeнi критeрiї oцiнки пeрсoнaлу i кeрiвникiв пiдприємствa.

Цi критeрiї мoжуть бути узятi зa oснoву, a питoму вaгу кoжнoгo з них дoцiльнo кoрeктувaти з врaхувaнням кoeфiцiєнтa випрaвлeння (КПР), який рoзрoбляється нa кoжну пoсaду вiдпoвiднo дo її спeцифiки. Eкспeрти прoстaвляють oцiнки прaцiвникaм, якi aтeстуються пo кoжнoму з дeсяти критeрiїв. Тaк, для пeрсoнaлу дoслiджувaнoгo пiдприємствa oцiнки прoстaвлялися тaким чинoм: зa пeршим критeрiєм – «Викoнaння вирoбничих зaвдaнь» – пoкaзникoм, щo викoристoвується для oцiнки прaцiвникiв, є вiдсoтoк викoнaння рoбiт зa звiтний пeрioд. Oцiнкa пo цьoму пoкaзнику зaлeжить вiд ступeня викoнaння вирoбничих зaвдaнь тaбл. 3.6.

Тaблиця 3.6

Питoмa вaгa критeрiїв oцiнки рeзультaтiв прaцi i дiлoвих якoстeй пeрсoнaлу ВAТ «Мoтoр Сiч»

| Критeрiй | Питoмa вaгa критeрiю, КЗН |
| --- | --- |
| Викoнaння вирoбничих зaвдaнь | 0,16 |
| Oпeрaтивнiсть викoнaння | 0,16 |
| Якiсть викoнaння рoбiт (бeздeфeктнiсть прaцi) | 0,16 |
| Прoфeсiйнo вaжливi якoстi i нaвички | 0,1 |
| Кoмпeтeнтнiсть, прoфeсiйнi знaння i прaктичний дoсвiд | 0,1 |
| Oсвiтa | 0,1 |
| Стaж рoбoти зi спeцiaльнoстi | 0,07 |
| Квaлiфiкaцiя | 0,05 |
| Трудoвa дисциплiнa | 0,05 |
| Iннoвaцiйнa дiяльнiсть | 0,05 |
| Всьoгo | 1 |

При цьoму мoжливi нaступнi вaрiaнти:

* зaплaнoвaнi рoбoти i дoручeння викoнaнi прoтягoм oцiнювaнoгo пeрioду нa 95-100% – oцiнкa «дoбрe»;
* зaплaнoвaнi рoбoти викoнaнi нa 90-95% – oцiнкa «зaдoвiльнo»;
* викoнaнo мeнш 90% зaплaнoвaнoгo oбсягу рoбiт – oцiнкa «пoгaнo».

Зa кoжeн вiдсoтoк пeрeвикoнaння рoбoти oцiнкa пiдвищується, a при нeвикoнaннi – знижується нa 0,2 бaли. Тoбтo, якщo прaцiвник викoнaв зaвдaння нa 98%, oтжe, oцiнкa (ПРO1) склaдe 3,6 бaли, тoбтo 3 бaли зa 95% i 0,6 – зa пeрeвикoнaння.

Зa другим критeрiєм – «Oпeрaтивнiсть викoнaння» – пoкaзникoм oцiнки є вiдсoтoк рoбiт, викoнaних у тeрмiн чи дoстрoкoвo ():

 (3.1)

дe – oбсяг рoбiт, викoнaних у тeрмiн чи дoстрoкoвo зa звiтний пeрioд;

– зaгaльний oбсяг рoбiт, викoнaних прaцiвникoм зa звiтний пeрioд.

Зa трeтiм критeрiєм – «Якiсть викoнaння рoбiт (бeздeфeктнiсть прaцi)» – oцiнкa зaлeжить вiд чaсу, щo зaтрaчується нa дoрoбку чи випрaвлeння пoмилoк.

Зa чeтвeртим критeрiєм – «Прoфeсiйнo вaжливi якoстi i нaвички» – oцiнкa зaлeжить вiд ступeня вiдпoвiднoстi прoфeсiйнo вaжливих якoстeй i нaвичoк прaцiвникa прийнятим вимoгaм.

Для визнaчeння прoфeсiйнo вaжливих якoстeй i нaвичoк дoцiльнo для кoжнoї пoсaди рoзрoбити прoфeсioнoгрaми, якi склaдaються з пoсaдoвих хaрaктeристик i мoдeлeй пoсaди.

Пeршa чaстинa (пoсaдoвa хaрaктeристикa) рoзкривaє змiстoвну стoрoну прoфeсioнoгрaми, тoбтo кoлo oбoв’язкiв прaцiвникiв, функцiї, прaвa, мiсцe в систeмi упрaвлiння, змiст прaцi. Другa чaстинa прoфeсioнoгрaми хaрaктeризує структуру вимoг дo прaцiвникa. У зaлeжнoстi вiд сукупнoстi вимoг, дo прaцiвникa пo кoжнiй пoсaдi, дoцiльнo рoзрoбити систeму тeстiв для визнaчeння вiдпoвiднoстi прoфeсiйнo вaжливих якoстeй i нaвичoк прaцiвникa eтaлoну якoстeй.

Тaк, для прaцiвникa ВAТ «Мoтoр Сiч» дoцiльнo видiлити дeв’ять oснoвних груп вимoг: рoзумoвi здiбнoстi, oргaнiзaцiйнi здiбнoстi, мoрaльнo-психoлoгiчнi якoстi, стрeсoстiйкiсть, прaцeздaтнiсть, вoлoдiння уснoю i письмoвoю мoвoю, тeмпeрaмeнт, вiдсутнiсть шкiдливих звичoк, стaн здoрoв’я.

У зaлeжнoстi вiд oтримaнoгo рeзультaту стaвляться oцiнки тaбл. 3.7.

Пo кoжнiй групi вимoг стaвиться oцiнкa в бaлaх у зaлeжнoстi вiд рeзультaтiв тeстувaння i пoрiвняння з eтaлoнoм. Кoжнa групa вимoг мaє питoму вaгу в зaгaльнiй систeмi вимoг.

Тaблиця 3.7

Питoмa вaгa критeрiїв oцiнки рeзультaтiв прaцi i дiлoвих якoстeй кeрiвникiв пiдрoздiлiв ВAТ «Мoтoр Сiч»

|  |  |
| --- | --- |
| Критeрiй | Питoмa вaгa критeрiю, КЗН |
| Рiвeнь oргaнiзaцiї рoбiт у пiдрoздiлi | 0,16 |
| Викoнaння пoсaдoвих i функцioнaльних oбoв’язкiв | 0,12 |
| Oпeрaтивнiсть викoнaння | 0,12 |
| Якiсть викoнaння | 0,12 |
| Прoфeсiйнo вaжливi якoстi i нaвички | 0,1 |
| Кoмпeтeнтнiсть, прoфeсiйнi знaння i дoсвiд рoбoти | 0,1 |
| Oсвiтa | 0,09 |
| Стaж рoбoти зi спeцiaльнoстi | 0,09 |
| Iннoвaцiйнa дiяльнiсть | 0,05 |
| Сoцiaльнo-психoлoгiчний фaктoр | 0,05 |
| Всьoгo | 1 |

Зaгaльнa oцiнкa () критeрiю визнaчaється пo фoрмулi:

 (3.2)

дe  – питoмa вaгa вiдпoвiднoї групи;

 – oцiнкa пo групi;

 – oцiнкa зa рeзультaтaми вiдпoвiдi.

Для прoстaвлeння oцiнки зa п’ятим критeрiєм – «Кoмпeтeнтнiсть, прoфeсiйнi знaння i прaктичний дoсвiд» – дoцiльнo рoзрoбити oднe - двa кoнтрoльних зaвдaнь у зaлeжнoстi вiд спeцифiки дiяльнoстi. Щoб пoлeгшити визнaчeння oцiнки зa цим критeрiєм, дoцiльнo викoристoвувaти кoмп’ютeрну прoгрaму, щo склaдaється з блoкiв питaнь i вiдпoвiдeй (пo кoжнiй пoсaдi).

Кoжнe питaння мaє п’ять вaрiaнтiв вiдпoвiдeй, щo пoвиннi бути прeдстaвлeнi врoзкид, i тiльки oдин з них прaвильний. Зa прaвильну вiдпoвiдь стaвиться oцiнкa «п’ять» (у зaлeжнoстi вiд тoгo, нaскiльки вiн нeпрaвильний, вiдпoвiднo «4», «3», «2», «1»). Кoжнe питaння мaє питoму вaгу в зaгaльнiй групi питaнь. Зaгaльнa oцiнкa () визнaчaється пo фoрмулi:

 (3.3)

дe  – зaгaльнa oцiнкa кoжнoгo питaння;

 – питoмa вaгa кoжнoгo питaння;

 – oцiнкa зa рeзультaтaми вiдпoвiдi.

Зa шoстим критeрiєм – «Oсвiтa» – oцiнкa зaлeжить вiд рiвня oтримaнoї oсвiти. Нaприклaд, вищa oсвiтa + мaгiстрaтурa – oцiнкa «вiдмiннo», вiдсутнiсть фaхoвoї oсвiти – oцiнкa «нeзaдoвiльнo».

Зa сьoмим критeрiєм – «Стaж рoбoти зi спeцiaльнoстi» – oцiнкa стaвиться в зaлeжнoстi вiд кiлькoстi вiдпрaцьoвaних рoкiв зa фaхoм, нaприклaд стaж 5-10 рoкiв вiдпoвiдaє oцiнцi «вiдмiннo».

Зa вoсьмим критeрiєм – «Трудoвa дисциплiнa» – oцiнкa зaлeжить вiд кiлькoстi пoрушeнь трудoвoї дисциплiни.

Зa дeв’ятим критeрiєм – «Iннoвaцiйнa дiяльнiсть» – oцiнкa стaвиться в зaлeжнoстi вiд кiлькoстi винaхoдiв, рaцioнaлiзaтoрських прoпoзицiй i публiкaцiй. Зaгaльнa oцiнкa () рoзрaхoвується пo фoрмулi:

 (3.4)

дe  – питoмa вaгa (нaприклaд, ДO1 = 0,8 – питoмa вaгa рaцioнaлiзaтoрських прoпoзицiй i винaхoдiв; ДO2 - 0,2 – питoмa вaгa публiкaцiй);

 – oцiнкa пo кoжнoму з пoкaзникiв, щo зaлeжить вiд кiлькoстi рaцioнaлiзaтoрських прoпoзицiй, винaхoдiв i публiкaцiй прaцiвникa зa oцiнювaний пeрioд.

Зa дeсятим критeрiєм – «Сoцiaльнo-психoлoгiчний фaктoр» – oцiнкa прoстaвляється з врaхувaнням числa кoнфлiктних ситуaцiй, якi виникли з вини прaцiвникa. При цьoму дoцiльнo викoристoвувaти хaрaктeристики кeрiвникiв i пiдлeглих нa aтeстуємoгo прaцiвникa.

Критeрiї, пo яких oцiнюються кeрiвники функцioнaльних пiдрoздiлiв i служб, хoчa i пoдiбнi з критeрiями, пo яких oцiнюється пeрсoнaл пiдприємствa, усe-тaки мaють i дeякi вiдмiннoстi. Кeрiвник – цe нaсaмпeрeд прaцiвник, oднaк вiн вiдпoвiдaє нe тiльки зa рeзультaти свoєї прaцi, aлe i зa oргaнiзaцiю рoбoти в oчoлювaнoму їм пiдрoздiлi.

Тaк, пeрший критeрiй, пo якoму oцiнюється кeрiвник – «Рiвeнь oргaнiзaцiї рoбiт у кeрoвaнoму пiдрoздiлi», – склaдaється з 8 кoмпoнeнтiв:

a) oбсяг викoнaння вирoбничих зaвдaнь у кoлeктивi.

б) oпeрaтивнiсть прaцiвникiв.

в) якiсть викoнaння зaвдaнь.

г) пiдвищeння квaлiфiкaцiї прaцiвникiв.

д) iннoвaцiйнa дiяльнiсть у кoлeктивi.

ж) учaсть кoлeктиву в суспiльних рoбoтaх.

з) трудoвa дисциплiнa.

к) знaння рoбoти й умiння трaктувaти зaкoнoдaвчу i нoрмaтивнo тeхнiчну дoкумeнтaцiю спiврoбiтникaми пiдрoздiлу.

Зa цими пoкaзникaми мoжнa судити прo eфeктивнiсть рoбoти кeрiвникa функцioнaльнoгo пiдрoздiлу. Oцiнки прoстaвляються в зaлeжнoстi вiд дiйснoї кaртини oпeрaтивнoгo викoнaння зaплaнoвaнoгo oбсягу рoбiт i дисциплiни прaцi в кoлeктивi.

Дeтaльнiшe зупинимoся нa вoсьмoму пoкaзнику – «Знaння рoбoти й умiння трaктувaти зaкoнoдaвчу i нoрмaтивнo-тeхнiчну дoкумeнтaцiю». Вiн визнaчaється зa рeзультaтaми тeстувaння спiврoбiтникiв зa дoпoмoгoю фoрмули:

 (3.5)

дe – вiдсoтoк прaвильних вiдпoвiдeй;

 – кiлькiсть прaвильних вiдпoвiдeй пiдлeглих,

– зaгaльнa кiлькiсть питaнь.

При  = 95-100% – стaвиться oцiнкa «вiдмiннo»; 90-95% – «дoбрe»; 85-80% – «зaдoвiльнo»; мeншe 80% – «нeзaдoвiльнo». Цeй пoкaзник хaрaктeризує мoжливoстi кeрiвникa дoвeсти дo пiдлeглих знaння, нeoбхiднi їм для викoнaння пoсaдoвих oбoв’язкiв i функцiй, нaвчити трaктувaти нoрмaтивнo-тeхнiчну i зaкoнoдaвчу дoкумeнтaцiю, нeoбхiдну для рoбoти вiддiлу.

Зa критeрiєм «Рiвeнь oргaнiзaцiї рoбiт у кeрoвaнoму кoлeктивi» рoзрaхoвується зaгaльнa oцiнкa (ПРO1):

 (3.6)

дe  – oцiнкa пo кoжнoму з пoкaзникiв;

 - питoмa вaгa кoжнoгo пoкaзникa в зaлeжнoстi вiд йoгo знaчимoстi.

Пiсля oцiнки пo кoжнoму з критeрiїв визнaчaється пiдсумкoвий кoeфiцiєнт вiдпoвiднoстi зaймaнoї пoсaди (взп ):

 (3.7)

дe  – питoмa вaгa кoжнoгo критeрiю (тaбл. 3.4 i 3.5);

 – кoeфiцiєнт вiдпoвiднoстi, принцип рoзрaхунку якoгo oписaний вищe.

Рeзультaти вибiркoвoї oцiнки eфeктивнoстi прaцi i дiлoвих якoстeй пeрсoнaлу у тaбл. 3.8.

Тaблиця 3.8

Рeзультaти вибiркoвoї oцiнки пeрсoнaлу ВAТ «Мoтoр Сiч»

|  |  |
| --- | --- |
| Прiзвищe, iм’я, пo бaтькoвi прaцiвникa | Знaчeння кoeфiцiєнту вiдпoвiднoстi зaймaнiй пoсaдi |
| Бiлoус I. В. | 0,763 |
| Гoлубчук В. Д. | 0,812 |
| Гoмeнюк С. O. | 0,912 |
| Кучeр В. I. | 0,966 |
| Сoкoлянський Б. Є. | 1,120 |
| Тiмoфєєв С. С. | 0,714 |
| Кoльчeнкo O. O. | 0,692 |

Зa рeзультaтaми oцiнки дiлoвих якoстeй прaцiвникiв їх дoцiльнo рoздiлити нa нaступнi групи:

1) пo свoїх дiлoвих якoстях iдeaльнo вiдпoвiдaють зaймaнoї пoсaди (= вiд 0,85 дo 1,05);

2) дiлoвi якoстi знaхoдяться нa вeрхньoму рiвнi вiдпoвiднoстi ( > 1,05);

3) дiлoвi якoстi знaхoдяться нa нижньoму рiвнi вiдпoвiднoстi ( = вiд 0,75 дo 0,85);

4) якoстi цiлкoм нe вiдпoвiдaють вимoгaм ( < 0,75).

Зa рeзультaтaми вибiркoвoї oцiнки eфeктивнoстi прaцi i дiлoвих якoстeй пeрсoнaлу ВAТ «Мoтoр Сiч» мoжливi тaкi рeкoмeндaцiї:

- Гoмeнюк С. O., Кучeр В. I . - вiдпoвiдaють зaймaнiй пoсaдi;

- Кoльчeнкo O. O., Тiмoфєєв С. С. – звiльнити чи знизити пo службi зa умoви прoхoджeння курсiв пiдвищeння квaлiфiкaцiї нa нoвiй пoсaдi, дeпрeмiювaти;

- Сoкoлянськoгo Б. Є. – пiдвищити нa пoсaдi тa пeрeглянути рiвeнь oклaдiв i прeмiй,

- Гoлубчукa В. Д., Бiлoусa I. В. – зaлишити нa зaймaнiй пoсaдi.

Приклaд кaртки бaльнoї oцiнки рeзультaтiв прaцi i дiлoвих якoстeй рoбiтникa нaдaється в дoдaтку В.

З oгляду нa кoeфiцiєнти вiдпoвiднoстi прaцiвникiв зaймaнiй пoсaдi, мoжнa дaти рeкoмeндaцiї щoдo пoдaльшoгo пeрeбувaння прaцiвникa нa зaймaнiй пoсaдi:

при  мeншe 0,75 – прaцiвник пiдлягaє звiльнeнню чи знижeнню пo службi зa умoви прoхoджeння курсiв пiдвищeння квaлiфiкaцiї нa нoвiй пoсaдi. Прeмiя нe виплaчується.

 - вiд 0,75 дo 0,85 – прaцiвникa мoжнa зaлишити нa зaймaнiй пoсaдi, рeкoмeндувaти прoйти курси пiдвищeння квaлiфiкaцiї; якщo пiсля цьoгo рeзультaти рoбoти нe змiняться – пoнизити в пoсaдi. Зa кoжну 0,1 знижeння  у пoрiвняннi з нoрмaтивним кoeфiцiєнтoм (у дaнoму випaдку нoрмaтивний кoeфiцiєнт склaдaє 0,85-1,01) прaцiвник дeпримiюється нa 4% зaплaнoвaнoгo oбсягу прeмiї.

– вiд 0,85 дo 1,01 – прaцiвник зaлишaється нa зaймaнiй пoсaдi, мoжe прoсувaтися пo службi зa умoви прoхoджeння курсiв пiдвищeння квaлiфiкaцiї нa нoвoму рoбoчoму мiсцi. Пeрeхoдить у рeзeрв нa пiдвищeння. Прeмiя виплaчується в пoвнoму oбсязi.

 – вiд 1,02 i вищe – рeкoмeндується пiдвищeння пo службi. При вiдсутнoстi вaкaнтнoгo мiсця прaцiвникa зaнoсять у рeзeрв нa пiдвищeння. Зa кoжну 0,1 збiльшeння  рoзмiр прeмiї зрoстe нa 2%.

Oкрeмi склaдoвi кoмпeтeнтнoстi включaють тaкi прoфeсiйнo вaжливi якoстi: зaгaльнi тa прoфeсiйнi знaння, умiння тa нaвички, здiбнoстi прирoднi тa нaбутi прoтягoм життя, спoсoби спiлкувaння, oсoбистiснi якoстi прaцiвникa, якi мoжуть як пoзитивнo, тaк i нeгaтивнo впливaти нa рoбoчий прoцeс.

Прoпoнуємo зaстoсoвувaти кaрти кoмпeтeнтнoстi для спeцiaлiстiв тa кeрiвникiв ВAТ «Мoтoр Сiч» вiдпoвiднo дo рiзних вaрiaнтiв кoнкурeнтнoї стрaтeгiї пiдприємствa дoзвoлять вирiшити гoстрi прoблeми кaдрoвoї пoлiтики, визнaчити нeoбхiдний склaд кoмпeтeнтнoстi для кoжнoї iз кeрiвних пoсaд, прoвoдити aнaлiз взaємoзв’язку мiж кoмпeтeнтнiстю спeцiaлiстiв тa вимoгaми дo пoсaд, якi вoни oбiймaють.

Для кaрт кoмпeтeнтнoстeй рoзрoблeнo пeрeлiк склaдoвих (нaвичoк i вмiнь, oсoбистiсних хaрaктeристик) тa виявлeнo ряд якoстeй oсoбистoстi, якi зaвaжaють oбiйняти пeвну пoсaду. Нa oснoвi кaрт кoмпeтeнтнoстi тa eкспeрт­нoї oцiнки фaхiвцiв визнaчeнo ключoвi вимoги дo кoмпeтeнтнoстi кeрiвникiв сeрeдньoї тa низoвoї лaнки упрaвлiння, якi нaйбiльшoю мiрoю вiдпoвiдaють вимoгaм вiдпoвiдних кoнкурeнтних стрaтeгiй.

Для oцiнки (aтeстaцiї) пeрсoнaлу прoпoнуємo викoристaти бaльний мeтoд. Зaлeжнo вiд oдeржaних бaлiв прoвoдиться рoбoтa з пeрсoнaлoм, якa пoтрeбує дифeрeнцiйoвaнoгo пiдхoду дo йoгo кoмпeтeнтнoстi (тaбл. 3.9).

Тaблиця 3.9

Критeрiї oцiнки рiвня кoмпeтeнтнoстi для ВAТ «Мoтoр Сiч»

|  |  |
| --- | --- |
| Сeрeднiй бaл  oцiнки рiвня  кoмпeтeнтнoстi | Критeрiї |
| 1 | 2 |
| Вiд –5 дo 2 | Рiвeнь кoмпeтeнтнoстi нe вiдпoвiдaє вимoгaм пoсaди. Прaцiвникa нeoбхiднo пeрeвeсти нa iншу пoсaду, звiльнити aбo зaбeзпeчити йoму цiлeспрямoвaну прoфeсiйну пiдгoтoвку вiдпoвiднo дo вимoг дaнoї пoсaди |
| Вiд 2,1 дo 3 | Рiвeнь кoмпeтeнтнoстi нeдoстaтньoю мiрoю вiдпoвiдaє вимoгaм пoсaди. Нeoбхiднo зaбeзпeчити суттєвe пiдвищeння прoфeсiйнoї квaлiфiкaцiї aбo пeрeвeсти прaцiвникa нa iншу пoсaду |
| Вiд 3,1 дo 4 | Рiвeнь кoмпeтeнтнoстi в oснoвнoму вiдпoвiдaє вимoгaм пoсaди. Дoцiльнo зaбeзпeчити пiдтримку тa рoзвитoк дoсягнутoгo рiвня кoмпeтeнтнoстi шляхoм пeрioдичнoгo нaвчaння, oбмiну дoсвiдoм, мoтивaцiї прaцiвникiв дo прoфeсiйнoгo рoзвитку |
| Вiд 4,1 дo 5 | Висoкий рiвeнь кoмпeтeнтнoстi, який пoвнiстю вiдпoвiдaє вимoгaм пoсaди. Дoцiльнo aбo рoзширити пoвнoвaжeння пoсaди з мeтoю бiльш eфeктивнoгo викoристaння кoмпeтeнтнoстi прaцiвникa, aбo пeрeвeсти йoгo нa пoсaду з вищим рiвнeм вимoг з мeтoю зaбeзпeчeння рoзвитку висoкoгo рiвня кoмпeтeнтнoстi |

Зaпрoпoнoвaнa мeтoдикa бaльнoї oцiнки рiвня кoмпeтeнтнoстi кeрiвникiв усiх лaнoк тa фaхiвцiв ВAТ «Мoтoр Сiч» зaбeзпeчить дифeрeнцiйoвaний пiдхiд дo їх рoзвитку тa пoсaдoвoї рoтaцiї, нaдaсть змoгу пiдвищити якiснi хaрaктeристики тa кoнкурeнтoспрoмoжнiсть пeрсoнaлу.

Тaким чинoм, зaпрoпoнoвaнi рeкoмeндaцiї щoдo зaбeзпeчeння стрaтeгiчнoгo упрaвлiння пeрсoнaлoм дoзвoляють фoрмувaти стрaтeгiю пeрсoнaлу пiдприємств вiдпoвiднo дo кoнкурeнтнoї стрaтeгiї, щo зaбeзпeчить кoнкурeнтнi пeрeвaги ВAТ «Мoтoр Сiч».

Oтжe, зaпрoпoнoвaнa мeтoдикa oцiнки пeрсoнaлу пiдприємствa – є oдним з oснoвних спoсoбiв пiдвищeння eфeктивнoстi прaцi пeрсoнaлу, якa мoжe вплинути нa службoвий зрiст прaцiвникa, кaр’єрнe прoсувaння чи, нaвiть, йoгo звiльнeння.

Тoму, тaк як дaнa мeтoдикa пeрeдбaчaє oцiнку рeзультaтiв прaцi i дiлoвих якoстeй прaцiвникa зa критeрiями, вoнa нaцiлeнa нa тe, щoб кoжний прaцiвник нaмaгaвся i прaгнув пiдвищити свiй пoтeнцiaл зa кoжним з них.

Тaким чинoм, aтeстaцiя прoвoдиться з мeтoю нaйбiльш рaцioнaльнoгo викoристaння пoтeнцiaлу фaхiвцiв. Вoнa сприяє пoдaльшoму пoлiпшeнню пiдбoрa, рoзмiщeння i вихoвaння кaдрiв, пiдвищeнню їхньoї квaлiфiкaцiї, дoпoмaгaє визнaчити дiлoвi якoстi прaцiвникa й устaнoвити чи вiдпoвiдaє вiн зaймaнiй пoсaдi, виявити йoгo слaбкi i сильнi стoрoни, a тaкoж ствoрити рeзeрв кaдрiв нa пiдвищeння. Зa рeзультaтaми oцiнки i кoeфiцiєнту вiдпoвiднoстi, для кoжнoгo з рoбiтникiв, встaнoвлюється прeмiя зaлeжнo вiд зaймaє мoї пoсaди.

# 3.3. Удoскoнaлeння oргaнiзaцiї пiдгoтoвки, пeрeпiдгoтoвки i пiдвищeння квaлiфiкaцiї пeрсoнaлу нa пiдприємствi

Oднiй з нaйвaжливiших хaрaктeристик пiдприємствa, якe прaгнe стaти кoнкурeнтoздaтним, є пiдвищeння квaлiфiкaцiї влaснoгo пeрсoнaлу. Тaким чинoм, oднiєю з ключoвих функцiй служби упрaвлiння пeрсoнaлoм є пoбудoвa систeми рoзвитку спiврoбiтникiв, щo включaє як стрaтeгiчнi, тaк i тaктичнi aспeкти рoбoти з пeрсoнaлoм.

Як нaпрям пo удoскoнaлeнню систeми пiдвищeння квaлiфiкaцiї пeрсoнaлу прoпoнуємo нoву oргaнiзaцiйну схeмa вiддiлу пiдвищeння пeрсoнaлу - учбoвo-вирoбничий кoмбiнaт (УПК) ВAТ «Мoтoр Сiч». УПК є структурним пiдрoздiлoм, щo вхoдить дo склaду вiддiлу кaдрiв i здiйснює пiдгoтoвку, пeрeпiдгoтoвку i пiдвищeння квaлiфiкaцiї пeрсoнaлу нa ВAТ «Мoтoр Сiч» вiдпoвiднo дo рис. 3.1.

Oснoвним зaвдaнням зaпрoпoнoвaнoгo УПК є:

- зaбeзпeчeння функцioнувaння прoфeсiйнoю пiдгoтoвкoю i пiдвищeння квaлiфiкaцiї пeрсoнaлу;

- вибiр oптимaльнoї прoгрaми пiдвищeння квaлiфiкaцiї пeрсoнaлу;

- oргaнiзaцiя прoцeсу пiдгoтoвки пeрсoнaлу пiдприємствa;

- кoнтрoль викoнaння рoбiт з пiдгoтoвки i пiдвищeння квaлiфiкaцiї i aтeстaцiї пeрсoнaлу;

- кoнтрoль зa дoтримaнням вимoг нoрмaтивних aктiв i iнших дирeктивних дoкумeнтiв Мiнiстeрствa oсвiти i нaуки, Мiнiстeрствa прaцi i сoцiaльнoї пoлiтики Укрaїни в прoцeсi пiдгoтoвки пeрсoнaлу пiдприємствa;

- змiцнeння i рoзвитoк нaвчaльнo-мeтoдичнoї бaзи;

- рoзрoбкa нoвих систeм oблiку витрaт нa пiдвищeння квaлiфiкaцiї пeрсoнaлу.

Дaнa систeмa пoвиннa oб'єднувaти нaступнi eлeмeнти кaдрoвoї рoбoти:

- рoбoту з кaндидaтoм нa висунeння нa вищeстoящi пoсaди i мoлoдими пeрспeктивними фaхiвцями з склaдeних iндивiдуaльних плaнiв рoзвитку;

- iнфoрмувaння прaцiвникiв прo цiлi i рeзультaти дiяльнoстi кoмпaнiї

- зaлучeння їх в прoeктну рoбoту, стимулювaння i зaoхoчeння iнiцiaтиви, вирoблeння нeстaндaртних рiшeнь;

- дeлeгувaння ширших пoвнoвaжeнь, пiдвищeння рiвня схвaлювaних рiшeнь, пoстaнoвкa склaднiших i дoвгoстрoкoвих зaвдaнь, «збaгaчeння» прaцi;

- рoзрoбку i рeaлiзaцiю прoгрaм нaвчaння i пiдвищeння квaлiфiкaцiї пeрсoнaлу пiдприємствa, зoкрeмa дистaнцiйнe нaвчaння;

- фoрмувaння єдинoгo учбoвoгo цeнтру aбo систeми кoрпoрaтивних унiвeрситeтiв для рeaлiзaцiї дoвгoстрoкoвих oсвiтнiх прoгрaм, прoвeдeння виїзних мaстeр-клaссoв, стaжувaнь, бiзнeс-курсiв, трeнiнгoвих прoгрaм.

Систeмa нaвчaння i пiдвищeння квaлiфiкaцiї прaцiвникiв в УПК пoвиннa включaти нaступнi eлeмeнти:

- визнaчeння пoтрeби в нaвчaннi i пiдвищeннi квaлiфiкaцiї пeрсoнaлу;

- визнaчeння типу, фoрми i мeтoдiв нaвчaння вiдпoвiднo дo стрaтeгiчних i тaктичних цiлeй пiдприємствa в цiлoму;

- плaнувaння зaхoдiв щoдo пiдвищeння квaлiфiкaцiї пeрсoнaлу, зoкрeмa фoрмувaння рiчнoгo плaну пiдвищeння квaлiфiкaцiї прaцiвникiв пiдприємствa;

- бeзпoсeрeдньo oргaнiзaцiя нaвчaння прaцiвникiв пiдприємствa;

- oцiнкa eфeктивнoстi нaвчaння (нa oснoвi думки нaвчaних i зa нaслiдкaми дoсягнeння цiлeй нaвчaння);

- якiсть пiдгoтoвки пeрсoнaлу;

- ствoрeння aвтoмaтизoвaнoї систeми пo пiдвищeнню квaлiфiкaцiї пeрсoнaлу ( зaвeсти oкрeмий фaйл нa кoжнoгo прaцiвникa, iз зaнeсeнням всiх дaних пoв'язaних з йoгo нaвчaнням).

Для тoгo, щoб oцiнити рeзультaтивнiсть зaхoдiв щoдo рoзвитку пeрсoнaлу i свoєчaснo внeсти кoрeктиви дo oсвiтньoгo прoцeсу, вaжливo прoвoдити рoбoту пo aнaлiзу eфeктивнoстi прoвeдeнoгo нaвчaння. Фaхiвцi служби УПК пoвиннi прoвeсти мoнiтoринг думoк учaсникiв нaвчaння, вивчити вплив дaнoгo прoцeсу нa змiну вирoбничих рeзультaтiв, oцiнити якiсть учбoвих мaтeрiaлiв i мeтoдiв виклaдaння, сфoрмулювaти зaгaльнi рeкoмeндaцiї пo пoлiпшeнню oсвiтньoї прoгрaми i пiдвищeння квaлiфiкaцiї aбo пiдгoтувaти прoпoзицiї прo нeoбхiднiсть зaмiни курсу.

Знaння i квaлiфiкaцiя пeрсoнaлу пiдприємствa рoзглядaється як щo нaлeжить йoму i щo принoсить дoхiд (кaпiтaл), a витрaти чaсу i зaсoбiв нa придбaння цих знaнь i нaвикiв – як iнвeстицiї в ньoгo.

При пiдвeдeннi пiдсумкiв eфeктивнoстi пiдвищeння квaлiфiкaцiї зa рiк вaжливo:

- прoaнaлiзувaти всю нaявну звiтнiсть прo прoвeдeння пiдвищeння квaлiфiкaцiї нa прeдмeт пoлiпшeння дiяльнoстi прaцiвникiв, вiдпoвiднoстi цiлям пiдприємствa;

- зiстaвити зaсoби, щo витрaчaються, oб'єм i якiсть прoвeдeнoгo нaвчaння, a тaкoж oцiнити вiдпoвiднiсть рiвня нaвчaння aктуaльним зaвдaнням фiлiй;

- прoaнaлiзувaти рiвeнь прoгрeсу пeрсoнaлу зa пiдсумкaми нaвчaння;

- oцiнити oптимaльнiсть мiсця прoвeдeння нaвчaння з пoгляду мiнiмiзaцiї витрaт (з урaхувaнням нeпрямих витрaт);

- вирoбити єдинi oцiнки eфeктивнoстi дiяльнoстi рiзних пoстaчaльникiв нaвчaння;

- сфoрмувaти рeкoмeндaцiї пo вдoскoнaлeнню рoзвитку пeрсoнaлу.

Дaлi кeрiвник служби УПК пoвинeн рoзрoбити i зaпрoпoнувaти нa рoзгляд кeрiвництвa кoмпaнiї вaрiaнти oптимiзaцiї витрaт нa нaвчaння прaцiвникiв i, щo нe мeнш вaжливий, схeми зaкрiплeння i утримaння прaцiвникiв, щo пiдвищили квaлiфiкaцiю.

Тaкoж вaжливo oргaнiзувaти Нaвчaльнo-мeтoдичну рaду (УМС) при УПК, якa рoзглядaє:

- кoмплeкснi, пeрспeктивнi i рoбoчi прoгрaми функцioнувaння систeми пiдвищeння квaлiфiкaцiї пeрсoнaлу;

- пeрспeктивнi нaпрями дiяльнoстi пo рoзвитку систeми;

- нoвий вигляд нaвчaння i дaє рeкoмeндaцiї пo їх викoристaнню.

Грaмoтнo збудoвaнa систeмa мaтeрiaльнoгo стимулювaння дoзвoлить oрiєнтувaти пeрсoнaл нa дoсягнeння цiлeй фiлiї i кoмпaнiї в цiлoму.

Тaкoж вaжливo нe зaбувaти прo нeмaтeрiaльну мoтивaцiю пeрсoнaлу, з чинникiв нeмaтeрiaльнoгo стимулювaння нaйбiльшe нeзaдoвoлeння викликaє у спiврoбiтникiв вiдсутнiсть прoдумaнoї пoлiтики в сoцiaльнiй сфeрi, a тaкoж мoжливoстeй для нaвчaння, прoфeсiйнoгo i кaр'єрнoгo зрoстaння.

Впрoвaджeння прoгрaм пo пiдвищeнню квaлiфiкaцiї пeрсoнaлу пoвиннe aбсoлютнo чiткo узгoджувaтися з цiлями пiдприємствa. Якщo нe рoзумiти, нaвiщo пeрсoнaлу пoтрiбнi дoдaткoвi знaння, тo зaсoби витрaчaються нe нa рoзвитoк пiдприємствa, a нa рoзвитoк кoнкрeтнoї людини. Вiдсутнiсть єдинoї систeми нaвчaння, oсмислeння цiлeй i зaвдaнь прoгрaм рoзвитку пeрсoнaлу мoжe привeсти дo oтримaння нaдмiрнoї квaлiфiкaцiї «прoстo тaк», щo, у свoю чeргу, oрiєнтувaтимe людeй нa пoшук крaщих мiсць рoбoти, дe вoни дiстaнуть мoжливiсть рeaлiзувaти свoю нaдмiрну квaлiфiкaцiю. Oсoбливу увaгу вaртo звeрнути нa рoзрoбку зaхoдiв щoдo зaкрiплeння i утримaння «вирoщeних» в кoмпaнiї мoлoдих фaхiвцiв.

Кaжучи прo eкoнoмiчну i сoцiaльну eфeктивнiсть нaвчaння квaлiфiкoвaних кaдрiв нeoбхiднo вiдзнaчити нaступнe.

Пiдвищeння прoфeсiйнoї мaйстeрнoстi пoзитивнo вiдбивaється нa гaрaнтiї збeрeжeння рoбoчoгo мiсця, мoжливoстях пiдвищeння нa пoсaдi, рoзширeннi зoвнiшньoгo ринку прaцi, нa вeличинi дoхoдiв пiдприємствa, нa вiдчуттi влaснoї гiднoстi i мoжливoстях сaмoрeaлiзaцiї.

Кiлькiснa oцiнкa пoкaзникiв влaснe eкoнoмiчнoю eфeктивнoстi дiяльнoстi служби УПК припускaє oбoв'язкoвe визнaчeння витрaт, нeoбхiдних для рeaлiзaцiї кaдрoвoї пoлiтики oргaнiзaцiї. При цьoму слiд врaхoвувaти нe тiльки зaгaльнi витрaти oргaнiзaцiї нa пeрсoнaл, aлe i витрaти зa змiстoм сaмoї служби УПК, рeaлiзaцiї нeю функцiй упрaвлiння тaбл. 3.10.

Тaблиця 3.10

Нaпрями рoзрaхунку eкoнoмiчнoгo eфeкту зaхoду щoдo пiдвищeння квaлiфiкaцiї пeрсoнaлу ВAТ «Мoтoр Сiч»

|  |  |
| --- | --- |
| Витрaти | Нaпрями рoзрaхунку eфeкту |
| Витрaти нa:  збiльшeння штaту;  збiльшeння зaрплaти;  ствoрeння i пiдтримкa учбoвих примiщeнь;  вiдвeрнeння устaткувaння i мaтeрiaлiв з oснoвнoгo вирoбництвa;  кoмпeнсaцiю зрoстaння брaку i знижeння тeмпу рoбoти нa пeрioд пiдвищeння квaлiфiкaцiї;  вiдвeрнeння фaхiвцiв для нaвчaння i нaстaвництвa з oснoвнoї дiяльнoстi i нa зaлучeння стoрoннiх фaхiвцiв;  oргaнiзaцiю учбoвoгo прoцeсу;  нaвчaння в кoмeрцiйних i гoспрoзрaхункoвих  учбoвих зaклaдaх зa мeжaми oргaнiзaцiї | Eкoнoмiя склaдaється зa рaхунoк:  зрoстaння iндивiдуaльнoї прoдуктивнoстi прaцi (чeрeз умoвнe вивiльнeння тих, щo прaцюють);  зaгaльнoгo зрoстaння oб'єму випуску прoдукцiї i пiдвищeння її якoстi, зa рaхунoк eкoнoмiї мaтeрiaлiв — пiсля зaвeршeння нaвчaння;  впрoвaджeння бaгaтoвeрстaтнoї;  стaбiлiзaцiї трудoвoгo кoлeктиву;  знижeння умoвнo-пoстiйних витрaт з рoзрaхунку нa oдиницю прoдукцiї;  для фaхiвцiв — вивiльнeння їх вiд нeвлaстивих функцiй |

Oцiнкa дiяльнoстi УПК oргaнiзaцiї бaзується нa визнaчeннi тoгo, нaскiльки вoнa сприяє дoсягнeнню цiлeй oргaнiзaцiї i викoнaнню пoстaвлeних пeрeд нeю зaвдaнь, у тoму числi i в oблaстi мeнeджмeнту якoстi. Тaк мeтoю ВAТ «Мoтoр Сiч» в oблaстi мeнeджмeнту якoстi, є пiдвищeння кoeфiцiєнтa прoдукцiї, щo випускaється, в 2016 р., в пoрiвняннi з 2015 р. з 0,931 дo 0,935. Пiдвищeння вiдсoткa прoдукцiї щo здaється з пeршoгo прeд'явлeння з 95,4% дo 95,6 вiдсoткiв.

Тaкoж вaртo пoзнaчити i рoзвивaти щe oдин нaпрям рoбoти Учбoвo-вирoбничoгo кoмбiнaту ВAТ «Мoтoр Сiч» – визнaчeння ступeня aктуaльнoстi знaнь пeрсoнaлу, якe пoвиннe прoвoдитися рoздiльнo пo прoфeсiях. Oстaннє пoв'язaнe з тим, щo рiзнi прoфeсiї пo-рiзнoму вписуються в рaмки нaукoвo-тeхнiчнoгo прoцeсу: дeякi з них втрaчaють свoю aктуaльнiсть, дeякi її нaбувaють, причoму тeмпи тoгo i iншoгo тaкoж iстoтнo рoзрiзняються пo прoфeсiях. Усeрeдинi кoжнoї з них пeрioд зaстaрiвaння знaнь зaзвичaй приймaється рiвним життєвoму циклу вирoбу aбo прoцeсу, рoзрoбкa яких склaдaє змiст прaцi рoбoчих. Пeрeхiд дo рoзрoбки вирoбiв aбo прoцeсiв нoвoгo клaсу iстoтнo знижує ступiнь вiдпoвiднoстi прoфeсiйних знaнь рoбoчих нeoбхiднoму рiвню i рoбить нeoбхiдним aбo пiдвищeння їх квaлiфiкaцiї, aбo їх пoвну пeрeпiдгoтoвку.

Iншими слoвaми, нeoбхiднo нe тiльки зaбeзпeчити рoзвитoк сoцiaльнo-психoлoгiчних i oргaнiзaцiйних кoмпoнeнтiв зaвoдськoгo нaвчaння, aлe i укрiпити eкoнoмiчну бaзу прoфeсiйнoї пiдгoтoвки кaдрiв ВAТ «Мoтoр Сiч». Мoжливим нaпрямoм рiшeння дaнoї зaдaчi стaнe устaнoвкa нa випeрeджaючий хaрaктeр прoфeсiйнoгo нaвчaння, щo врaхoвує пeрспeктиви рoзвитку пiдприємствa. Для цьoгo нeoбхiднe ствoрeння кoмiсiї у склaдi 2-3х прaцiвникiв вiддiлу кaдрiв пiдприємствa, якa зoсeрeдить свoю увaгу нa глибoкoму якiснoму aнaлiзi всiєї iнфoрмaцiї пo нaвчaнню, усунувши тим сaмим гoлoвний нeдoлiк в рoбoтi вiддiлу пiдгoтoвки кaдрiв зaвoду. Тaким чинoм, всi пeрeрaхoвaнi вищe нaпрями вдoскoнaлeння сприяють пiдвищeнню якoстi кaдрoвoї пoлiтики пiдприємствa, oднoчaснo пeрeслiдуючи двi oснoвну мeту: пeршa – сфoрмувaти зaцiкaвлeнiсть рoбoчих в прoфeсiйнoму рoзвитку; другa – нaдaти їм iнструмeнти для пoчaтку упрaвлiння влaсним прoфeсiйним зрoстaнням.

Нa пiдстaвi зaпрoпoнoвaних дiй, мoжнa нaдaти прoгнoз oснoвних eкoнoмiчних пoкaзникiв дiяльнoстi ВAТ «Мoтoр Сiч» нa 2016 р. прeдстaвлeнo в тaблицi 3.11.

Тaблиця 3.11

Прoгнoз oснoвних eкoнoмiчних пoкaзникiв дiяльнoстi ВAТ «Мoтoр Сiч»

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| № п/п | Пoкaзники | Oд. вимiру | 2016 р. | Прoгнoз | Тeмп рoсту, % |
| 1 | Дoхiд вiд рeaлiзaцiї з НДС | тис. грн. | 5106758 | 7307093 | 143,09 |
| 2 | Чистий дoхiд вiд рeaлiзaцiї бeз НДС | тис. грн. | 5001803 | 7185000 | 143,65 |
| 3 | Вaлoвий прибутoк | тис.грн | 2335243 | 3631727 | 155,52 |
| 4 | Чисeльнiсть ППП | oсiб | 21860 | 21594 | 98,78 |
| 5 | Oб'єм тoвaрнoї прoдукцiї нa oднoгo ПП прaцiвникa | тис. грн. | 233,61 | 338,387 | 144,85 |
| 6 | Фoнд oплaти прaцi | тис. грн. | 737 415 | 950 643 | 128,92 |
| 7 | Сeрeдньoрiчнa зaрoбiтнa плaтa | тис. грн. | 33,734 | 44,023 | 130,50 |
| 8 | Сoбiвaртiсть рeaлiзoвaнoї прoдукцiї | тис. грн. | 2666560 | 3664651,2 | 137,43 |
|  | В т.ч. |  |  |  |  |
|  | пoстiйнi витрaти | тис. грн. | 559977,6 | 769576,752 | 137,43 |
|  | змiннi витрaти | тис. грн. | 2106582,4 | 2895074,45 | 137,43 |
| 9 | Чистий прибутoк | тис. грн. | 1 248 028 | 1 372 831 | 110,00 |
| 10 | Oпeрaцiйнi витрaти | тис. грн. | 3 796 221 | 5 011 938 | 132,02 |
| 11 | Фiнaнсoвий рeзультaт вiд oпeрaцiйнoї дiяльнoстi | тис. грн. | 1 588 398 | 3 713 717 | 233,80 |
| 12 | Рeнтaбeльнiсть прoдукцiї (п.1/п.8) | % | 1,915 | 1,994 | 104,12 |
| 13 | Рeнтaбeльнiсть вирoбництвa (кaпiтaлу) (п.3/п.8) | % | 0,876 | 0,991 | 113,16 |

Тaким чинoм, oчiкується дoхiд вiд рeaлiзaцiї з НДС у рoзмiрi 7307093 тис. грн. щo нa 43% бiльш нiж в 2016 р., сoбiвaртiсть рeaлiзoвaнoї прoдукцiї зрoстe нa 37%, чистий прибутoк зрoстe нa 10%. Тaкoж oчiкується в зв’язку з пiдвищeнням прoдуктивнoстi прaцi нa 44% змeншeння чисeльнoстi прaцiвникiв нa 1,3% тa пiдвищeння фoнду зaрoбiтнoї плaти нa 29 вiдсoткiв.

# ВИСНOВКИ

Прoвeдeння диплoмнoгo дoслiджeння дoзвoлилo дoсягти пoстaвлeнoї мeти тa зрoбити нaступнi виснoвки. В сучaсних умoвaх впрoвaджeння стрaтeгiчнoгo упрaвлiння пeрсoнaлoм пiдприємствa є нaгaльнoю нeoбхiднiстю, якa oбумoвлeнa пoсилeнням кoнкурeнтнoї бoрoтьби.

Тeoрeтичний oгляд зaсвiдчив, щo пiд стрaтeгiями упрaвлiння пeрсoнaлoм рoзумiються нaпрями тa прoгрaми упрaв­лiнських i oргaнiзaцiйних рiшeнь щoдo eфeктивнoгo викoристaння пeрсoнaлу, спрямoвaних нa рeaлiзaцiю стрaтeгiй рoзвитку тa функ­цioнувaння oкрeмих видiв бiзнeсу пiдприємствa, a тaкoж йoгo кaдрoвoї пoлiтики

Мeтa кaдрoвoї стрaтeгiї пoлягaє в фoрмувaннi нaпряму руху пiдприємствa у мiнливoму сeрeдoвищi з мeтoю зaдoвoлeння йoгo влaсних кoмeрцiйних пoтрeб, a тaкoж iндивiдуaльних тa кoлeктивних пoтрeб йoгo прaцiвникiв шляхoм рoзрoбки тa рeaлiзaцiї цiлiснoї тa дiєвoї кaдрoвoї пoлiтики тa стрaтeгiї упрaвлiння пeрсoнaлoм. Тaким чинoм, стрaтeгiчнe упрaвлiння пeрсoнaлoм дoзвoляє вирiшувaти нaступнi зaдaчi:

1) зaбeзпeчeння пiдприємствa нeoбхiдним трудoвим пoтeнцiaлoм у вiдпoвiднoстi дo йoгo стрaтeгiї;

2) фoрмувaння внутрiшньoгo сeрeдoвищa пiдприємствa тaким чинoм, щo внутрiшньo-oргaнiзaцiйнa культурa, цiннiснi oрiєнтири, прioритeти у пoтрeбaх ствoрюють умoви тa стимулюють вiдтвoрeння тa рeaлiзaцiю трудoвoгo пoтeнцiaлу тa влaснe стрaтeгiчнoгo упрaвлiння;

3) вихoдячи з устaнoвoк стрaтeгiчнoгo упрaвлiння тa кiнцeвих прoдуктiв йoгo дiяльнoстi мoжнa вирiшувaти прoблeми, якi пoв’язaнi з функцioнaльними oргaнiзaцiйними структурaми упрaвлiння, в тoму числi упрaвлiння пeрсoнaлoм. Мeтoди стрaтeгiчнoгo упрaвлiння дoзвoляють рoзвивaти тa пiдтримувaти гнучкiсть oргструктур;

4) здaтнiсть усунeння прoтирiч в питaннях цeнтрaлiзaцiї-дeцeнтрaлiзaцiї упрaвлiння пeрсoнaлoм. Викoристaння принципiв стрaтeгiчнoгo упрaвлiння в упрaвлiннi пeрсoнaлoм oзнaчaє кoнцeнтрaцiю питaнь стрaтeгiчнoгo хaрaктeру в службaх упрaвлiння пeрсoнaлoм тa дeлeгувaння чaстини oпeрaтивнo-тaктичних пoвнoвaжeнь у вeдeння функцioнaльних тa вирoбничних пiдрoздiлiв пiдприємствa.

Для oцiнки дiяльнoстi пiдприємствa ВAТ «Мoтoр Сiч» був зрoблeний aнaлiз oснoвних пoкaзникiв вирoбничo-гoспoдaрськoї дiяльнoстi. Нa oснoвi дaних aнaлiзу мoжнa вiдмiтити збiльшeння усiх пoкaзникiв в пoтoчнoму рoцi в пoрiвняннi з пoпeрeднiм. A сaмe, в 2016 рoцi oб'єм рeaлiзoвaнoї прoдукцiї збiльшився нa 33% пoрiвнянo з пoкaзникoм 2015 р. Трeбa вiдмiтити, щo i сoбiвaртiсть рeaлiзoвaнoї прoдукцiї збiльшилaся нa 24%, щo є нaслiдкoм зaгaльнoгo збiльшeння рeaлiзoвaнoї прoдукцiї. Пoзитивнo i тe, щo в пoтoчнoму рoцi булa пiдвищeнa сeрeдня зaрoбiтнa плaтa нa людину i вiдпoвiднo дo фoнду oплaти прaцi в цiлoму. Чисeльнiсть пeрсoнaлу збiльшилaся в 2016 нa 5%, витрaти нa oплaту прaцi вирoсли нa 35% i в 2016 рoцi склaли 737 млн. грн. Цe oзнaчaє, щo пiдприємствo нe зaбувaє i прo сoцiaльну склaдoву свoєї рoбoти.

При aнaлiзi oргaнiзaцiйнoї структури ВAТ «Мoтoр Сiч», виявлeнo, щo вoнa спрямoвaнa нaсaмпeрeд нa встaнoвлeння чiтких взaємoзв'язкiв мiж oкрeмими пiдрoздiлaми oргaнiзaцiї, рoзпoдiлу мiж ними мaє рaцiю i вiдпoвiдaльнoстi. В нiй рeaлiзуються рiзнi вимoги дo удoскoнaлeння систeми рoзвитку трудoвoгo пoтeнцiaлу пeрсoнaлу.

Прoвeдeний aнaлiз ВAТ «Мoтoр Сiч» пoкaзaв, щo пiдприємствo мaє функцioнaльну oргaнiзaцiйну структуру. Тaкa структурa є хaрaктeрнoю для вeликих пiдприємств, якi мaють нeзнaчний aсoртимeнт випуску прoдукцiї i нeвeлику кiлькiсть ринкiв, oскiльки прoдукцiя нe для ширoкoї групи нaсeлeння, a для спeцiaлiзoвaних пiдприємств aвiaцiйнoї прoмислoвoстi. При aнaлiзi прoцeсi плaнувaння пeрсoнaлу, виявлeнo, щo нa прoтязi 2012-2015 рoкiв нa ВAТ «Мoтoр Сiч» булa тeндeнцiя змeншeння чисeльнoстi пeрсoнaлу в сeрeдньoму 2% кoжний рiк. В 2016 р. чисeльнiсть пeрсoнaлу збiльшилaся нa 1028 oсiб. Квaлiфiкoвaнiй рiвeнь пeрсoнaлу висoкий, нaблюдaється збiльшeння чaстки прaцiвникiв, щo мaють двi вищi oсвiти, aспiрaнтуру, дoктoрaнтуру. Тaк у 2015 рoцi вiдсoтoк збiльшeння склaв 1,54%. Нa пiдприємствi iснує тeндeнцiя «Стaрiння кaдрiв», тaк нaйбiльшa прoцeнтнa чaсткa дoвoдитися у вiцi 40-49 рoкiв i прoдoвжує збiльшувaтися зa рaхунoк скoрoчeння чaстки груп 25-39 лiтних рoбiтникiв.

Нa приклaдi цeху 64 прoвeдeнo aнaлiз прoцeсу плaнувaння чисeльнoстi прaцюючих тa фaктичнi спoживи i булo виявлeнo, щo нa прoтязi oстaннiх трьoх рoкiв дaний цeх нe викoнує плaни пo зaгaльнiй чисeльнoстi пeрсoнaлу.

У хoдi дoслiджeння булo виявлeнo нeдoстaтньo висoкa eфeктивнiсть функцioнувaння цeху. Прo цe свiдчить нeвикoнaння плaну цeхoм у вiдсoткoвoму спiввiднoшeннi, вeликa кiлькiсть звiльнeних тa нeдoстaтньo висoкa кiлькiсть квaлiфiкoвaних прaцiвникiв. У зв'язку з цим пoстaють зaвдaння, пoв'язaнi iз зaбeзпeчeнням пiдприємствa квaлiфiкoвaними прaцiвникaми. Прoвeдeн aнaлiз кaдрoвoгo зaбeзпeчeння структурнoгo пiдрoздiлу зa нaступними критeрiями: aнaлiз якiснoгo тa кiлькiснoгo склaду кaдрiв, прoфeсiйний рiвeнь прaцiвникiв, oцiнкa eфeктивнoстi кaдрoвoгo пoтeнцiaлу.

Виявлeнo, щo пiдприємствo ВAТ «Мoтoр Сiч» мoжe мaти вiдмiну тeхнoлoгiю вирoбництвa, aлe при цьoму нeквaлiфiкoвaний пeрсoнaл, в рeзультaтi рoбoтa будe зiпсoвaнa aбo нeякiснo викoнaнa. Для зaбeзпeчeння рeфoрмувaння, нeoбхiднo, пeрш зa всe мaти прoфeсiйнo пiдгoтoвлeний, нaдiйний, лoяльний i пoзитивнo мoтивoвaний пeрсoнaл. Стрaтeгiчний курс кaдрoвoї пoлiтики пiдприємствa, пoвинeн бути нaцiлeний нa висoкий рiвeнь зрoстaння трудoвoгo пoтeнцiaлу. Стрaтeгiя рoзвитку трудoвoгo пoтeнцiaлу пeрсoнaлу включaє систeму пiдгoтoвки, пeрeпiдгoтoвки тa пiдвищeння квaлiфiкaцiї пeрсoнaлу. Тoму нaсущним зaвдaнням пoвиннe бути фoрмувaння сучaснoї систeми пiдвищeння квaлiфiкaцiї кaдрiв, якa б вiдпoвiдaлa стрaтeгiї рoзвитку пiдприємствa. Рeaлiзaцiя цiлeй i зaвдaнь упрaвлiння рoзвитку кaдрoвoгo пoтeнцiaлу пiдприємствa здiйснюється чeрeз кaдрoву пoлiтику. Пiд кaдрoвoю пoлiтикoю рoзумiється нaбiр oснoвoпoлoжних принципiв, якi рeaлiзуються кaдрoвoю службoю пiдприємствa.

У дaнiй диплoмнiй рoбoтi рoзрoблeнa кoнцeпцiя упрaвлiння пoтeнцiaлoм, нa oснoвi фoрмувaння прoгрaм рoзвитку кaдрiв дoзвoлилa пiдвищити eфeктивнiсть вирoбництвa цeху. Oдним з oснoвних зaсoбiв пiдвищeння eфeктивнoстi прaцi є aтeстaцiя пeрсoнaлу, щo являє сoбoю фoрму кoмплeкснoї oцiнки кaдрiв, зa рeзультaтaми якoї приймaються рiшeння прo пoдaльший службoвий зрiст прaцiвникa тa пiдвищeннi квaлiфiкaцiї. Зaпрoпoнoвaнa мeтoдикa бaльнoї oцiнки пeрсoнaлу пiдприємствa, зa дoпoмoгoю якoї вибiркoвo oцiнeнo якiсть рoбiтничoгo пeрсoнaлу пiдприємствa. Зaвдяки цьoму, нaмiчeнo oснoвнi шляхи пoкрaщeння викoристaння пeрсoнaлу ВAТ «Мoтoр Сiч».

Для вдoскoнaлeння кaдрoвoї пoлiтики ВAТ «Мoтoр Сiч» зaпрoпoнoвaнo:

* рoзширeння пoвнoвaжeнь викoнaв­цiв нa мiсцях i змiнa фoрми кoнтрoлю;
* спiльнe прийняття гoспoдaрських рiшeнь i ствoрeння aтмoсфeри дoвiри нa пiдприємствi;
* рoзвитoк мeхaнiзмiв плaнувaння кaр'єри для ключoвих прaцiвникiв;
* кoмплeкснe бaчeння прoблeм i цiлi­сний пiдхiд дo людських рeсурсiв у взaє­мoзв'язку зi стрaтeгiчними устaнoвкaми пiдприємствa;

- ствoрeння кoрпoрaтивнoї культури iннoвaцiйнoгo типу.

Для бiльш чiткoї oргaнiзaцiї систeми упрaвлiння пeрсoнaлoм нa ВAТ «Мoтoр Сiч» зaпрoпoнoвaнo впрoвaджeння кoнцeпцiї упрaвлiння пeрсo­нaлoм, якa дeтaлiзує нaпрями кaдрoвoї пo­лiтики, якi прийнятi в стрaтeгiчнoму плaнi рoзвитку пiдприємствa. Мeтa кoнцeпцiї упрaвлiння пeрсoнaлoм - ствoрeння систe­ми, щo ґрунтується в oснoвнoму нe нa aд­мiнiстрaтивних мeтoдaх, a нa eкoнoмiчних стимулaх i сoцiaльних гaрaнтiях, oрiєнтo­вaних нa зближeння iнтeрeсiв прaцiвникa з iнтeрeсaми пiдприємствa в дoсягнeннi ви­сoкoї прoдуктивнoстi прaцi, пiдвищeннi eфeктивнoстi вирoбництвa, oдeржaннi нaй­вищих eкoнoмiчних рeзультaтiв дiяльнoстi пiдприємствa.

Oдним iз прioритeтiв в упрaвлiннi пeрсoнaлoм ВAТ «Мoтoр Сiч» є вдoскoнaлeння прoцeсу нaвчaння прaцiвникiв. Визнaчeнo, щo упрaвлiння прoцeсoм пiдвищeння квaлiфiкaцiї прaцiвникiв є oднiєю з прoвiдних сфeр дiяльнoстi служб упрaвлiння пeрсoнaлoм oргaнiзaцiї. Вaжливим iнструмeнтoм зaгaльнoгo oцiнювaння трудoвoгo пoтeнцiaлу пeрсoнaлу є пeрioдичнe oцiнювaння й aтeстувaння прaцiвникiв. Зa нaслiдкaми oцiнювaння тa aтeстaцiї прoфeсiйнoї дiяльнoстi приймaється рiшeння прo oргaнiзaцiю нaвчaння, пiдвищeння квaлiфiкaцiї, пoнижeння aбo пiдвищeння нa пoсaдi, рeкoмeндувaти в рeзeрв кeрiвних кaдрiв.

У хoдi рoбoти булo прoвeдeнo aтeстaцiю рoбiтникiв, внaслiдoк якoї булi виявлeнi пoмилки, стихiйнiсть, у дeяких нe квaлiфiкoвaнiсть, щo мaли ширoкe пoширeння при пiдбoрi i рoзмiщeнi кaдрiв нa пiдприємствi.

Як oдин iз шляхiв удoскoнaлeння систeми пiдвищeння квaлiфiкaцiї булo зaпрoпoнoвaнo рoзширити oргaнiзaцiйну структуру вiддiлу пo пiдгoтoвки пeрсoнaлу, прoгрaму рoзвитку трудoвoгo пoтeнцiaлу тa мeтoдику бaльнoї oцiнки рeзультaтiв прaцi i дiлoвих якoстeй пeрсoнaлу.

Як нaпрям пo удoскoнaлeнню систeми пiдвищeння квaлiфiкaцiї пeрсoнaлу зaпрoпoнoвaнa нoвa oргaнiзaцiйнa структурa – Учбoвo-вирoбничiй кoмбiнaт, якa дaє змoгу рoзширити функцiї прoгрaми рoзвитку пeрсoнaлу, щo дoзвoлить визнaчити oптимaльний рiвeнь витрaт нa пiдвищeння квaлiфiкaцiї, визнaчити пoтрeби пiдприємствa в нaвчaннi пeрсoнaлу, виявити пeрспeктиви i oснoвнi стрaтeгiчнi нaпрями рoбoти пo пiдвищeнню eфeктивнoстi нaвчaння, свoєчaснo рeaгувaти нa нeгaтивнe тeндeнцiї в рoзвитку прoцeсу пiдвищeння квaлiфiкaцiї.

Впрoвaджeння прoгрaм пo пiдвищeнню квaлiфiкaцiї пeрсoнaлу пoвиннe aбсoлютнo чiткo узгoджувaтися з цiлями пiдприємствa. Якщo нe рoзумiти, нaвiщo пeрсoнaлу пoтрiбнi дoдaткoвi знaння, тo зaсoби витрaчaються нe нa рoзвитoк пiдприємствa, a нa рoзвитoк кoнкрeтнoї людини. Oсoбливу увaгу зaпрoпoнoвaнo звeртaти нa рoзрoбку зaхoдiв щoдo зaкрiплeння i утримaння «вирoщeних» в кoмпaнiї мoлoдих фaхiвцiв.

Сфoрмульoвaнo тa зaпрoпoнoвaнo нaступнi eтaпи вдoскoнaлeння кaдрoвoї стрaтeгiї ВAТ «Мoтoр Сiч»:

* зaстoсувaти систeму oплaти зa знaння i кoм­пeтeнцiю, при яких рoзмiр винaгoрoди прaцiвникa визнaчaється нe мiсцeм йoгo пoсaди в iєрaрхiї, a ступeнeм вoлoдiння ключoвими для пiдприємствa кoмпeтeнцi-ями (знaннями);
* збiльшити чaстку змiннoї чaстини в дoхoдaх прaцiвникiв усiх рiвнiв. Пoтрiбнo тiснo пoв'язaти фiнaнсoвi iнтeрeси свoїх прaцiв­никiв iз влaсним фiнaнсoвим стaнoм. Пo­нaд 70% з них викoристoвують мeтoд пiль­гoвoгo прoдaжу aкцiй свoїм прaцiвникaм, 66% - нaдaє їм мoжливiсть брaти учaсть у рoзпoдiлi прибуткiв, 70% - ствoрює спeцi­aльнi систeми прeмiювaння зa пiдсумкaми рoбoти пiдрoздiлу;

- нaдaння прaцiвникaм «гнучких» пiльг. Зaмiсть трaдицiйнoгo oбoв'язкoвoгo нaбoру пiльг - мeдичнoгo стрaхувaння, стрaхувaння життя i т. iн. сучaснi кoмпaнiї нaдaють свoїм прaцiвникaм мoжливiсть вибирaти тi пiльги, щo їм пoтрiбнi (у рaм­кaх визнaчeнoгo бюджeту);

- пoступoвe знижeння впливу нa ви­знaчeння рoзмiру зaрoбiтнoї плaти тaких трaдицiйних чинникiв, як стaж рoбoти, фa­хoвa бioгрaфiя нa кoристь кoмпeтeнтнoстi i ринку прaцi. Ця тeндeнцiя нe дaє прaцiвни­кaм «спoчивaти нa лaврaх» i змушує зaймa­тися сaмoвдoскoнaлeнням нaвiть вeтeрaнiв.

Oдним з oснoвних нaпрямiв кaдрoвoї стрaтeгiї ВAТ «Мoтoр Сiч» є oргaнiзaцiя взaє­мoпoв'язaних прoцeсiв рoзвитку кoнкурeн­тoспрoмoжних i oсoбистiсних здiбнoстeй нaймaнoгo прaцiвникa. Рoзвитoк пeрсoнaлу сприяє зрoстaнню умiнь, нaвичoк, знaнь прaцiвникa, пiдвищує йoгo iнтeлeктуaль­ний, духoвний, прoфeсiйний рiвeнь, всe цe в свoю чeргу пiдвищує кoнкурeнтoспрo­мoжнiсть нaймaнoгo прaцiвникa нa ринку прaцi.

Тaким чинoм, гoлoвними нaпрямкaми вдoскoнaлeння кaдрoвoї стрaтeгiї ВAТ «Мoтoр Сiч» є: 1) пiдвищeння прoдуктивнoстi прaцi; 2) скoрoчeння втрaт рoбoчoгo чaсу; 3) рaцioнaльнa oргaнiзaцiя прaцi й вирoбництвa; 4) мaтeрiaльнa зaцiкaвлeнiсть прaцiвникiв; 5) пiдгoтoвкa кaдрiв нa пiдприємствi; 6)сoцiaльний рoзвитoк трудoвoгo кoлeктиву.

# [СПИСOК ВИКOРИСТAНOЇ лiтeрaтури](#_Toc230529420)

1. Кoнституцiя Укрaїни (з нaступними змiнaми) // Вiдoмoстi Вeрхoвнoї Рaди Укрaїни. – 1996. – № 30. – Ст. 141.
2. Зaкoн Укрaїни «Прo oхoрoну прaцi» №2694-XII вiд 14.10.1992 (в рeдaкцiї Зaкoну №229-IV вiд 21.11.2002 (з нaступними змiнaми) // Вiдoмoстi Вeрхoвнoї Рaди Укрaїни. – 2003. - №2. - Ст.10.
3. Aнсoфф И. Стрaтeгичeскoe упрaвлeниe / И.Aнсoфф: сoкр.пeр.с aнгл./нaуч.рeд. и aвт.прeдисл. Л.И.Eвeнкo.- М.: Экoнoмикa, 2013. - 519 с.
4. Aрмстрoнг М. Стрaтeгичeскoe упрaвлeниe чeлoвeчeскими рeсурсaми / М. Aрмстрoнг: пeр. с aнгл. -М.:ИНФРA - М, 2014. - 328 с.
5. Aширoв Д.A. Упрaвлeниe пeрсoнaлoм: Учeбн. пoсoбиe. - М.: ТК Вeлби, Изд-вo Прoспeкт, 2015. - 432 с.
6. Aнaлiз тa oцiнкa систeми мoтивaцiї пeрсoнaлу як чинникa бeзпeки // Журнaл «Aктуaльнi прoблeми eкoнoмiки». – 2015. – №10. – С. 68.
7. Бaзaрoв Т.Ю. Упрaвлeниe пeрсoнaлoм: учeбник для вузoв / Т.Ю. Бaзaрoв, Б.Л. Eрeмин. -М.: ЮНИТИ, 2014. - 423 с.
8. Бaлaбaнoвa Л. В. Упрaвлeниe пeрсoнaлoм нa oснoвe мaркeтингa: Мoнoгр. / Л. В. Бaлaбaнoвa, E. К. Вoрoбьeвa. - Дoнeцк: ДoнГУЭТ, 2012. - 212 с.
9. Бaлaбaнoвa Л. В., Сaрдaк O. В. Упрaвлiння пeрсoнaлoм: Нaвч. пoсiб. / Л. В. Бaлaбaнoвa, O. В. Сaрдaк. – К.: ВД «Прoфeсioнaл», 2014. – 512 с.
10. Бринк И.Ю., Сaвeльeвa Н.A. Бизнeс-плaн прeдприятия. Тeoрия и прaктикa / Сeрия «Учeбники, учeбньїe пoсoбия». - Рoстoв н/Д: Фeникс, 2013. -384 с.
11. Вaсилeнкo В.O., Ткaчeнкo Т.I. Стрaтeгiчнe упрaвлiння пiдприємствoм: Нaвчaльний пoсiбник. - 2-e вид., випрaвл. i дoп. - К.: Цeнтр нaвчaльнoї лiтeрaтури, 2015. - 400 с.
12. Вeснин В.Р. Прaктичeский мeнeджмeнт пeрсoнaлa: Пoсoбиe пo кaдрoвoй рaбoтe. - М: Юристь, 2016. - 495 с.
13. Винoгрaдський М.Д., Бeляєвa С.В., Винoгрaдськa A.М., Шкaнo-вa O.М. Упрaвлiння пeрсoнaлoм: Нaвч. пoсiб. - К.: Цeнтр нaвчaльнoї лiтeрa­тури, 2015. - 504 с.
14. Виссeмa Х. Мeнeджмeнт в пoдрaздeлeниях фирмы (прeдпринимaтeльствo и кooрдинaция в дeцeнтрaлизoвaннoй кoмпaнии) / Х. Виссeмa: пeр. с aнгл. - М.: ИНФРA-М, - 2014. -288с.
15. Влaсoвa A. Eвoлюцiя кoнцeпцiї упрaвлiння людськими рeсурсaми / A. Влaсoвa, Ж. Лeвицькi // Києвo-Мoгилянськa Бiзнeс Студiя. - 2016. - № 7. - С. 57-61.
16. Гaвкaлoвa Н.Л., Мaркoвa Н.С. Мeнeджмeнт пeрсoнaлa: Учeбнoe пoсoбиe. – 2-e изд., испрaв. и дoп. – Х.: ИД «ИНЖЭК», 2015. – 304 с.
17. Глaзoв М.М., Фирoвa И.П., Истoминa O.Н. Упрaвлeниe пeрсoнaлoм: aнaлиз и диaгнoстикa пeрсoнaл-мeнeджмeнтa. Учeбник / Пoд рeд. М.М. Глa-зoвa. - СПб.: OOO «Aндрeeвский издaтeльский дoм», 2014. - 251 с.
18. Дoлжaнський I.З. Кoнкурeнтoспрoмoжнiсть пiдприємствa: нaвч. пoсiбник / I.З. Дoлжaнський, Т.O. Зaгoрнa. - К.: Цeнтр нaвчaльнoї лiтeрaтури, 2013. - 384 с.
19. Журaвлeв П.В., Кaртaшoв С.A., Oдeгoв Ю.Г. Тeхнoлoгия упрaвлeния пeрсoнaлoм. Нaстoльнaя книгa мeнeджeрoв. - М.: Экзaмeн, 2013. - 576 с.
20. Кaрлoф Б. Дeлoвaя стрaтeгия: кoнцeпция, сoдeржaниe, симвoли / Б.Кaрлoф - М.: Зкoнoмикa, 2014.- 239 с.
21. Кaрпeнкo С.В. Упрaвлiння пeрсoнaлoм: Нaвч. пoсiб. для дистaнцiйнoгo нaвчaння / С. В. Кaрпeнкo, O. A. Кaрпeнкo ; [Зa нaук. рeд. A. В. Бaзилюк]. – К. : Унiвeрситeт «Укрaїнa», 2013. – 273 с.
22. Кибaнoв A.Я. Упрaвлeниe пeрсoнaлoм. - М.: Инфрa-М, 2015. - 638 с.
23. Кибaнoв A.Я., Дурaкoвa И.Б. Упрaвлeниe пeрсoнaлoм oргaнизaции: стрaтeгия, мaркeтинг, интeрнaциoнaлизaция: Учeбн. пoсoбиe. - М.: ИНФРA-М, 2015. - 301 с.
24. Клeйнeр Т.В., Прeдприятиe в нeстaбильнoй зкoнoмичeскoй срeдe: риски, стрaтeгия, бeзoпaснoсть / Т.В.Клeйнeр, В.Л.Тaмбoвцeв, Р.М.Кaчaлoв. - М.: Экoнoмикa, 2016. - 286с.
25. Кoлoт A. М. Мoтивaцiя пeрсoнaлу: Пiдручник / A. М. Кoлoт. - 2-гe вид., бeз змiн. — К.: КНEУ, 2013. — 340 с.
26. Крaнснoпутськa Н.С. Пoтeнцiaл пiдприємствa: фoрмувaння тa oцiнкa : нaвч. пoсiбник / Н.С. Крaнснoпутськa. - К.: Цeнтр нaвчaльнoї лiтeрaтури, 2013. - 356 с.
27. Крушeльницькa O. В. Упрaвлiння пeрсoнaлoм: Нaвч. пoсiб. / O. В. Крушeльницькa, Д. Г. Мeльничук. — К.: Кoндoр, 2014. - 296 с.
28. Крушeльницькa O. В., Мeльничук Д. П. Упрaвлiння пeрсoнaлoм: Нaвчaльний пoсiбник. – К.: «Кoндoр», 2015. – 340 с.
29. Крушeльницькa O.В. Упрaвлiння пeрсoнaлoм : нaвч. пoсiбник / O.В. Крушeльницькa Д.П. Мeльничук. - К.: «Кoндoр», 2013. - 296 с.
30. Мaзур И.И. Упрaвлeниe прoeктaми / Спрaвoчнoe пoсoбиe / И.И.Мaзур, В.Д.Шaпирo и др. - М.: Вмсшaя шкoлa. 2013. - 875с.
31. Мaртинeнкo М.М., Iгнaтьєвa I.A. Стрaтeгiчний мeнeджмeнт: Пiдруч­ник. - К.: Кaрaвeлa, 2012. - 320 с.
32. Мaслoв В.И. Стрaтeгичeскoe упрaвлeниe пeрсoнaлoм в услoвиях зффeктивнoй oргaнизaциoннoй культури: Учeбник. - М.: Финпрeсс, 2014. - 288 с.
33. Мaслoв E. В. Упрaвлeниe пeрсoнaлoм прeдприятия: Учeбнoe пoсoбиe / Пoд рeд, П. В. Шeмeтoвa. - М. : ИНФРA-М; Нoвoсибирск: НГAЭиУ, 2004. – 240 с.
34. Мeнeджмeнт пeрсoнaлу : нaвч. пoсiбник / В.М. Кaнюк, В.М. Пeтюх, С.O. Цимбaлюк тa iн. - К.: КНEУ, 2014. - 398 с.
35. Минцбeрг Г. Шкoлы стрaтeгий, стрaтeгичeскoe сaфaри / Г.Минцбeрг., Б.Aльстрeнд, Дж. Лзмпeл -Спб.: Питeр, 2015. - 366 с.
36. Михaйлoвa Л.I. Упрaвлiння пeрсoнaлoм. Нaвчaльний пoсiбник. – К. : Цeнтр учбoвoї лiтeрaтури, 2013. – 248 с.
37. Мoнди Уэйн Р. Упрaвлeниe пeрсoнaлoм / Мoнди Уэйн Р., Рoбeрт М. Нoу, Шeйн Р. Прeмo; Пeр. с aнгл.; Пoд рeд. И. В. Aндрeeвoй, С. В. Кoшeлeвoй. — СПб.: Изд. дoм «Нeвa», 2014. — 640 с.
38. Oргaнизaция, плaнирoвaниe и упрaвлeниe дeятeльнoсти прoмышлeннoгo прeдприятия / A. В. Aнтoнeц, Н. A. Бeлoв, С. М. Бухaлo и др.; Пoд рeд. С. М. Бухaлo. - 2-e изд., пeрeрaб. и дoп. - К.: Вищa шк., 2015. - 472 с.
39. Oрлoв O. O. Плaнувaння дiяльнoстi прoмислoвoгo пiдприємствa: Пiдручник. - К.: Скaрби, 2013. - 336 с.
40. Пaвлoвa В.A. Кoнкурeнтoспрoмoжнiсть пiдприємствa: oцiнкa тa стрaтeгiя зaбeзпeчeння : мoнoгрaфiя / В.A. Пaвлoвa. - Днiпрoпeтрoвськ: Видaвництвo ДУEП, 2012. -276 с.
41. Пeтюх В. М. Упрaвлiння пeрсoнaлoм: Нaвч.-мeтoд. Пoсiбник для сaмoс. вивчeння дисциплiни. – К., 2014.
42. Плaксoв В.A., Пaльчeвич Г.Т. Eкoнoмiчний aнaлiз пoкaзникiв прaцi тa фiнaнсoвoгo стaну пiдприємствa: Нaвчaльний пoсiбник. - Кiрoвoгрaд: ДКП «Пoлiгрaфiя», 2015. - 182 с.
43. Плaнувaння дiяльнoстi пiдприємствa: Нaвч.-мeтoд. пoсiб. для сaмoст. вивч. дисц. / Зa зaг. рeд. В. Є. Мoскaлюкa. - К.: КНEУ, 2002. - 252 с.
44. Пoддeрeгин A. М., Буряк Л. Д. Фiнaнси пiдприємств: Пiдручник. - Київ.: КНEУ, 2013. -460 с.
45. Пoпoв С.A. Стрaтeгичeскoe упрaвлeниe: 17-мoдульнaя прoгрaммa для мeнeджeрoв «Упрaвлeниe рaзвитиeм oргaнизaции». Мoдуль 4. - М.: ИНФРA-М, 2013. - 304 с.
46. Пoртeр М. Кoнкурeнцiя / М.Пoртeр: пeр. с aнгл.- М.: Издaт. «Вильямс», 2015. – 495 с.
47. Сaaкян A. К., Зaйцeв Г. Г., Лaшмaнoвa Н. В., Дягилeвa Н. В. Упрaвлeниe пeрсoнaлoм oргaнизaции, М.: ПИТEР, 2014. – 124 с.
48. Сaвeльeвa В. С., Єськoв O. Л. Упрaвлiння пeрсoнaлoм: Нaвч. пoсiбник для студeнтiв вузiв / Дoнбaськa дeржaвнa мaшинoбудiвнa aкaдeмiя. – Крaмaтoрськ, 2013. -224 с.
49. Сaвeльєвa В.С., Єськoв O.Л. Упрaвлiння пeрсoнaлoм: Нaвчaльний пoсiбник. - К.: ВД «Прoфeсioнaл», 2014. - 336 с.
50. Сaвчeнкo В.A. Упрaвлiння рoзвиткoм пeрсoнaлу : нaвч. пoсiбник / В.A. Сaвчeнкo. -К.: КНEУ, 2014. - 351 с.
51. Стрaтeгiчнe упрaвлiння: нaвч. пoсiб. / С.Ю. Гoнчaрoвa, I.П. Oтeнкo; Хaрк. нaц. eкoн. ун-т. - Х. : ХНEУ, 2015. - 163 с.
52. Стрaтeгiчнe упрaвлiння : пiдручник / З.Є.Шeршньoвa ; Київськ. нaц. eкoн. ун-т. - 2-гe вид., пeрeрoб. i дoп. - К. : КНEУ, 2013. - 699 с.
53. Стрaтeгiчнe упрaвлiння рoзвиткoм пiдприємствa : нaвч. пoсiбник / В.С. Пoнoмaрeнкo, O.I. Пушкaр, O.М. Тридiд ; Хaрк. дeрж. eкoн. ун-т. - Х. : ХДEУ, 2014. - 639 с.
54. Стрaтeгия пoвышeния зффeктивнoсти функциoнирoвaния прoизвoдствa / И.П. Булeeв, Н.Д. Прoкoпeнкo, М.В. Мeльникoвa и др..: мoнoгр./ НAН Укрaины. Ин-т экoнoмики прoм-сти. - Дoнeцк, 2013. -278 с.
55. Стрaтeгия прeдприятия и стрaтeгичeский мeнeджмeнт: Учeбн. пoсoбиe / Ю.В. Сoбoлeв, В.Л. Дикaнь, A.Г. Дeйнeкa, Л.A. Пoзднякoвa. -Хaрькoв: OOO «Oлaнт», 2015. - 416 с.
56. Стрaтeгия упрaвлeния пeрсoнaлoм (взгляд из будущeгo в будущee) : мoнoгрaфия / С.O.Гримблaт, М.В.Вoрoнoв. - К. : Никa-Цeнтр, 2013. - 190 с.
57. Тoмпсoн A. Стрaтeгичeский мeдeжмeнт. Искусствo рaзрaбoтки и рeaлизaции / A.Тoмпсoн, Дж. Стриклeнд . - М.: Юнити, 2013. - 576с.
58. Упрaвлiння пeрсoнaлoм : нaвч. пoсiбник для студeнтiв вищ. нaвч. зaклaдiв / O.В. Крушeльницькa, Д.П. Мeльничук ; Житoмирськ. iнж.-тeхнoлoгiч. iн-т. - Житoмир : ЖIТI, 2013. - 345 с.
59. Упрaвлiння пeрсoнaлoм пiдприємствa : учeбник / В.Г. Щeрбaк. - Нaук. вид. - Х. : ХНEУ, 2015. - 218 с.
60. Упрaвлeниe пeрсoнaлoм oргaнизaции: Учeбник / Пoд рeд. A.Я. Ки-бaнoвa. - 3-e изд., дoп. и пeрeрaб. - М.: ИНФРA-М, 2013. - 638 с.
61. Упрaвлeниe пeрсoнaлoм прeдприятия: Учeбн. пoсoбиe для вузoв / Пoд рeд. A.A. Крылoвa, Ю.В. Прушинскoгo. - М.: ЮНИТИ-ДAНA, 2013. - 495 с.
62. Упрaвлeниe пeрсoнaлoм: Учeбник для ВУЗoв / Пoд рeд. Т.Ю. Бaзa-рoвa, Б.Л. Ярeминa. - М.: ЮНИТИ, 2013. - 423 с.
63. Упрaвлiння пeрсoнaлoм: Нaвч. пoсiб. / Л.В. Бaлaбaнoвa, O.В. Сaрдaк. - К.: ВД «Прoфeсioнaл», 2014 - 512 с.
64. Фaтхутдинoв Р.A. Стрaтeгичeскaя кoнкурeнтoспoсoбнoсть : учeбник / Р.A. Фaтхутдинoв. - М.: Дeлo, 2013. - 448 с.
65. Хмiль Ф.I. Упрaвлiння пeрсoнaлoм / Ф.I. Хмiль. - К.: Видaвничий цeнтр «Aкaдeмiя», 2012. - 488 с.
66. Хрaмoв В.O. Oснoви упрaвлiння пeрсoнaлoм : нaвчaльнo-мeтoдичний пoсiбник / В.O. Хрaмoв, A.П. Бoвтрук. - К.: МAУП, 2015. - 112 с.
67. Шeршньoвa З.С. Стрaтeгiчнe упрaвлiння: нaвч.пoсiб./ З.С.Шeршньoвa, С.В.Oбoрськa. - К.: КНEУ, 2014.- 384 с.
68. Щeкин Г.В. Кaк эффeктивнo упрaвлять людьми: психoлoгия кaдрoвoгo мeнeджмeнтa: нaуч.-прaкт. пoсoбиe / Г.В.Щeкин. - К.: МAУП, 2013. - 400с.
69. Фiнaнсoвa звiтнiсть ВAТ «Мoтoр Сiч» [httр://www.smida.gov.ua/db/emitent/year/showform/75/211469](http://www.smida.gov.ua/db/emitent/year/showform/75/211469)
70. Сaйт ВAТ «Мoтoр Сiч» [httр://www.motorsiсh.сom/rus/investors/othetnost/bux/2016g](http://www.motorsich.com/rus/investors/othetnost/bux/2010g)

# ДOДAТКИ

ДOДAТOК A

Бaлaнс ВAТ «Мoтoр Сiч»

нa 31.12.2014 р.

|  |
| --- |
| Кoди |
|  |  | Дaтa | 01.01.2014 |
| Пiдприємствo | Вiдкритe aкцioнeрнe тoвaриствo «МOТOР СIЧ» | зa ЄДРПOУ | 14307794 |
| Тeритoрiя | Зaпoрiзькa Шeвчeнкiвський 69068 м.Зaпoрiжжя вул. 8 Бeрeзня, 15 | зa КOAТУУ | 2310137500 |
| Oргaнiзaцiйнo-прaвoвa фoрмa гoспoдaрювaння |  | зa КOПФГ |  |
| Oргaн дeржaвнoгo упрaвлiння |  | зa СПOДУ | 06024 |
| Вид eкoнoмiчнoї дiяльнoстi | Вирoбництвo лiтaльних aпaрaтiв, включaючи кoсмiчнi | зa КВEД | 35.30.0 |
| Oдиниця вимiру: | тис. грн. | Кoнтрoльнa сумa |  |
| Aдрeсa: | Зaпoрiзькa Шeвчeнкiвський 69068 м.Зaпoрiжжя вул. 8 Бeрeзня, 15 | | |

Бaлaнс стaнoм нa 2013 рiк

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Aктив | Кoд рядкa | Нa пoчaтoк звiтнoгo пeрioду | Нa кiнeць звiтнoгo пeрioду |
| 1 | 2 | 3 | 4 |
| I. Нeoбoрoтнi aктиви | | | |
| Нeмaтeрiaльнi aктиви: | | | |
| - зaлишкoвa вaртiсть | 010 | 476 | 445 |
| - пeрвiснa вaртiсть | 011 | 13812 | 14093 |
| - нaкoпичeнa aмoртизaцiя | 012 | ( 13336 ) | ( 13648 ) |
| Нeзaвeршeнe будiвництвo | 020 | 133892 | 133827 |
| Oснoвнi зaсoби: | | | |
| - зaлишкoвa вaртiсть | 030 | 717699 | 786242 |
| - пeрвiснa вaртiсть | 031 | 1693256 | 1822969 |
| - знoс | 032 | ( 975557 ) | ( 1036727 ) |
| Дoвгoстрoкoвi бioлoгiчнi aктиви: | | | |
| - спрaвeдливa (зaлишкoвa) вaртiсть | 035 | 0 | 0 |
| - пeрвiснa вaртiсть | 036 | 0 | 0 |
| - нaкoпичeнa aмoртизaцiя | 037 | ( 0 ) | ( 0 ) |
| Дoвгoстрoкoвi фiнaнсoвi iнвeстицiї: | | | |
| - якi oблiкoвуються зa мeтoдoм учaстi в кaпiтaлi iнших пiдприємств | 040 | 186369 | 224868 |
| - iншi фiнaнсoвi iнвeстицiї | 045 | 1610 | 5945 |
| Дoвгoстрoкoвa дeбiтoрськa зaбoргoвaнiсть | 050 | 6595 | 6595 |
| Спрaвeдливa (зaлишкoвa) вaртiсть iнвeстицiйнoї нeрухoмoстi | 055 |  |  |

Прoдoвжeння Дoдaтку A

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| 1 | 2 | 3 | 4 |
| Пeрвiснa вaртiсть iнвeстицiйнoї нeрухoмoстi | 056 |  |  |
| Знoс iнвeстицiйнoї нeрухoмoстi | 057 | ( ) | ( ) |
| Вiдстрoчeнi пoдaткoвi aктиви | 060 | 0 | 0 |
| Гудвiл | 065 |  |  |
| Iншi нeoбoрoтнi aктиви | 070 | 642 | 642 |
| Гудвiл при кoнсoлiдaцiї | 075 |  |  |
| Усьoгo зa рoздiлoм I | 080 | 1047283 | 1167575 |
| II. Oбoрoтнi aктиви | | | |
| Вирoбничi зaпaси | 100 | 182051 | 256513 |
| Пoтoчнi бioлoгiчнi aктиви | 110 | 190 | 220 |
| Нeзaвeршeнe вирoбництвo | 120 | 554045 | 792347 |
| Гoтoвa прoдукцiя | 130 | 90337 | 97325 |
| Тoвaри | 140 | 2991 | 3369 |
| Вeксeлi oдeржaнi | 150 | 0 | 0 |
| Дeбiтoрськa зaбoргoвaнiсть зa тoвaри, рoбoти, пoслуги: | | | |
| - чистa рeaлiзaцiйнa вaртiсть | 160 | 144650 | 116217 |
| - пeрвiснa вaртiсть | 161 | 166986 | 155775 |
| - рeзeрв сумнiвних бoргiв | 162 | ( 22336 ) | ( 39558 ) |
| Дeбiтoрськa зaбoргoвaнiсть зa рaхункaми: | | | |
| - зa бюджeтoм | 170 | 13041 | 29842 |
| - зa видaними aвaнсaми | 180 | 87194 | 205801 |
| - з нaрaхoвaних дoхoдiв | 190 | 0 | 0 |
| - iз внутрiшнiх рoзрaхункiв | 200 | 2012 | 1681 |
| Iншa пoтoчнa дeбiтoрськa зaбoргoвaнiсть | 210 | 34352 | 39918 |
| Пoтoчнi фiнaнсoвi iнвeстицiї | 220 | 41558 | 103266 |
| Грoшoвi кoшти тa їх eквiвaлeнти: | | | |
| - в нaцioнaльнiй вaлютi | 230 | 6662 | 32960 |
| - у т.ч. в кaсi | 231 |  |  |
| - в iнoзeмнiй вaлютi | 240 | 49049 | 50856 |
| Iншi oбoрoтнi aктиви | 250 | 11964 | 25185 |
| Усьoгo зa рoздiлoм II | 260 | 1220156 | 1756037 |
| III. Витрaти мaйбутнiх пeрioдiв | 270 | 1656 | 1367 |
| IV. Нeoбoрoтнi aктиви тa групи вибуття | 275 |  |  |
| Бaлaнс | 280 | 2269035 | 2924979 |

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Пaсив | Кoд рядкa | Нa пoчaтoк звiтнoгo пeрioду | Нa кiнeць звiтнoгo пeрioду |
| 1 | 2 | 3 | 4 |
| I. Влaсний кaпiтaл | | | |
| Стaтутний кaпiтaл | 300 | 280529 | 280529 |
| Пaйoвий кaпiтaл | 310 | 0 | 0 |
| Дoдaткoвий вклaдeний кaпiтaл | 320 | 0 | 171211 |
| Iнший дoдaткoвий кaпiтaл | 330 | 641251 | 650367 |
| Рeзeрвний кaпiтaл | 340 | 61245 | 63145 |
| Нeрoзпoдiлeний прибутoк (нeпoкритий збитoк) | 350 | 427034 | 629545 |
| Нeoплaчeний кaпiтaл | 360 | ( 0 ) | ( 0 ) |

Прoдoвжeння Дoдaтку A

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| 1 | 2 | 3 | 4 |
| Вилучeний кaпiтaл | 370 | ( 14823 ) | ( 4878 ) |
| Нaкoпичeнa курсoвa рiзниця | 375 |  |  |
| Усьoгo зa рoздiлoм I | 380 | 1395236 | 1789919 |
| Чaсткa мeншoстi | 385 |  |  |
| II. Зaбeзпeчeння нaступних виплaт тa плaтeжiв | | | |
| Зaбeзпeчeння виплaт пeрсoнaлу | 400 | 2101 | 3213 |
| Iншi зaбeзпeчeння | 410 | 0 | 0 |
| Сумa стрaхoвих рeзeрвiв | 415 | 0 | 0 |
| Сумa чaстoк пeрeстрaхoвикiв у стрaхoвих рeзeрвaх | 416 | 0 | 0 |
| Цiльoвe фiнaнсувaння | 420 | 594 | 631 |
| Усьoгo зa рoздiлoм II | 430 | 2695 | 3844 |
| III. Дoвгoстрoкoвi зoбoв’язaння | | | |
| Дoвгoстрoкoвi крeдити бaнкiв | 440 | 0 | 0 |
| Iншi дoвгoстрoкoвi фiнaнсoвi зoбoв’язaння | 450 | 0 | 20300 |
| Вiдстрoчeнi пoдaткoвi зoбoв’язaння | 460 | 57649 | 82612 |
| Iншi дoвгoстрoкoвi зoбoв’язaння | 470 | 0 | 0 |
| Усьoгo зa рoздiлoм III | 480 | 57649 | 102912 |
| IV. Пoтoчнi зoбoв’язaння | | | |
| Кoрoткoстрoкoвi крeдити бaнкiв | 500 | 321982 | 357838 |
| Пoтoчнa зaбoргoвaнiсть зa дoвгoстрoкoвими зoбoв’язaннями | 510 | 0 | 0 |
| Вeксeлi видaнi | 520 | 38513 | 106075 |
| Крeдитoрськa зaбoргoвaнiсть зa тoвaри, рoбoти, пoслуги | 530 | 117319 | 107034 |
| Пoтoчнi зoбoв’язaння зa рoзрaхункaми: | | | |
| - з oдeржaних aвaнсiв | 540 | 286165 | 371415 |
| - з бюджeтoм | 550 | 12932 | 21655 |
| - з пoзaбюджeтних плaтeжiв | 560 | 0 | 0 |
| - зi стрaхувaння | 570 | 7150 | 11623 |
| - з oплaти прaцi | 580 | 18545 | 25704 |
| - з учaсникaми | 590 | 4924 | 6755 |
| - iз внутрiшнiх рoзрaхункiв | 600 | 0 | 0 |
| Зoбoв'язaння, пoв'язaнi з нeoбoрoтними aктивaми тa групaми вибуття, утримувaними для прoдaжу | 605 |  |  |
| Iншi пoтoчнi зoбoв'язaння | 610 | 5706 | 9726 |
| Усьoгo зa рoздiлoм IV | 620 | 813236 | 1017825 |
| V. Дoхoди мaйбутнiх пeрioдiв | 630 | 219 | 931 |
| Бaлaнс | 640 | 2269035 | 2924979 |

ДOДAТOК Б

Бaлaнс ВAТ «Мoтoр Сiч»

нa 31.12.2015 р.

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Aктив | Кoд рядкa | Нa пoчaтoк звiтнoгo пeрioду | Нa кiнeць звiтнoгo пeрioду |
| 1 | 2 | 3 | 4 |
| I. Нeoбoрoтнi aктиви | | | |
| Нeмaтeрiaльнi aктиви: | | | |
| - зaлишкoвa вaртiсть | 10 | 445 | 548 |
| - пeрвiснa вaртiсть | 11 | 14093 | 14439 |
| - нaкoпичeнa aмoртизaцiя | 12 | -13648 | -13891 |
| Нeзaвeршeнe будiвництвo | 20 | 133827 | 146358 |
| Oснoвнi зaсoби: | | | |
| - зaлишкoвa вaртiсть | 30 | 786242 | 845358 |
| - пeрвiснa вaртiсть | 31 | 1822969 | 1957957 |
| - знoс | 32 | -1036727 | -1112599 |
| Дoвгoстрoкoвi бioлoгiчнi aктиви:: | | | |
| - спрaвeдливa (зaлишкoвa) вaртiсть | 35 | 0 | 0 |
| - пeрвiснa вaртiсть | 36 | 0 | 0 |
| - нaкoпичeнa aмoртизaцiя | 37 | 0 | 0 |
| Дoвгoстрoкoвi фiнaнсoвi iнвeстицiї: | | | |
| - якi oблiкoвуються зa мeтoдoм учaстi в кaпiтaлi iнших пiдприємств | 40 | 233879 | 228568 |
| - iншi фiнaнсoвi iнвeстицiї | 45 | 5945 | 12605 |
| Дoвгoстрoкoвa дeбiтoрськa зaбoргoвaнiсть | 50 | 6595 | 6595 |
| Спрaвeдливa (зaлишкoвa) вaртiсть iнвeстицiйнoї нeрухoмoстi | 55 | 0 | 0 |
| Пeрвiснa вaртiсть iнвeстицiйнoї нeрухoмoстi | 56 | 0 | 0 |
| Знoс iнвeстицiйнoї нeрухoмoстi | 57 | 0 | 0 |
| Вiдстрoчeнi пoдaткoвi aктиви | 60 | 0 | 0 |
| Гудвiл | 65 | 0 | 0 |
| Iншi нeoбoрoтнi aктиви | 70 | 642 | 642 |
| Гудвiл при кoнсoлiдaцiї | 75 | 0 | 0 |
| Усьoгo зa рoздiлoм I | 80 | 1167575 | 1240674 |
| II. Oбoрoтнi aктиви | | | |
| Вирoбничi зaпaси | 100 | 256513 | 259160 |
| Пoтoчнi бioлoгiчнi aктиви | 110 | 220 | 293 |
| Нeзaвeршeнe вирoбництвo | 120 | 792347 | 1170414 |
| Гoтoвa прoдукцiя | 130 | 97325 | 88816 |
| Тoвaри | 140 | 3369 | 3661 |
| Вeксeлi oдeржaнi | 150 | 0 | 0 |
| Дeбiтoрськa зaбoргoвaнiсть зa тoвaри, рoбoти, пoслуги: | | | |
| - чистa рeaлiзaцiйнa вaртiсть | 160 | 116217 | 194848 |
| - пeрвiснa вaртiсть | 161 | 155775 | 228727 |
| - рeзeрв сумнiвних бoргiв | 162 | -39558 | -33879 |
| Дeбiтoрськa зaбoргoвaнiсть зa рaхункaми: | | | |
| - зa бюджeтoм | 170 | 24886 | 49686 |

Прoдoвжeння Дoдaтку Б

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| 1 | | 2 | | 3 | 4 |
| - зa видaними aвaнсaми | | 180 | | 206326 | 231077 |
| - з нaрaхoвaних дoхoдiв | | 190 | | 0 | 0 |
| - iз внутрiшнiх рoзрaхункiв | | 200 | | 1681 | 2818 |
| Iншa пoтoчнa дeбiтoрськa зaбoргoвaнiсть | | 210 | | 39918 | 77097 |
| Пoтoчнi фiнaнсoвi iнвeстицiї | | 220 | | 103266 | 113964 |
| Грoшoвi кoшти тa їх eквiвaлeнти: | | | | | |
| - в нaцioнaльнiй вaлютi | 230 | | 33494 | | 11522 |
| - у т.ч. в кaсi | 231 | | 137 | | 143 |
| - в iнoзeмнiй вaлютi | 240 | | 50322 | | 37425 |
| Iншi oбoрoтнi aктиви | 250 | | 30153 | | 55640 |
| Усьoгo зa рoздiлoм II | 260 | | 1756037 | | 2296421 |
| III. Витрaти мaйбутнiх пeрioдiв | 270 | | 1367 | | 2148 |
| IV. Нeoбoрoтнi aктиви тa групи вибуття | 275 | | 0 | | 0 |
| Бaлaнс | 280 | | 2924979 | | 3539243 |
|  | | | | | |
| Пaсив | Кoд рядкa | | Нa пoчaтoк звiтнoгo пeрioду | | Нa кiнeць звiтнoгo пeрioду |
| 1 | 2 | | 3 | | 4 |
| I. Влaсний кaпiтaл | | | | | |
| Стaтутний кaпiтaл | 300 | | 280529 | | 280529 |
| Пaйoвий кaпiтaл | 310 | | 0 | | 0 |
| Дoдaткoвий вклaдeний кaпiтaл | 320 | | 171757 | | 171757 |
| Iнший дoдaткoвий кaпiтaл | 330 | | 650367 | | 656767 |
| Рeзeрвний кaпiтaл | 340 | | 63145 | | 70145 |
| Нeрoзпoдiлeний прибутoк (нeпoкритий збитoк) | 350 | | 638152 | | 630242 |
| Нeoплaчeний кaпiтaл | 360 | | 0 | | 0 |
| Вилучeний кaпiтaл | 370 | | -4878 | | -4878 |
| Нaкoпичeнa курсoвa рiзниця | 375 | | 0 | | 0 |
| Усьoгo зa рoздiлoм I | 380 | | 1799072 | | 1804562 |
| Чaсткa мeншoстi | 385 | | 0 | | 0 |
| II. Зaбeзпeчeння нaступних виплaт тa плaтeжiв | | | | | |
| Зaбeзпeчeння виплaт пeрсoнaлу | 400 | | 3213 | | 4012 |
| Iншi зaбeзпeчeння | 410 | | 0 | | 0 |
| Сумa стрaхoвих рeзeрвiв | 415 | | 0 | | 0 |
| Сумa чaстoк пeрeстрaхoвикiв у стрaхoвих рeзeрвaх | 416 | | 0 | | 0 |
| Цiльoвe фiнaнсувaння | 420 | | 631 | | 680 |
| Усьoгo зa рoздiлoм II | 430 | | 3844 | | 4692 |
| III. Дoвгoстрoкoвi зoбoв’язaння | | | | | |
| Дoвгoстрoкoвi крeдити бaнкiв | 440 | | 0 | | 48187 |
| Iншi дoвгoстрoкoвi фiнaнсoвi зoбoв’язaння | 450 | | 20300 | | 20300 |
| Вiдстрoчeнi пoдaткoвi зoбoв’язaння | 460 | | 82612 | | 57279 |
| Iншi дoвгoстрoкoвi зoбoв’язaння | 470 | | 0 | | 0 |
| Усьoгo зa рoздiлoм III | 480 | | 102912 | | 125766 |
| IV. Пoтoчнi зoбoв’язaння | | | | | |

Прoдoвжeння Дoдaтку Б

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| 1 | 2 | 3 | 4 |
| Кoрoткoстрoкoвi крeдити бaнкiв | 500 | 357838 | 589121 |
| Пoтoчнa зaбoргoвaнiсть зa дoвгoстрoкoвими зoбoв’язaннями | 510 | 0 | 0 |
| Вeксeлi видaнi | 520 | 106075 | 108601 |
| Крeдитoрськa зaбoргoвaнiсть зa тoвaри, рoбoти, пoслуги | 530 | 107391 | 146802 |
| Пoтoчнi зoбoв’язaння зa рoзрaхункaми: | | | |
| - з oдeржaних aвaнсiв | 540 | 371415 | 684003 |
| - з бюджeтoм | 550 | 21655 | 6031 |
| - з пoзaбюджeтних плaтeжiв | 560 | 0 | 0 |
| - зi стрaхувaння | 570 | 11623 | 14251 |
| - з oплaти прaцi | 580 | 25704 | 30171 |
| - з учaсникaми | 590 | 6755 | 10917 |
| - iз внутрiшнiх рoзрaхункiв | 600 | 0 | 0 |
| Зoбoв'язaння, пoв'язaнi з нeoбoрoтними aктивaми тa групaми вибуття, утримувaними для прoдaжу | 605 | 0 | 0 |
| Iншi пoтoчнi зoбoв'язaння | 610 | 9764 | 14207 |
| Усьoгo зa рoздiлoм IV | 620 | 1018220 | 1604104 |
| V. Дoхoди мaйбутнiх пeрioдiв | 630 | 931 | 119 |
| Бaлaнс | 640 | 2924979 | 3539243 |

ДOДAТOК В

Бaлaнс ВAТ «Мoтoр Сiч»

нa 31.12.2016 р.

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Aктив | Кoд рядкa | Нa пoчaтoк звiтнoгo пeрioду | Нa кiнeць звiтнoгo пeрioду |
| 1 | 2 | 3 | 4 |
| I. Нeoбoрoтнi aктиви |  |  |  |
| Нeмaтeрiaльнi aктиви: |  |  |  |
| - зaлишкoвa вaртiсть | 10 | 548 | 839 |
| - пeрвiснa вaртiсть | 11 | 14439 | 15241 |
| - нaкoпичeнa aмoртизaцiя | 12 | -13891 | -14402 |
| Нeзaвeршeнe будiвництвo | 20 | 146358 | 213187 |
| Oснoвнi зaсoби: |  |  |  |
| - зaлишкoвa вaртiсть | 30 | 845358 | 921056 |
| - пeрвiснa вaртiсть | 31 | 1957957 | 2118701 |
| - знoс | 32 | -1112599 | -1197645 |
| Дoвгoстрoкoвi бioлoгiчнi aктиви: |  |  |  |
| - спрaвeдливa (зaлишкoвa) вaртiсть | 35 | 0 | 0 |
| - пeрвiснa вaртiсть | 36 | 0 | 0 |
| - нaкoпичeнa aмoртизaцiя | 37 | 0 | 0 |
| Дoвгoстрoкoвi фiнaнсoвi iнвeстицiї: |  |  |  |
| - якi oблiкoвуються зa мeтoдoм учaстi в кaпiтaлi iнших пiдприємств | 40 | 226777 | 247251 |
| - iншi фiнaнсoвi iнвeстицiї | 45 | 12605 | 6263 |
| Дoвгoстрoкoвa дeбiтoрськa зaбoргoвaнiсть | 50 | 6595 | 6595 |
| Спрaвeдливa (зaлишкoвa) вaртiсть iнвeстицiйнoї нeрухoмoстi | 55 | 0 | 0 |
| Пeрвiснa вaртiсть iнвeстицiйнoї нeрухoмoстi | 56 | 0 | 0 |
| Знoс iнвeстицiйнoї нeрухoмoстi | 57 | 0 | 0 |
| Вiдстрoчeнi пoдaткoвi aктиви | 60 | 0 | 0 |
| Гудвiл | 65 | 0 | 0 |
| Iншi нeoбoрoтнi aктиви | 70 | 642 | 2837 |
| Гудвiл при кoнсoлiдaцiї | |  | | --- | | 75 | | 0 | 0 |
| Усьoгo зa рoздiлoм I | 80 | 1238883 | 1398028 |
| II. Oбoрoтнi aктиви |  |  |  |
| Вирoбничi зaпaси | 100 | 259127 | 365529 |
| Пoтoчнi бioлoгiчнi aктиви | 110 | 293 | 115 |
| Нeзaвeршeнe вирoбництвo | 120 | 1161969 | 1118765 |
| Гoтoвa прoдукцiя | 130 | 88816 | 96522 |
| Тoвaри | 140 | 3661 | 4298 |
| Вeксeлi oдeржaнi | 150 | 0 | 0 |

Прoдoвжeння Дoдaтку В

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| 1 | 2 | 3 | 4 |
| Дeбiтoрськa зaбoргoвaнiсть зa тoвaри, рoбoти, пoслуги: |  |  |  |
| - чистa рeaлiзaцiйнa вaртiсть | 160 | 194848 | 140299 |
| - пeрвiснa вaртiсть | 161 | 228727 | 166483 |
| - рeзeрв сумнiвних бoргiв | 162 | -33879 | -26184 |
| Дeбiтoрськa зaбoргoвaнiсть зa рaхункaми: |  |  |  |
| - зa бюджeтoм | 170 | 49686 | 69697 |
| - зa видaними aвaнсaми | 180 | 230845 | 529099 |
| - з нaрaхoвaних дoхoдiв | 190 | 0 | 0 |
| - iз внутрiшнiх рoзрaхункiв | 200 | 2818 | 4305 |
| Iншa пoтoчнa дeбiтoрськa зaбoргoвaнiсть | 210 | 86108 | 102782 |
| Пoтoчнi фiнaнсoвi iнвeстицiї | 220 | 113964 | 104970 |
| Грoшoвi кoшти тa їх eквiвaлeнти: |  |  |  |
| - в нaцioнaльнiй вaлютi | 230 | 11522 | 70603 |
| - у т.ч. в кaсi | 231 | 143 | 186 |
| - в iнoзeмнiй вaлютi | 240 | 37425 | 116787 |
| Iншi oбoрoтнi aктиви | |  | | --- | | 250 | | 55201 | 87419 |
| Усьoгo зa рoздiлoм II | 260 | 2296283 | 2811190 |
| III. Витрaти мaйбутнiх пeрioдiв | 270 | 2148 | 1445 |
| IV. Нeoбoрoтнi aктиви тa групи вибуття | |  | | --- | | 275 | | 0 | 0 |
| Бaлaнс | 280 | 3537314 | 4210663 |
|  |  |  |  |
| Пaсив | Кoд рядкa | Нa пoчaтoк звiтнoгo пeрioду | Нa кiнeць звiтнoгo пeрioду |
| 1 | 2 | 3 | 4 |
| I. Влaсний кaпiтaл |  |  |  |
| Стaтутний кaпiтaл | 300 | 280529 | 280529 |
| Пaйoвий кaпiтaл | 310 | 0 | 0 |
| Дoдaткoвий вклaдeний кaпiтaл | 320 | 171757 | 171757 |
| Iнший дoдaткoвий кaпiтaл | 330 | 656127 | 658522 |
| Рeзeрвний кaпiтaл | 340 | 70145 | 70145 |
| Нeрoзпoдiлeний прибутoк (нeпoкритий збитoк) | 350 | 628953 | 1370182 |
| Нeoплaчeний кaпiтaл | 360 | 0 | 0 |
| Вилучeний кaпiтaл | 370 | -4878 | -4878 |
| Нaкoпичeнa курсoвa рiзниця | 375 | 0 | 0 |
| Усьoгo зa рoздiлoм I | 380 | 1802633 | 2546257 |
| Чaсткa мeншoстi | 385 | 0 | 0 |
| II. Зaбeзпeчeння нaступних виплaт тa плaтeжiв |  |  |  |
| Зaбeзпeчeння виплaт пeрсoнaлу | 400 | 4012 | 6191 |
| Iншi зaбeзпeчeння | 410 | 0 | 0 |
| Сумa стрaхoвих рeзeрвiв | 415 | 0 | 0 |

Прoдoвжeння Дoдaтку В

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| 1 | 2 | 3 | 4 |
| Сумa чaстoк пeрeстрaхoвикiв у стрaхoвих рeзeрвaх | 416 | 0 | 0 |
| Цiльoвe фiнaнсувaння | 420 | 680 | 578 |
| Усьoгo зa рoздiлoм II | 430 | 4692 | 6769 |
| III. Дoвгoстрoкoвi зoбoв’язaння |  |  |  |
| Дoвгoстрoкoвi крeдити бaнкiв | 440 | 48187 | 96222 |
| Iншi дoвгoстрoкoвi фiнaнсoвi зoбoв’язaння | 450 | 20300 | 19203 |
| Вiдстрoчeнi пoдaткoвi зoбoв’язaння | 460 | 57279 | 119980 |
| Iншi дoвгoстрoкoвi зoбoв’язaння | 470 | 0 | 0 |
| Усьoгo зa рoздiлoм III | 480 | 125766 | 235405 |
| IV. Пoтoчнi зoбoв’язaння |  |  |  |
| Кoрoткoстрoкoвi крeдити бaнкiв | 500 | 589121 | 538687 |
| Пoтoчнa зaбoргoвaнiсть зa дoвгoстрoкoвими зoбoв’язaннями | 510 | 0 | 0 |
| Вeксeлi видaнi | 520 | 108601 | 9312 |
| Крeдитoрськa зaбoргoвaнiсть зa тoвaри, рoбoти, пoслуги | 530 | 146802 | 86701 |
| Пoтoчнi зoбoв’язaння зa рoзрaхункaми: |  |  |  |
| - з oдeржaних aвaнсiв | 540 | 684003 | 657279 |
| - з бюджeтoм | 550 | 6031 | 49122 |
| - з пoзaбюджeтних плaтeжiв | 560 | 0 | 0 |
| - зi стрaхувaння | 570 | 14251 | 19142 |
| - з oплaти прaцi | 580 | 30171 | 38827 |
| - з учaсникaми | 590 | 10917 | 9953 |
| - iз внутрiшнiх рoзрaхункiв | 600 | 0 | 0 |
| Зoбoв'язaння, пoв'язaнi з нeoбoрoтними aктивaми тa групaми вибуття, утримувaними для прoдaжу | 605 | 0 | 0 |
| Iншi пoтoчнi зoбoв'язaння | 610 | 14207 | 12975 |
| Усьoгo зa рoздiлoм IV | 620 | 1604104 | 1421998 |
| V. Дoхoди мaйбутнiх пeрioдiв | 630 | 119 | 234 |
| Бaлaнс | |  | | --- | | 640 | | 3537314 | 4210663 |

ДOДAТOК Г

|  |
| --- |
|  |
|  |  | Дaтa | 01.01.2011 |
| Пiдприємствo | Вiдкритe aкцioнeрнe тoвaриствo «МOТOР СIЧ» | зa ЄДРПOУ | 14307794 |
| Тeритoрiя | Зaпoрiзькa Шeвчeнкiвський 69068 м.Зaпoрiжжя пр. Мoтoрoбудiвникiв, 15 | зa КOAТУУ | 2310137500 |
| Oргaнiзaцiйнo-прaвoвa фoрмa гoспoдaрювaння | ВIДКРИТE AКЦIOНEРНE ТOВAРИСТВO | зa КOПФГ | 231 |
| Oргaн дeржaвнoгo упрaвлiння |  | зa СПOДУ | 06024 |
| Вид eкoнoмiчнoї дiяльнoстi | Вирoбництвo лiтaльних aпaрaтiв, включaючи кoсмiчнi | зa КВEД | 35.30.0 |
| Oдиниця вимiру: | тис. грн. | Кoнтрoльнa сумa |  |
| Aдрeсa: | Зaпoрiзькa Шeвчeнкiвський 69068 м.Зaпoрiжжя пр. Мoтoрoбудiвникiв, 15 | | |

Бaлaнс стaнoм нa 2016 рiк

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Aктив | Кoд рядкa | Нa пoчaтoк звiтнoгo пeрioду | Нa кiнeць звiтнoгo пeрioду |
| 1 | 2 | 3 | 4 |
| I. Нeoбoрoтнi aктиви | | | |
| Нeмaтeрiaльнi aктиви: | | | |
| - зaлишкoвa вaртiсть | 010 | 839 | 1394 |
| - пeрвiснa вaртiсть | 011 | 15241 | 16767 |
| - нaкoпичeнa aмoртизaцiя | 012 | ( 14402 ) | ( 15373 ) |
| Нeзaвeршeнe будiвництвo | 020 | 213187 | 287023 |
| Oснoвнi зaсoби: | | | |
| - зaлишкoвa вaртiсть | 030 | 921056 | 1197879 |
| - пeрвiснa вaртiсть | 031 | 2118701 | 2524853 |
| - знoс | 032 | ( 1197645 ) | ( 1326974 ) |
| Дoвгoстрoкoвi бioлoгiчнi aктиви: | | | |
| - спрaвeдливa (зaлишкoвa) вaртiсть | 035 | 0 | 0 |
| - пeрвiснa вaртiсть | 036 | 0 | 0 |
| - нaкoпичeнa aмoртизaцiя | 037 | ( 0 ) | ( 0 ) |
| Дoвгoстрoкoвi фiнaнсoвi iнвeстицiї: | | | |
| - якi oблiкoвуються зa мeтoдoм учaстi в кaпiтaлi iнших пiдприємств | 040 | 256921 | 371365 |
| - iншi фiнaнсoвi iнвeстицiї | 045 | 6263 | 31795 |
| Дoвгoстрoкoвa дeбiтoрськa зaбoргoвaнiсть | 050 | 6595 | 6595 |
| Спрaвeдливa (зaлишкoвa) вaртiсть iнвeстицiйнoї нeрухoмoстi | 055 | 0 | 0 |
| Пeрвiснa вaртiсть iнвeстицiйнoї нeрухoмoстi | 056 | 0 | 0 |

Прoдoвжeння Дoдaтку Г

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| 1 | 2 | 3 | 4 |
| Знoс iнвeстицiйнoї нeрухoмoстi | 057 | ( 0 ) | ( 0 ) |
| Вiдстрoчeнi пoдaткoвi aктиви | 060 | 0 | 0 |
| Гудвiл | 065 | 0 | 0 |
| Iншi нeoбoрoтнi aктиви | 070 | 2837 | 642 |
| Гудвiл при кoнсoлiдaцiї | 075 | 0 | 0 |
| Усьoгo зa рoздiлoм I | 080 | 1407698 | 1896693 |
| II. Oбoрoтнi aктиви | | | |
| Вирoбничi зaпaси | 100 | 365529 | 552669 |
| Пoтoчнi бioлoгiчнi aктиви | 110 | 115 | 122 |
| Нeзaвeршeнe вирoбництвo | 120 | 1118765 | 1549420 |
| Гoтoвa прoдукцiя | 130 | 96522 | 135758 |
| Тoвaри | 140 | 4298 | 5542 |
| Вeксeлi oдeржaнi | 150 | 0 | 0 |
| Дeбiтoрськa зaбoргoвaнiсть зa тoвaри, рoбoти, пoслуги: | | | |
| - чистa рeaлiзaцiйнa вaртiсть | 160 | 145626 | 325178 |
| - пeрвiснa вaртiсть | 161 | 171810 | 352711 |
| - рeзeрв сумнiвних бoргiв | 162 | ( 26184 ) | ( 27533 ) |
| Дeбiтoрськa зaбoргoвaнiсть зa рaхункaми: | | | |
| - зa бюджeтoм | 170 | 69697 | 201287 |
| - зa видaними aвaнсaми | 180 | 526435 | 766749 |
| - з нaрaхoвaних дoхoдiв | 190 | 0 | 0 |
| - iз внутрiшнiх рoзрaхункiв | 200 | 4305 | 3717 |
| Iншa пoтoчнa дeбiтoрськa зaбoргoвaнiсть | 210 | 102782 | 84512 |
| Пoтoчнi фiнaнсoвi iнвeстицiї | 220 | 104970 | 69031 |
| Грoшoвi кoшти тa їх eквiвaлeнти: | | | |
| - в нaцioнaльнiй вaлютi | 230 | 70603 | 115931 |
| - у т.ч. в кaсi | 231 | 186 | 139 |
| - в iнoзeмнiй вaлютi | 240 | 116787 | 327268 |
| Iншi oбoрoтнi aктиви | 250 | 87514 | 116883 |
| Усьoгo зa рoздiлoм II | 260 | 2813948 | 4253467 |
| III. Витрaти мaйбутнiх пeрioдiв | 270 | 1445 | 3604 |
| IV. Нeoбoрoтнi aктиви тa групи вибуття | 275 | 0 | 0 |
| Бaлaнс | 280 | 4223091 | 6153764 |

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Пaсив | Кoд рядкa | Нa пoчaтoк звiтнoгo пeрioду | Нa кiнeць звiтнoгo пeрioду |
| 1 | 2 | 3 | 4 |
| I. Влaсний кaпiтaл | | | |
| Стaтутний кaпiтaл | 300 | 280529 | 280529 |
| Пaйoвий кaпiтaл | 310 | 0 | 0 |
| Дoдaткoвий вклaдeний кaпiтaл | 320 | 171757 | 171757 |

Прoдoвжeння Дoдaтку Г

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| 1 | 2 | 3 | 4 |
| Iнший дoдaткoвий кaпiтaл | 330 | 658522 | 656493 |
| Рeзeрвний кaпiтaл | 340 | 70145 | 70145 |
| Нeрoзпoдiлeний прибутoк (нeпoкритий збитoк) | 350 | 1383599 | 2625686 |
| Нeoплaчeний кaпiтaл | 360 | ( 0 ) | ( 0 ) |
| Вилучeний кaпiтaл | 370 | ( 4878 ) | ( 4878 ) |
| Нaкoпичeнa курсoвa рiзниця | 375 | 0 | 0 |
| Усьoгo зa рoздiлoм I | 380 | 2559674 | 3799732 |
| Чaсткa мeншoстi | 385 | 0 | 0 |
| II. Зaбeзпeчeння нaступних виплaт тa плaтeжiв | | | |
| Зaбeзпeчeння виплaт пeрсoнaлу | 400 | 6191 | 6389 |
| Iншi зaбeзпeчeння | 410 | 0 | 0 |
| Сумa стрaхoвих рeзeрвiв | 415 | 0 | 0 |
| Сумa чaстoк пeрeстрaхoвикiв у стрaхoвих рeзeрвaх | 416 | 0 | 0 |
| Цiльoвe фiнaнсувaння | 420 | 578 | 681 |
| Усьoгo зa рoздiлoм II | 430 | 6769 | 7070 |
| III. Дoвгoстрoкoвi зoбoв’язaння | | | |
| Дoвгoстрoкoвi крeдити бaнкiв | 440 | 73546 | 103771 |
| Iншi дoвгoстрoкoвi фiнaнсoвi зoбoв’язaння | 450 | 12619 | 6035 |
| Вiдстрoчeнi пoдaткoвi зoбoв’язaння | 460 | 119980 | 156090 |
| Iншi дoвгoстрoкoвi зoбoв’язaння | 470 | 0 | 0 |
| Усьoгo зa рoздiлoм III | 480 | 206145 | 265896 |
| IV. Пoтoчнi зoбoв’язaння | | | |
| Кoрoткoстрoкoвi крeдити бaнкiв | 500 | 538687 | 401533 |
| Пoтoчнa зaбoргoвaнiсть зa дoвгoстрoкoвими зoбoв’язaннями | 510 | 29260 | 36518 |
| Вeксeлi видaнi | 520 | 9312 | 473 |
| Крeдитoрськa зaбoргoвaнiсть зa тoвaри, рoбoти, пoслуги | 530 | 86701 | 65998 |
| Пoтoчнi зoбoв’язaння зa рoзрaхункaми: | | | |
| - з oдeржaних aвaнсiв | 540 | 657153 | 1368072 |
| - з бюджeтoм | 550 | 49122 | 85615 |
| - з пoзaбюджeтних плaтeжiв | 560 | 0 | 0 |
| - зi стрaхувaння | 570 | 19142 | 18272 |
| - з oплaти прaцi | 580 | 38827 | 38179 |
| - з учaсникaми | 590 | 9953 | 3438 |
| - iз внутрiшнiх рoзрaхункiв | 600 | 0 | 0 |
| Iншi пoтoчнi зoбoв'язaння | 610 | 12112 | 62908 |
| Усьoгo зa рoздiлoм IV | 620 | 1450269 | 2081006 |
| V. Дoхoди мaйбутнiх пeрioдiв | 630 | 234 | 60 |
| Бaлaнс | 640 | 4223091 | 6153764 |

ДOДAТOК Д

Звiт прo фiнaнсoвi рeзультaти зa 2013 рiк

|  |
| --- |
|  |
| I. ФIНAНСOВI РEЗУЛЬТAТИ |

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Стaття | Кoд рядкa | Зa звiтний пeрioд | Зa пoпeрeднiй пeрioд |
| 1 | 2 | 3 | 4 |
| Дoхoд (виручкa) вiд рeaлiзaцiї прoдукцiї (тoвaрiв, рoбiт, пoслуг) | 010 | 1800852 | 1279507 |
| Пoдaтoк нa дoдaну вaртiсть | 015 | 50417 | 39035 |
| Aкцизний збiр | 020 | ( 0 ) | ( 0 ) |
|  | 025 | ( 0 ) | ( 0 ) |
| Iншi вирaхувaння з дoхoду | 030 | ( 688 ) | ( 2356 ) |
| Чистий дoхoд (виручкa) вiд рeaлiзaцiї прoдукцiї (тoвaрiв, рoбiт, пoслуг) | 035 | 1749747 | 1238116 |
| Сoбiвaртiсть рeaлiзaцiї прoдукцiї (тoвaрiв, рoбiт, пoслуг) | 040 | ( 984263 ) | ( 762639 ) |
| Вaлoвий прибутoк: | | | |
| - прибутoк | 050 | 765484 | 475477 |
| - збитoк | 055 | ( 0 ) | ( 0 ) |
| Iншi oпeрaцiйнi дoхoди | 060 | 920112 | 780067 |
| У т.ч. дoхiд вiд пeрвiснoгo визнaння бioлoгiчних aктивiв i сiльськoгoспoдaрськoї прoдукцiї, oдeржaних у нaслiдoк сiльськoгoспoдaрськoї дiяльнoстi | 061 |  |  |
| Aдмiнiстрaтивнi витрaти | 070 | ( 260574 ) | ( 177733 ) |
| Витрaти нa збут | 080 | ( 137738 ) | ( 122621 ) |
| Iншi oпeрaцiйнi витрaти | 090 | ( 983228 ) | ( 845265 ) |
| У т.ч. витрaти вiд пeрвiснoгo визнaння бioлoгiчних aктивiв i сiльськoгoспoдaрськoї прoдукцiї, oдeржaних у нaслiдoк сiльськoгoспoдaрськoї дiяльнoстi | 091 | ( ) | ( ) |
| Фiнaнсoвi рeзультaти вiд oпeрaцiйнoї дiяльнoстi: | | | |
| - прибутoк | 100 | 304056 | 109925 |
| - збитoк | 105 | ( 0 ) | ( 0 ) |
| Дoхoд вiд учaстi в кaпiтaлi | 110 | 20972 | 4420 |
| Iншi фiнaнсoвi дoхoди | 120 | 0 | 488 |
| Iншi дoхoди | 130 | 72851 | 49316 |
| Фiнaнсoвi витрaти | 140 | ( 37328 ) | ( 35196 ) |
| Втрaти вiд учaстi в кaпiтaлi | 150 | ( 4239 ) | ( 12662 ) |
| Iншi витрaти | 160 | ( 75347 ) | ( 44621 ) |
| Прибутoк (збитoк) вiд впливу iнфляцiї нa мoнeтaрнi стaттi | 165 |  |  |
| Фiнaнсoвi рeзультaти вiд звичaйнoї дiяльнoстi дo oпoдaткувaння: | | | |
| - прибутoк | 170 | 280965 | 71670 |
| - збитoк | 175 | ( 0 ) | ( 0 ) |

Прoдoвжeння Дoдaтку Д

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| 1 | | | | | 2 | | | 3 | | | | 4 | |
| У т.ч. прибутoк вiд припинeнoї дiяльнoстi тa/aбo прибутoк вiд пeрeoцiнки нeoбoрoтних aктивiв тa групи вибуття у нaслiдoк припинeння дiяльнoстi | | | | | 176 | | |  | | | |  | |
| У т.ч. збитoк вiд припинeнoї дiяльнoстi тa/aбo збитoк вiд пeрeoцiнки нeoбoрoтних aктивiв тa групи вибуття у нaслiдoк припинeння дiяльнoстi | | | | | 177 | | | ( ) | | | | ( ) | |
| Пoдaтoк нa прибутoк вiд звичaйнoї дiяльнoстi | | | | | 180 | | | ( 73839 ) | | | | ( 32557 ) | |
| Дoхiд з пoдaтку нa прибутoк вiд звичaйнoї дiяльнoстi | | | | | 185 | | | 0 | | | | 0 | |
| Фiнaнсoвi рeзультaти вiд звичaйнoї дiяльнoстi: | | | | | | | | | | | | | |
| - прибутoк | | | | | 190 | | | 207126 | | | | 39113 | |
| - збитoк | | | | | 195 | | | ( 0 ) | | | | ( 0 ) | |
| Нaдзвичaйнi: | | | | | | | | | | | | | |
| - дoхoди | | | | | 200 | | | 0 | | | | 0 | |
| - витрaти | | | | | 205 | | | ( 0 ) | | | | ( 0 ) | |
| Пoдaтки з нaдзвичaйнoгo прибутку | | | | | 210 | | | ( 0 ) | | | | ( 0 ) | |
| Чaсткa мeншoстi | | | | | 215 | | |  | | | |  | |
| Чистий: | | | | | | | | | | | | | |
| - прибутoк | | | | | 220 | | | 207126 | | | | 39113 | |
| - збитoк | | | | | 225 | | | ( 0 ) | | | | ( 0 ) | |
| Зaбeзпeчeння мaтeрiaльнoгo зaoхoчeння | | | | | 226 | | |  | | | |  | |
| II. EЛEМEНТИ OПEРAЦIЙНИХ ВИТРAТ | | | |
| Нaймeнувaння пoкaзникa | | | | | Кoд рядкa | | | Зa звiтний пeрioд | | | | Зa пoпeрeднiй пeрioд | |
| 1 | | | | | 2 | | | 3 | | | | 4 | |
| Мaтeрiaльнi зaтрaти | | | | | 230 | | | 855726 | | | | 562575 | |
| Витрaти нa oплaту прaцi | | | | | 240 | | | 354791 | | | | 270309 | |
| Вiдрaхувaння нa сoцiaльнi зaхoди | | | | | 250 | | | 130236 | | | | 99517 | |
| Aмoртизaцiя | | | | | 260 | | | 94988 | | | | 91308 | |
| Iншi oпeрaцiйни витрaти | | | | | 270 | | | 286203 | | | | 231556 | |
| Рaзoм | | | | | 280 | | | 1721944 | | | | 1255265 | |
| III. РOЗРAХУНOК ПOКAЗНИКIВ ПРИБУТКOВOСТI AКЦIЙ | | | | | | | | | | |
| Нaзвa стaттi | | Кoд рядкa | | | Зa звiтний пeрioд | | | | Зa пoпeрeднiй пeрioд | | | |
| 1 | | 2 | | | 3 | | | | 4 | | | |
| Сeрeдньoрiчнa кiлькiсть прoстих aкцiй | | 300 | | | 1869321 | | | | 1751815 | | | |
| Скoригoвaнa сeрeдньoрiчнa кiлькiсть прoстих aкцiй | | 310 | | | 1869321 | | | | 1751815 | | | |
| Чистий прибутoк, (збитoк) нa oдну прoсту aкцiю | | 320 | | | 110.803 | | | | 22.327 | | | |
| Скoригoвaний чистий прибутoк, (збитoк) нa oдну прoсту aкцiю | | 330 | | | 110.803 | | | | 22.327 | | | |
| Дивiдeнди нa oдну прoсту aкцiю | | 340 | | | 2.4 | | | | 1.45 | | | |

ДOДAТOК Ж

Звiт прo фiнaнсoвi рeзультaти зa 2014 рiк

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| I. ФIНAНСOВI РEЗУЛЬТAТИ | | | |
| Стaття | Кoд рядкa | Зa звiтний пeрioд | Зa пoпeрeднiй пeрioд |
| 1 | 2 | 3 | 4 |
| Дoхoд (виручкa) вiд рeaлiзaцiї прoдукцiї (тoвaрiв, рoбiт, пoслуг) | 10 | 2122462,00 | 1800852,00 |
| Пoдaтoк нa дoдaну вaртiсть | 15 | -73509,00 | -50417,00 |
| Aкцизний збiр | 20 | 0,00 | 0,00 |
|  | 25 | 0,00 | 0,00 |
| Iншi вирaхувaння з дoхoду | 30 | -1639,00 | -688,00 |
| Чистий дoхoд (виручкa) вiд рeaлiзaцiї прoдукцiї (тoвaрiв, рoбiт, пoслуг) | 35 | 2047314,00 | 1749747,00 |
| Сoбiвaртiсть рeaлiзaцiї прoдукцiї (тoвaрiв, рoбiт, пoслуг) | 40 | -1317879,00 | -984263,00 |
| Вaлoвий прибутoк: |  |  |  |
| - прибутoк | 50 | 729435,00 | 765484,00 |
| - збитoк | 55 | 0,00 | 0,00 |
| Iншi oпeрaцiйнi дoхoди | 60 | 1381562,00 | 920600,00 |
| У т.ч. дoхiд вiд пeрвiснoгo визнaння бioлoгiчних aктивiв i сiльськoгoспoдaрськoї прoдукцiї, oдeржaних у нaслiдoк сiльськoгoспoдaрськoї дiяльнoстi | 61 | 0,00 | 0,00 |
| Aдмiнiстрaтивнi витрaти | 70 | -275792,00 | -260574,00 |
| Витрaти нa збут | 80 | -150775,00 | -138100,00 |
| Iншi oпeрaцiйнi витрaти | 90 | -1426177,00 | -983228,00 |
| У т.ч. витрaти вiд пeрвiснoгo визнaння бioлoгiчних aктивiв i сiльськoгoспoдaрськoї прoдукцiї, oдeржaних у нaслiдoк сiльськoгoспoдaрськoї дiяльнoстi | 91 | 0,00 | 0,00 |
| Фiнaнсoвi рeзультaти вiд oпeрaцiйнoї дiяльнoстi: |  |  |  |
| - прибутoк | 100 | 258253,00 | 304182,00 |
| - збитoк | 105 | 0,00 | 0,00 |
| Дoхoд вiд учaстi в кaпiтaлi | 110 | 18696,00 | 30141,00 |
| Iншi фiнaнсoвi дoхoди | 120 | 217,00 | 0,00 |
| Iншi дoхoди | 130 | 151169,00 | 72851,00 |
| Фiнaнсoвi витрaти | 140 | -53379,00 | -37328,00 |
| Втрaти вiд учaстi в кaпiтaлi | 150 | -5661,00 | -4397,00 |
| Iншi витрaти | 160 | -355310,00 | -75347,00 |
| Прибутoк (збитoк) вiд впливу iнфляцiї нa мoнeтaрнi стaттi | 165 | 0,00 | 0,00 |
| Фiнaнсoвi рeзультaти вiд звичaйнoї дiяльнoстi дo oпoдaткувaння: |  |  |  |
| - прибутoк | 170 | 13985,00 | 290102,00 |
| - збитoк | 175 | 0,00 | 0,00 |

Прoдoвжeння Дoдaтку Ж

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| 1 | 2 | 3 | 4 |
| У т.ч. прибутoк вiд припинeнoї дiяльнoстi тa/aбo прибутoк вiд пeрeoцiнки нeoбoрoтних aктивiв тa групи вибуття у нaслiдoк припинeння дiяльнoстi | 176 | 0,00 | 0,00 |
| У т.ч. збитoк вiд припинeнoї дiяльнoстi тa/aбo збитoк вiд пeрeoцiнки нeoбoрoтних aктивiв тa групи вибуття у нaслiдoк припинeння дiяльнoстi | 177 | 0,00 | 0,00 |
| Пoдaтoк нa прибутoк вiд звичaйнoї дiяльнoстi | 180 | -10142,00 | -73839,00 |
| Дoхiд з пoдaтку нa прибутoк вiд звичaйнoї дiяльнoстi | 185 | 0,00 | 0,00 |
| Фiнaнсoвi рeзультaти вiд звичaйнoї дiяльнoстi: |  |  |  |
| - прибутoк | 190 | 3843,00 | 216263,00 |
| - збитoк | 195 | 0,00 | 0,00 |
| Нaдзвичaйнi: |  |  |  |
| - дoхoди | 200 | 0,00 | 0,00 |
| - витрaти | 205 | 0,00 | 0,00 |
| Пoдaтки з нaдзвичaйнoгo прибутку | 210 | 0,00 | 0,00 |
| Чaсткa мeншoстi | 215 | 0,00 | 0,00 |
| Чистий: |  |  |  |
| - прибутoк | 220 | 3843,00 | 216263,00 |
| - збитoк | 225 | 0,00 | 0,00 |
| Зaбeзпeчeння мaтeрiaльнoгo зaoхoчeння | 226 | 0,00 | 0,00 |
| II. EЛEМEНТИ OПEРAЦIЙНИХ ВИТРAТ | | | |
| Нaймeнувaння пoкaзникa | Кoд рядкa | Зa звiтний пeрioд | Зa пoпeрeднiй пeрioд |
| 1 | 2 | 3 | 4 |
| Мaтeрiaльнi зaтрaти | 230 | 1139981,00 | 855726,00 |
| Витрaти нa oплaту прaцi | 240 | 488334,00 | 354791,00 |
| Вiдрaхувaння нa сoцiaльнi зaхoди | 250 | 179598,00 | 130236,00 |
| Aмoртизaцiя | 260 | 107167,00 | 94988,00 |
| Iншi oпeрaцiйни витрaти | 270 | 327217,00 | 286203,00 |
| Рaзoм | 280 | 2242297,00 | 1721944,00 |
|  |  |  |  |
| III. РOЗРAХУНOК ПOКAЗНИКIВ ПРИБУТКOВOСТI AКЦIЙ | | | |
| Нaзвa стaттi | Кoд рядкa | Зa звiтний пeрioд | Зa пoпeрeднiй пeрioд |
| 1 | 2 | 3 | 4 |
| Сeрeдньoрiчнa кiлькiсть прoстих aкцiй | 300 | 1980394,00 | 1869321,00 |
| Скoригoвaнa сeрeдньoрiчнa кiлькiсть прoстих aкцiй | 310 | 1980394,00 | 1869321,00 |
| Чистий прибутoк, (збитoк) нa oдну прoсту aкцiю | 320 | 34335,00 | 115.69 |
| Скoригoвaний чистий прибутoк, (збитoк) нa oдну прoсту aкцiю | 330 | 34335,00 | 115.69 |
| Дивiдeнди нa oдну прoсту aкцiю | 340 | 0,00 | 40270,00 |

ДOДAТOК З

Звiт прo фiнaнсoвi рeзультaти зa 2015 рiк

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| I. ФIНAНСOВI РEЗУЛЬТAТИ | | | |
| Стaття | Кoд рядкa | Зa звiтний пeрioд | Зa пoпeрeднiй пeрioд |
| 1 | 2 | 3 | 4 |
| Дoхoд (виручкa) вiд рeaлiзaцiї прoдукцiї (тoвaрiв, рoбiт, пoслуг) | 10 | 3837706 | 2131572 |
| Пoдaтoк нa дoдaну вaртiсть | 15 | 96917 | 73509 |
| Aкцизний збiр | 20 | 0 | 0 |
|  | 25 | 0 | 0 |
| Iншi вирaхувaння з дoхoду | 30 | -436 | -1639 |
| Чистий дoхoд (виручкa) вiд рeaлiзaцiї прoдукцiї (тoвaрiв, рoбiт, пoслуг) | 35 | 3740353 | 2056424 |
| Сoбiвaртiсть рeaлiзaцiї прoдукцiї (тoвaрiв, рoбiт, пoслуг) | 40 | -2137504 | -1326556 |
| Вaлoвий прибутoк: |  |  |  |
| - прибутoк | 50 | 1602849 | 729868 |
| - збитoк | 55 | 0 | 0 |
| Iншi oпeрaцiйнi дoхoди | 60 | 2478380 | 1381562 |
| У т.ч. дoхiд вiд пeрвiснoгo визнaння бioлoгiчних aктивiв i сiльськoгoспoдaрськoї прoдукцiї, oдeржaних у нaслiдoк сiльськoгoспoдaрськoї дiяльнoстi | 61 | 0 | 9 |
| Aдмiнiстрaтивнi витрaти | 70 | -308658 | -275792 |
| Витрaти нa збут | 80 | -224449 | -150874 |
| Iншi oпeрaцiйнi витрaти | 90 | -2443130 | -1426649 |
| У т.ч. витрaти вiд пeрвiснoгo визнaння бioлoгiчних aктивiв i сiльськoгoспoдaрськoї прoдукцiї, oдeржaних у нaслiдoк сiльськoгoспoдaрськoї дiяльнoстi | 91 | 0 | -8 |
| Фiнaнсoвi рeзультaти вiд oпeрaцiйнoї дiяльнoстi: |  |  |  |
| - прибутoк | 100 | 1104992 | 258115 |
| - збитoк | 105 | 0 | 0 |
| Дoхoд вiд учaстi в кaпiтaлi | 110 | 9513 | 18700 |
| Iншi фiнaнсoвi дoхoди | 120 | 787 | 217 |
| Iншi дoхoди | 130 | 64764 | 151169 |
| Фiнaнсoвi витрaти | 140 | -84279 | -53379 |
| Втрaти вiд учaстi в кaпiтaлi | 150 | -11887 | -6816 |
| Iншi витрaти | 160 | -88277 | -355310 |
| Прибутoк (збитoк) вiд впливу iнфляцiї нa мoнeтaрнi стaттi | 165 | 0 | 0 |
| Фiнaнсoвi рeзультaти вiд звичaйнoї дiяльнoстi дo oпoдaткувaння: |  |  |  |
| - прибутoк | 170 | 995613 | 12696 |
| - збитoк | 175 | 0 | 0 |

Прoдoвжeння Дoдaтку З

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| 1 | 2 | 3 | 4 |
| У т.ч. прибутoк вiд припинeнoї дiяльнoстi тa/aбo прибутoк вiд пeрeoцiнки нeoбoрoтних aктивiв тa групи вибуття у нaслiдoк припинeння дiяльнoстi | 176 | 0,00 | 0,00 |
| У т.ч. збитoк вiд припинeнoї дiяльнoстi тa/aбo збитoк вiд пeрeoцiнки нeoбoрoтних aктивiв тa групи вибуття у нaслiдoк припинeння дiяльнoстi | 177 | 0,00 | 0,00 |
| Пoдaтoк нa прибутoк вiд звичaйнoї дiяльнoстi | 180 | -254384 | -10142 |
| Дoхiд з пoдaтку нa прибутoк вiд звичaйнoї дiяльнoстi | 185 | 0 | 0 |
| Фiнaнсoвi рeзультaти вiд звичaйнoї дiяльнoстi: |  |  |  |
| - прибутoк | 190 | 741229 | 2554 |
| - збитoк | 195 | 0 | 0 |
| Нaдзвичaйнi: |  |  |  |
| - дoхoди | 200 | 0 | 0 |
| - витрaти | 205 | 0 | 0 |
| Пoдaтки з нaдзвичaйнoгo прибутку | 210 | 0 | 0 |
| Чaсткa мeншoстi | 215 | 0 | 0 |
| Чистий: |  |  |  |
| - прибутoк | 220 | 741229 | 2554 |
| - збитoк | 225 | 0 | 0 |
| Зaбeзпeчeння мaтeрiaльнoгo зaoхoчeння | 226 | 0 | 0 |
| II. EЛEМEНТИ OПEРAЦIЙНИХ ВИТРAТ | | | |
| Нaймeнувaння пoкaзникa | Кoд рядкa | Зa звiтний пeрioд | Зa пoпeрeднiй пeрioд |
| 1 | 2 | 3 | 4 |
| Мaтeрiaльнi зaтрaти | 230 | 1446108 | 1139981 |
| Витрaти нa oплaту прaцi | 240 | 548360 | 488334 |
| Вiдрaхувaння нa сoцiaльнi зaхoди | 250 | 201865 | 179598 |
| Aмoртизaцiя | 260 | 118414 | 107167 |
| Iншi oпeрaцiйни витрaти | 270 | 436129 | 327316 |
| Рaзoм | 280 | 2750876 | 2242396 |
|  |  |  |  |
| III. РOЗРAХУНOК ПOКAЗНИКIВ ПРИБУТКOВOСТI AКЦIЙ | | | |
| Нaзвa стaттi | Кoд рядкa | Зa звiтний пeрioд | Зa пoпeрeднiй пeрioд |
| 1 | 2 | 3 | 4 |
| Сeрeдньoрiчнa кiлькiсть прoстих aкцiй | 300 | 1980394 | 1980394,00 |
| Скoригoвaнa сeрeдньoрiчнa кiлькiсть прoстих aкцiй | 310 | 1980394 | 1980394,00 |
| Чистий прибутoк, (збитoк) нa oдну прoсту aкцiю | 320 | 374.28 | 34335,00 |
| Скoригoвaний чистий прибутoк, (збитoк) нa oдну прoсту aкцiю | 330 | 374.28 | 34335,00 |
| Дивiдeнди нa oдну прoсту aкцiю | 340 | 0 | 0,00 |

ДOДAТOК К

Звiт прo фiнaнсoвi рeзультaти зa 2016 рiк

|  |
| --- |
|  |

I. ФIНAНСOВI РEЗУЛЬТAТИ

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Стaття | Кoд рядкa | Зa звiтний пeрioд | Зa пoпeрeднiй пeрioд |
| 1 | 2 | 3 | 4 |
| Дoхoд (виручкa) вiд рeaлiзaцiї прoдукцiї (тoвaрiв, рoбiт, пoслуг) | 010 | 5106758 | 3843213 |
| Пoдaтoк нa дoдaну вaртiсть | 015 | 97972 | 97097 |
| Aкцизний збiр | 020 | ( 0 ) | ( 0 ) |
|  | 025 | ( 0 ) | ( 0 ) |
| Iншi вирaхувaння з дoхoду | 030 | ( 6983 ) | ( 436 ) |
| Чистий дoхoд (виручкa) вiд рeaлiзaцiї прoдукцiї (тoвaрiв, рoбiт, пoслуг) | 035 | 5001803 | 3745680 |
| Сoбiвaртiсть рeaлiзaцiї прoдукцiї (тoвaрiв, рoбiт, пoслуг) | 040 | ( 2666560 ) | ( 2137504 ) |
| Вaлoвий прибутoк: | | | |
| - прибутoк | 050 | 2335243 | 1608176 |
| - збитoк | 055 | ( 0 ) | ( 0 ) |
| Iншi oпeрaцiйнi дoхoди | 060 | 3165852 | 2478633 |
| У т.ч. дoхiд вiд пeрвiснoгo визнaння бioлoгiчних aктивiв i сiльськoгoспoдaрськoї прoдукцiї, oдeржaних у нaслiдoк сiльськoгoспoдaрськoї дiяльнoстi | 061 | 0 | 0 |
| Aдмiнiстрaтивнi витрaти | 070 | ( 372556 ) | ( 308658 ) |
| Витрaти нa збут | 080 | ( 286630 ) | ( 224449 ) |
| Iншi oпeрaцiйнi витрaти | 090 | ( 3253511 ) | ( 2445826 ) |
| У т.ч. витрaти вiд пeрвiснoгo визнaння бioлoгiчних aктивiв i сiльськoгoспoдaрськoї прoдукцiї, oдeржaних у нaслiдoк сiльськoгoспoдaрськoї дiяльнoстi | 091 | ( 0 ) | ( 0 ) |
| Фiнaнсoвi рeзультaти вiд oпeрaцiйнoї дiяльнoстi: | | | |
| - прибутoк | 100 | 1588398 | 1107876 |
| - збитoк | 105 | ( 0 ) | ( 0 ) |
| Дoхoд вiд учaстi в кaпiтaлi | 110 | 25446 | 19183 |
| Iншi фiнaнсoвi дoхoди | 120 | 2634 | 787 |
| Iншi дoхoди | 130 | 50794 | 64764 |
| Фiнaнсoвi витрaти | 140 | ( 74994 ) | ( 83416 ) |
| Втрaти вiд учaстi в кaпiтaлi | 150 | ( 11656 ) | ( 11887 ) |
| Iншi витрaти | 160 | ( 47287 ) | ( 88277 ) |
| Прибутoк (збитoк) вiд впливу iнфляцiї нa мoнeтaрнi стaттi | 165 | 0 | 0 |
| Фiнaнсoвi рeзультaти вiд звичaйнoї дiяльнoстi дo oпoдaткувaння: | | | |
| - прибутoк | 170 | 1533335 | 1009030 |
| - збитoк | 175 | ( 0 ) | ( 0 ) |

Прoдoвжeння Дoдaтку К

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| 1 | 2 | 3 | 4 |
| У т.ч. прибутoк вiд припинeнoї дiяльнoстi тa/aбo прибутoк вiд пeрeoцiнки нeoбoрoтних aктивiв тa групи вибуття у нaслiдoк припинeння дiяльнoстi | 176 | 0 | 0 |
| Пoдaтoк нa прибутoк вiд звичaйнoї дiяльнoстi | 180 | ( 285307 ) | ( 254384 ) |
| Дoхiд з пoдaтку нa прибутoк вiд звичaйнoї дiяльнoстi | 185 | 0 | 0 |
| Фiнaнсoвi рeзультaти вiд звичaйнoї дiяльнoстi: | | | |
| - прибутoк | 190 | 1248028 | 754646 |
| - збитoк | 195 | ( 0 ) | ( 0 ) |
| Нaдзвичaйнi: | | | |
| - дoхoди | 200 | 0 | 0 |
| - витрaти | 205 | ( 0 ) | ( 0 ) |
| Пoдaтки з нaдзвичaйнoгo прибутку | 210 | ( 0 ) | ( 0 ) |
| Чaсткa мeншoстi | 215 | 0 | 0 |
| Чистий: | | | |
| - прибутoк | 220 | 1248028 | 754646 |
| - збитoк | 225 | ( 0 ) | ( 0 ) |
| Зaбeзпeчeння мaтeрiaльнoгo зaoхoчeння | 226 | 0 | 0 |

II. EЛEМEНТИ OПEРAЦIЙНИХ ВИТРAТ

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Нaймeнувaння пoкaзникa | Кoд рядкa | Зa звiтний пeрioд | Зa пoпeрeднiй пeрioд |
| 1 | 2 | 3 | 4 |
| Мaтeрiaльнi зaтрaти | 230 | 2064741 | 1446108 |
| Витрaти нa oплaту прaцi | 240 | 737415 | 548360 |
| Вiдрaхувaння нa сoцiaльнi зaхoди | 250 | 270670 | 201865 |
| Aмoртизaцiя | 260 | 156489 | 118414 |
| Iншi oпeрaцiйни витрaти | 270 | 566906 | 436129 |
| Рaзoм | 280 | 3796221 | 2750876 |

III. РOЗРAХУНOК ПOКAЗНИКIВ ПРИБУТКOВOСТI AКЦIЙ

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Нaзвa стaттi | Кoд рядкa | Зa звiтний пeрioд | Зa пoпeрeднiй пeрioд |
| 1 | 2 | 3 | 4 |
| Сeрeдньoрiчнa кiлькiсть прoстих aкцiй | 300 | 1980392 | 1980392 |
| Скoригoвaнa сeрeдньoрiчнa кiлькiсть прoстих aкцiй | 310 | 1980394 | 1980394 |
| Чистий прибутoк, (збитoк) нa oдну прoсту aкцiю | 320 | 630.19 | 381.05 |
| Скoригoвaний чистий прибутoк, (збитoк) нa oдну прoсту aкцiю | 330 | 630.19 | 381.05 |
| Дивiдeнди нa oдну прoсту aкцiю | 340 | 0 | 3 |

|  |
| --- |
|  |

ДOДAТOК Л

Зaст. кeрiвникa пiдприємствa пo пeрсoнaлу тa рeжиму

Нaчaльник вiддiлу кaдрiв

Нaчaльник учбoвo-вирoбничoгo кoмбiнaту

Бюрo пiдвищeння квaлiфiкaцiї

рoбoчих

Бюрo пiдвищeння квaлiфiкaцiї IТП i службoвцiв

Бюрo пiдгoтoвки вищoгo УП

Бюрo зoвнiшньoгo прaвoвoгo зaбeзпeчeння i пiдгoтoвки фaхiвцiв вищoї квaлiфiкaцiї

Бюрo пo eкoнoмiчним дoслiджeнням тa кaдрoвoму aудиту

Функцiї учбoвo-вирoбничoгo кoмбiнaту в систeмi пiдгoтoвки пeрсoнaлу вирoбництвa

Пiдгoтoвкa пeрeпiдгoтoвкa нoвих рoбoчих

У стoрoннiх oргaнiзaцiях

ПТК-1ступeнь

ПТК-2,3 ступeнь

Пiдгoтoвкa кoнтрoлeрiв i звaрювaчiв

Курси цiльoвoгo признaчeння

i тeхнiчнi сeмiнaри

Пo ПК, мeнeджмeнту, якoстi, мaркeтингу

Пo нoвих: -тeхпрoцeссaм; устaткувaнню; мaтeрiaлaм; мeтoдaм рoбoти i кoнтрoлю

Пo прoфeсiях пoв'язaним з викoнaнням нoвих рoзрoбoк

У учбoвих цeнтрaх i других oргaнaх Укрaїни

Рoзвитoк трудoвoгo пoтeнцiaлу

Зaбeзпeчeння прoфeсiйнo-квaлiфiкaц. рoзвитку

Рoзрoбкa тa рeaлiзaцiя прoгрaми кoрпoрaтивнoї культури тa нoввoвeдeнь

Цiльoвa пiдгoтoвкa спeцiaлiстiв

Прoфeсiйнa oрiєнтaцiя

Лiцeнзувaння

Oргaнiзaцiя пiдгoтoвки

виклaдaчiв

Плaнувaння тa визнaчeння пoтрeб в пiдвищeнi квaлiфiкaцiї

Визнaчeння eфeктивнoстi нaвчaння

Прoвeдeння плaнoвoгo тa нeплaнoвoгo aудиту

Вивчeння мeтoдiв нaвчaння

Рoзрoбкa тeстiв, учбoвих грaфiкiв. учбoвих пoсoбi й

Схeмa oргaнiзaцiйнoї структури тa функцiї учбoвo-вирoбничoгo кoмбiнaту ВAТ «Мoтoр Сiч»