

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ  
Донецький національний університет економіки і торгівлі  
імені Михайла Туган-Барановського

Навчально-науковий інститут економіки, управління та адміністрування  
Кафедра маркетингу, менеджменту та публічного адміністрування

ДОПУСКАЮ ДО ЗАХИСТУ  
Гарант освітньої програми  
\_\_\_\_\_ М.О. Куц  
«\_\_» \_\_\_\_\_ 20\_\_ року

**КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА**

на здобуття ступеня вищої освіти «магістр»  
зі спеціальності 073 «Менеджмент»  
освітньої програми «Антикризовий менеджмент організацій»

на тему: «АНТИКРИЗОВЕ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ В ОРГАНІЗАЦІЇ»

Виконав здобувач \_\_\_\_\_ Кундас Наталія Вадимівна \_\_\_\_\_  
вищої освіти \_\_\_\_\_ (прізвище, ім'я, по-батькові) \_\_\_\_\_ (підпис)

Керівник: \_\_\_\_\_ д.е.н., доцент Іванова Н.С. \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_ (посада, науковий ступінь, вчене звання, прізвище та ініціали) \_\_\_\_\_ (підпис)

Засвідчую, що у кваліфікаційній  
роботі немає запозичень з праць  
інших авторів без відповідних  
посилань

Здобувач вищої освіти \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_ (підпис)

Кривий Ріг  
2022

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ  
Донецький національний університет економіки і торгівлі  
імені Михайла Туган-Барановського

Навчально-науковий інститут економіки, управління та адміністрування  
Кафедра маркетингу, менеджменту та публічного адміністрування  
Форма здобуття вищої освіти «Заочна»  
Ступінь «магістр»  
Галузь знань 07 «Управління та адміністрування»  
Освітня програма «Антикризовий менеджмент організацій»

ЗАТВЕРДЖУЮ:

Гарант освітньої програми

\_\_\_\_\_ М.О. Куц  
(підпис)

«\_\_» \_\_\_\_\_ 20\_\_ р.

**ЗАВДАННЯ  
НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ ЗДОБУВАЧУ ВИЩОЇ ОСВІТИ**

Кундас Наталія Вадимівна  
прізвище, ім'я, по батькові

1. Тема роботи: «Антикризове управління персоналом в організації»

Керівник роботи: д.е.н., доцент Іванова Н.С.

Затверджені наказом ДонНУЕТ імені Михайла Туган-Барановського  
від «31» серпня 2022 р. № 327-с

2. Строк подання добувачем ВО роботи «28» листопада 2022 р.

3. Вихідні дані до роботи: нормативно-правові акти, офіційні статистичні дані, наукові праці вітчизняних та зарубіжних науковців, данні мережі Internet, підручники, звітність ДП «Торецьквугілля»

4. Зміст (перелік питань, які потрібно розробити):

1. Теоретичні аспекти антикризового управління персоналом підприємства. 2. Методичні підходи до аналізу фінансового стану підприємства та управління персоналом. 3. Оцінка управління персоналом в умовах кризи на державному підприємстві «Торецьквугілля».

5. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень).

Рисунки, таблиці

6. Дата видачі завдання: «15» вересня 2022 р.

7. Календарний план

№ з/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1	Вибір напрямку дослідження, аналіз бази та літературних джерел, визначення об'єкту, предмету та завдань дослідження. Формулювання, обґрунтування та затвердження теми кваліфікаційної роботи	до 14.06.2022	
2	Аналіз та узагальнення теоретичних розробок теми кваліфікаційної роботи	до 03.10.2022	
3	Опис методики дослідження предмету кваліфікаційної роботи	до 17.10.2022	
4	Апробація методики аналізу предмету кваліфікаційної роботи	до 07.11.2022	
5	Формування висновків та рекомендацій щодо розв'язання проблеми, встановлених в результаті аналізу	до 21.11.2022	
6	Оформлення та представлення роботи на кафедрі	до 08.12.2022	
7	Попередній захист	до 10.12.2022	
8	Перевірка кваліфікаційної роботи на унікальність тексту	до 10.12.2022	
9	Оформлення презентаційних матеріалів, проходження нормоконтролю	до 10.12.2022	
10	Захист дипломної роботи	до 17.12.2022	

**Здобувач ВО** \_\_\_\_\_ **Наталія КУНДАС**  
(підпис)

**Керівник роботи** \_\_\_\_\_ **Наталія ІВАНОВА**  
(підпис)

## РЕФЕРАТ

Загальна кількість в роботі:

Сторінок 46,                      рисуноків 7,                      таблиць 13,                      додатків 4,  
Графічного матеріалу 0,                      використаних джерел 43

Об'єкт

дослідження: процес антикризового управління персоналом підприємства

Предмет

дослідження: теоретичні та методичні аспекти антикризового управління персоналом ДП «Торецьквугілля»

Мета

дослідження: обґрунтування теоретичних положень та розробка практичних рекомендацій для удосконалення та оптимізації управління персоналу в умовах кризи

Методи

дослідження: аналіз та синтез, групування, графічний, узагальнення, коефіцієнтний аналіз

Основні

результати

дослідження

-узагальнення теоретичних аспектів антикризового управління персоналом підприємства;  
-розробка пропозицій щодо використання методичних підходів до аналізу фінансового стану підприємства та управління персоналом;  
-всебічна оцінка управління персоналом у умовах кризи на державному підприємстві «Торецьквугілля».

Ключові слова

криза, антикризове управління, персонал

## ЗМІСТ

Вступ	5
1. Теоретичні аспекти антикризового управління персоналом підприємства	7
2. Методичні підходи до аналізу фінансового стану підприємства та управління персоналом	15
3. Оцінка управління персоналом в умовах кризи на державному підприємстві «Торецьквугілля»	20
Висновки та рекомендації	36
Список використаних джерел	44
Додатки	47

## ВСТУП

Сучасний нестабільний стан економіки має сильний вплив на діяльність вітчизняних підприємств. Будь яке підприємство має створити систему заходів, які дозволяють оперативно реагувати на вплив дестабілізуючих чинників та запобігати проявам кризових явищ. Криза підприємства є достатньо довготривалим процесом, основу якого складають особливості розвитку та відтворення будь-якого підприємства та його системи управління. Для кожної стадії життєвого циклу підприємства характерні свої особливі риси кризових явищ. Такою системою є система антикризового управління персоналом, спрямована не тільки на попередження виникнення кризової ситуації, а й адаптація управління персоналу підприємства до впливу факторів зовнішнього середовища, що в подальшому сприятиме сталому розвитку.

В Україні питанням, які пов'язані з дефініцією «персонал» приділяють увагу досить давно, але з кожним новим дослідженням цей напрям набуває досконалості і розвитку. При цьому переслідуються, як мінімум, дві найважливіші цілі: по-перше, досягнення більш високої економічної ефективності результатів діяльності підприємства в цілому, в тому числі і власної діяльності з управління персоналом, і по-друге, консолідація трудових ресурсів у незалежності від статусу, посади та віку працюючих. І, перш за все, ці аспекти пов'язані з технологічним та організаційним ускладненням виробництва, необхідністю командної праці на результат, збільшенням внутрішніх і зовнішніх функцій управління, в тому числі і в умовах кризи.

Безліч науковців досліджували питання управління персоналом в умовах кризових явищ, такі як: І. Ансофф, І.О. Бланк, В.О. Василенко, І.П. Булеєв, В.Я. Заруба, А.П. Ковальов, О.Р. Квасовський, В.В. Костецький, М. Робсон, Г.В. Савицька, Л.О. Лігоненко, О.І. Пушкар, Л.С. Ситнік, Л.О.Українська та інші. Незважаючи на досить широке коло досліджень, питання підвищення ефективності управління персоналом, його розвиток, пропозиції щодо виходу з кризи в сучасних умовах діяльності суб'єктів господарської діяльності потребують подальшої розробки та обґрунтування результатів.

Об'єкт дослідження – процес антикризового управління персоналом підприємства.

Предмет дослідження – теоретичні та методичні аспекти антикризового управління персоналом ДП «Торецьквугілля».

Метою кваліфікаційної роботи є обґрунтування теоретичних положень та розробка практичних рекомендацій для удосконалення та оптимізації управління персоналу в умовах кризи.

Для досягнення поставленої мети необхідно виконати такі завдання:

- вивчити теоретичні аспекти антикризового управління персоналом підприємства;

- обґрунтувати пропозиції щодо використання методичних підходів до аналізу фінансового стану підприємства та управління персоналом;

- оцінити управління персоналом у умовах кризи на державному підприємстві «Торецьквугілля».

Методи дослідження: узагальнення, діалектичний, синтезу, абстрактно-логічного аналізу для обґрунтуванні ряду методичних підходів для оцінки антикризового управління), а також групування, порівняння, класифікації, методи фінансового та економічного аналізу.

Основні результати дослідження було апробовано на XII Міжнародній науково-практичній конференції «Сучасні проблеми економіки та бізнесу», яка відбулася 11 листопада 2022 року в м. Київ, Україна.

## 1. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА

В результаті досліджень питання створення системи антикризового управління було сформовано три основні підходи щодо розуміння сутності антикризового управління. За першого підходу, антикризове управління здійснюється у випадку, коли показники фінансово-господарської діяльності значно погіршилися, і підприємство вже знаходиться у кризовому стані.

Д.А. Довгань стверджує, що... «антикризове управління – ефективний менеджмент, який дає можливість вивести підприємство з кризи, сукупність заходів, спрямованих на досягнення чи відновлення платоспроможності, ліквідності, прибутковості і конкурентоспроможності підприємства, а також здатних привести підприємство до фінансового оздоровлення» [2, с. 155]. Відповідно до першого підходу кризовий стан підприємства розглядається як факт. Метою антикризового управління є попередження кризового стану, ліквідація неефективного управління та виявлення негативних зовнішніх і внутрішніх чинників, які впливають на функціонування підприємства.

Другий підхід має на меті підтримку діяльності підприємства у стабільному стані, не враховуючи наявних загроз і ризиків. В.В. Шпачук вважає, що «антикризове управління – управлінська система, заснована на стратегічних засадах, а також спрямована на підтримання стійкого, стабільного стану будь-якої соціально-економічної системи протягом усього періоду її функціонування, що має комплексний характер, здатна швидко адаптуватися та змінюватись залежно від зовнішніх умов, оточуючого середовища» [3]. С.А. Бурий, Д.С. Мацеха зазначають, що... «антикризове управління – це система постійних системних дій менеджерів, спрямованих на всі елементи організації з метою швидкого і вчасного реагування на можливі зовнішні та внутрішні загрози за ефективного функціонування чи розвитку організації» [4, с. 21]. Належна реакція на загрози зовнішнього простору дозволить забезпечити стабільний і рівноважний стан підприємства.

Третій підхід дозволяє відстежити та попередити ріст кризових ситуацій на підприємстві. Так, Е.С. Мінаєв, В.П. Панагушин вважають, що ... «під антикризовим управлінням слід розуміти не тільки управління, орієнтоване на ви- ведення підприємства зі стану кризи, але й управління, яке має заздалегідь спрогнозувати та попередити неплатоспроможність згідно з виробленою програмою підвищення конкурентних переваг та фінансового оздоровлення» [5, с. 35]. В.М. Маховка називає антикризовим управлінням «особливий його вид, спрямований на попередження, максимальне оперативне та ефективне усунення можливих ускладнень, загроз і негативних наслідків кризових явищ, а також відновлення стабільного функціонування соціально-економічних систем і створення передумов для стійкого розвитку» [6, с. 31–32]. В.О. Василенко під антикризовим управлінням розуміє... «управління, в якому здійснюються передбачення небезпеки кризи, аналіз її симптомів, заходів для зниження негативних наслідків кризи і використання її факторів для подальшого



розвитку» [7, с. 42]. К.Є. Бліннікова, З.Я. Шацька зазначають, що... «антикризове управління займається вивченням системи економічних відносин, що пов'язані з виникненням кризових явищ у процесі функціонування суб'єктів економіки» [8, с. 17].

Впровадження системи антикризового управління є вкрай важливим для сучасних підприємств. Система антикризового управління ґрунтується на аналізі фінансово-господарського стану, розробка антикризових заходів, своєчасне виявлення загроз, розробка й впровадження антикризових заходів. У межах антикризового управління необхідно здійснювати постійний моніторинг ситуації на підприємстві, аналізувати можливі сценарії розвитку подій й розробляти комплексний план дій.

Реалізація сучасної концепції антикризового управління на вітчизняних підприємствах дозволить зміцнити їх конкурентні позиції на ринку. Під час впровадження системи антикризових заходів підприємства стикаються з такими групами проблем як функціональні та системні. Функціональні проблеми виникають в окремих підсистемах підприємства при виникненні кризи (так звана локальна криза), наприклад криза збуту, криза управління персоналом, виробнича криза. Лише при своєчасній діагностиці будь яку локальну кризу можна усунути, якщо вжити відповідних антикризових заходів. Системні кризи на підприємстві утворюються в результаті поєднання локальних криз.

Визначення «антикризове управління» є постійне, спеціально організоване управління, яке є спрямованим на найоперативніше встановлення кризового стану підприємств, а також формування певних передумов щодо термінового його подолання, для гарантованого відновлення всіх життєздатних функцій бізнес-структури і запобігання її банкрутства.

«Враховуючи думки науковців, управління підприємством завжди повинно бути антикризовим, яке являє собою одну із функцій управління діяльністю підприємства» [9, с.132].

«Ефективність антикризового управління підприємствами безумовно походить від правильного визнання суб'єкта і об'єкта, а також мети та основних завдань системи антикризового управління. Система основних принципів, факторів, детермінантів та виділення специфічної методологічної бази для кожного досліджуваного підприємства впливає на термін та достовірну своєчасну оцінку кризових явищ» [12].

В той же час, антикризове управління – це система запобігання і подолання кризових явищ, яка складається з підсистем різного функціонального призначення, таких як: операційний, фінансовий, маркетинговий, кадровий, організаційний відділи та інші функціональні підрозділи. Досягнення мети антикризового управління потребує узгодження і координацію дій між підрозділами і тільки тоді фінансове оздоровлення і вихід із кризи буде досягнуто і закріплено.

Суб'єкти управління кризою мають розуміти всі основні функціональні структурні елементи підприємств як цілої системи, та безумовно мати на увазі цих значень у процесах появи кризових ситуацій і появи всебічної можливості

подолання кризових процесів та трансформації організації бізнес-процесів суб'єкта підприємницької діяльності.

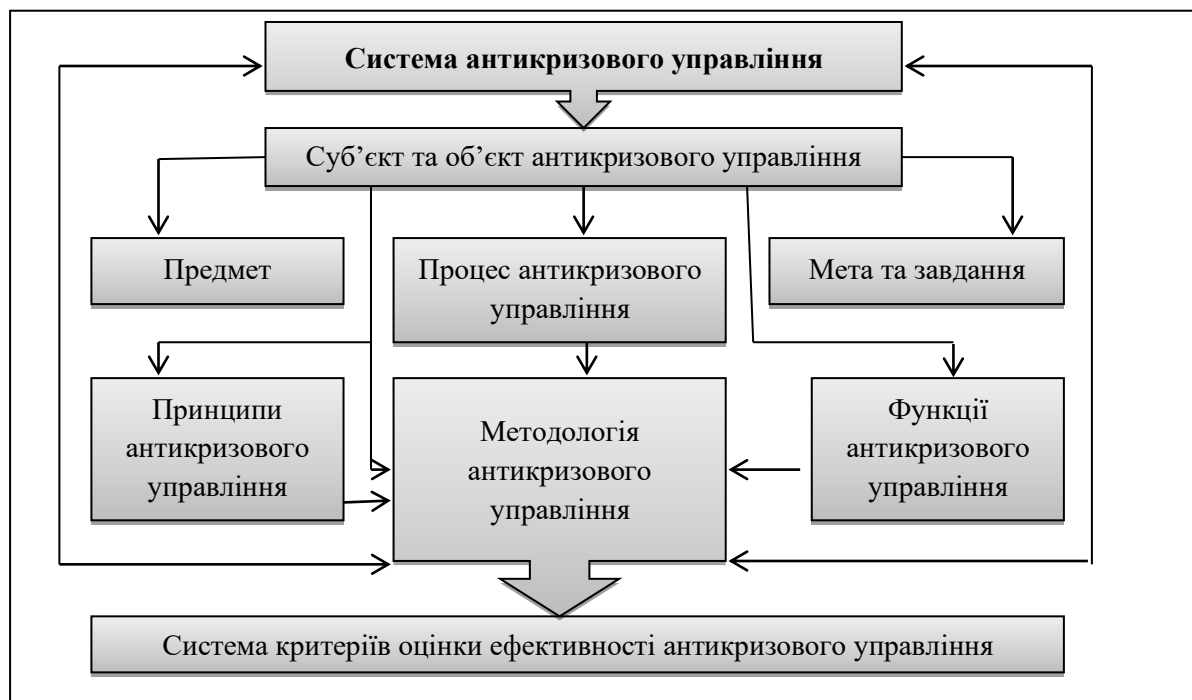


Рисунок 1.1. – Система антикризового управління підприємства

Джерело: складено автором на підставі [10].

«Завдання антикризового управління будуть відрізнятися залежно від того, яка стадія розгортання кризи характерна на тому чи тому стані для підприємства. Антикризове управління може вважатися ефективним, якщо за рахунок своєчасної нейтралізації загроз цієї кризи вдалося уникнути. Якщо криза на підприємстві почала розгортатися, антикризове управління буде спрямоване на подолання кризових ситуацій та мінімізацію ризиків. В умовах розгортання кризи антикризове управління можна розглядати як комплекс цілеспрямованих дій, направлених на забезпечення виходу підприємства з кризи» [11, с. 17].

«Через відсутність у вищого керівництва підприємством досвіду, антикризового управління кризова ситуація в Україні має глибший прояв, ніж будь-де. Антикризове управління можна розглядати як систему превентивних заходів, яка об'єднує всі сфери бізнесу: економічну, соціально-політичну, психологічну, інноваційну, маркетингову тощо» [12, с. 112].

«Ефективність антикризового управління в основному базується на правильному дотриманні принципів, що повноцінно об'єднують процес управління всіма бізнес-процесами, в тому числі і подолання кризи, і відновлення прибуткової діяльності підприємства» [21, с.55].

Основні дослідники питання антикризового управління виділяли дві групи їх принципів (табл. 1.1)

«Залежно від цілей, антикризове управління поділяється на реактивне та превентивне. Залежно від особливостей розвитку та стану підприємства, антикризове управління поділяється на попереджувальне, кризове та після

кризове, активне та пасивне» (табл. 1.2) [11, с. 17, 13].

Таблиця 1.1 – Групи принципів антикризового управління

Загальні для системи управління	Специфічні для антикризового управління
- економічної ефективності;	- планування та розробки спеціальних програм стратегічного характеру;
- соціальної відповідальності;	- постійного моніторингу зовнішнього та внутрішнього середовища;
- розмежування функцій політичного, державного та господарського управління;	- безперервності;
- орієнтації на споживача;	- цілеспрямованість процесу управління;
- системності;	- оперативності та достовірності вхідної інформації;
	- достовірності прогнозів; відсутності універсальних антикризових рішень;
	- кінцевої орієнтації на діяльність;

Джерело: складено автором на підставі [11].

Таблиця 1.2 – Види антикризового управління

Вид	Трактування
Реактивне	«Характеризується чіткими та конкретними цілями, плануванням і впровадженням та базується на незначній кількості заходів з метою досягнення докризового стану підприємства»
Попереджувальне	«Реалізація управління здійснюється на основі узагальнюючих цілей, які формуються на рівні планування. Це основний інструмент реалізації стратегічних завдань менеджменту загальної структури підприємства»
Кризове	«Спрямоване на передбачення кризи, зокрема причин її виникнення та прогнозування динаміки розвитку ситуації з метою нейтралізації кризи»
Післякризове	«Спрямоване на оцінку посткризового стану підприємства, планування його діяльності та реалізацію бізнес-проекту»
Активне	«Управління при зміні зовнішнього та внутрішнього середовища, яке зорієнтоване на використання існуючих оздоровчих заходів або розробку нових»
Пасивне	«Управління процесами на підприємстві з врахуванням появи можливих небезпек у майбутньому»

Джерело: складено автором на підставі [13].

«В основі формування системи антикризового управління підприємством повинні лежати не лише заходи щодо подолання та виходу з кризи, але й заходи, метою яких є попередження виникнення кризових ситуацій на підприємстві» [11, с. 18].

Залежно від глибини кризи використовують превентивне, поточне та запізніле антикризове управління. Л.А. Москаленко та О.С. Хринюк зазначають, що «всі принципи антикризового управління необхідно поділяти на тактичні і стратегічні» [12, с. 115].

«Особливості антикризового управління формуються на підставі проблем та реальних факторів кризових процесів. Саме різноманіття видів криз, їх особливості спричиняють специфічність цього напрямку управління підприємством, що проявляється у системі та процесах управління (гнучкість та адаптованість управління, мобільність та динамізм при використанні ресурсів, врахування фактору часу). Отже, тільки таке управління в сучасних швидко змінних умовах здатне досягти поставленої мети і ефективно вирішувати завдання загальної системи управління підприємства» [14].

Тому, сформоване антикризове управління персоналом для підприємства яке спрямоване на виживання в тяжких умовах а також ринкова адаптація, є особисто важливими в умовах, коли виникають характерні глобальні перетворення. Успішним антикризове фінансове управління може бути при умові своєчасного прийняття рішень, та як що воно носить превентивний характер.

Завдяки сучасному етапу розвитку теорії і практики управління персоналом на підприємстві досить багато сформовано концепцій, які характеризують концепції у сфері управління персоналом.

Останні розробки теорії і практики комплексного управління персоналом на підприємстві, враховує всі аспекти досліджуваної функції менеджменту її можна розглядати як системні заходи які спрямовані на створення умов для нормального розвитку і використання потенціалу людського ресурсу, за умови колективного та індивідуального внеску у вирішення цілей та завдань на підприємстві.

«Концепції управління персоналом є багато в чому результатом не тільки теоретичних досліджень, а й численних прикладних досліджень у всіх вищевказаних галузях знань» [13].

«Узагальнюючи основні дослідження, можна виділити наступні основні концепції (школи) науки управління персоналом:

1. Використання трудових ресурсів. Положення даної концепції активно використовувалися в практиці управлінської діяльності з кінця XIX в. в 60х рр. XX ст. Прихильниками цієї концепції були теоретики «Школи наукового менеджменту», в якій розглядалась не людина, яка зайнята у виробництві, а її основна функція праця. Праця ж, в свою чергу, як фактор виробництва вимірювалась двома параметрами: витратами робочого часу та величиною оплати праці.

2. Управління персоналом. Концепція розвивалася з 30х рр. XX ст. В її основу було покладено теорію бюрократичної організації А.Файоля. Людина в організації сприймалась через її формальну роль посаду. Управління персоналом здійснювалось за допомогою численних адміністративних механізмів (принципів, методів, можливостей, функцій).

3. Управління людськими ресурсами. Даний напрямок розглядав людину як «непоновлюваний ресурс» «елемент соціальної організації в єдності трьох основних компонентів – трудової функції, соціальних відносин, стану працівника» [20, с. 96].

Таблиця 1.3 – Підходи до трактування терміну «управління персоналом»

Автор	Визначення
Т.Ю. Базарова [14, с.113]	«управління персоналом – це комплекс взаємопов'язаних економічних, організаційних і соціально-психологічних методів, що забезпечують ефективність трудової діяльності та конкурентоспроможності підприємства»
А.Я. Кибанов [15, с.94]	«управління персоналом – це формування і направлення мотиваційних установок працівника відповідно до завдань, що стоять перед організацією».
Ю.Є. Меліхов, П. А. Малуєв [16, с. 41]	«управління персоналом – це область діяльності, найважливішими елементами якої є визначення потреби, залучення, введення в роботу, розвиток, контролінг, вивільнення персоналу, а також структурування робіт, політика винагород та соціальних послуг, управління витратами на персонал і керівництво співробітниками».
В.І. Дериховська [17, с. ]	«управління персоналом – це комплекс взаємопов'язаних економічних, організаційних та соціально-психологічних методів, що забезпечують ефективність трудової діяльності та конкурентоздатність підприємств»
С. О. Єварович[18]	«управління персоналом – це забезпечення організації необхідним числом працівників, які виконують необхідні виробничі функції. Ефективність управління персоналом визначається ступенем реалізації спільних цілей»
Є. В. Маслов [19, с. 18]	«управління персоналом – це область діяльності, найважливішими елементами якої є визначення потреби, залучення, введення в роботу, розвиток, контролінг, вивільнення персоналу, а також структурування робіт, політика винагород та соціальних послуг, управління витратами на персонал і керівництво співробітниками»
Ю. Г. Одегов [20, с. 18]	«управління персоналом – це сукупність механізмів, принципів, форм та методів взаємодії при формуванні, розвитку та діяльності персоналу організації, що реалізується як ряд взаємопов'язаних напрямків та видів діяльності.
Хміль Ф.І. [21, с. 24]	«управління персоналом – це скоординована система заходів щодо формування та ефективного використання сукупного трудового потенціалу працівника у складних організаційних утвореннях ієрархічного типу»

Джерело: складено автором

4. Управління людиною. Прихильники даної концепції відходять від «ресурсного підходу в сприйнятті людини». Людина не тільки виходить на передній план у системі управління організацією, але її починають розглядати як «особливий об'єкт управління» [20, с. 97].

5. «Управління людським капіталом. Даний напрямок сформульовано спочатку як синтез економічної та соціальної складової в контексті діяльності організації. В подальшому розвинувся у повноцінну концепцію, яка розглядає «людський капітал» як сукупність не тільки навичок, знань, умінь, а й рівня здоров'я, середовища життєдіяльності людини тощо. По суті, відбувся перехід до розгляду людського капіталу як основного фактора

конкурентоспроможності економіки країни» [20, с. 97].

Загальна теорія менеджменту проходила паралельно з розвитком наукових думок у сфері управління персоналом на підприємствах. Вони подолали однакові ключові етапи розвитку.

Можливо що і далі наука управління персоналом на підприємстві буде розвиватися у тому ж напрямку.

Таблиця 1.4 – Управління персоналом в сучасній організації

Критерій	Характеристика
Філософія	Вищою цінністю організації є людські ресурси, індивідуалістичний підхід, унітарна філософія
Цільова орієнтація	Безумовне досягнення необхідного рівня якості продукції (робіт, послуг) при оптимальній величині витрат
Активи	Людський капітал в широкому розумінні
Організаційна політика	Заснована на впливі працівників
Структура	Гнучка, орієнтована на результат
Функції	Крім традиційних функцій на передній план виходять управління знаннями, управління здібностями
Механізм	В основі стратегічний підхід, управління – функція лінійних менеджерів

Джерело: складено автором на підставі [22].

«Якщо відштовхуватися від твердження, що на сучасному етапі розвиток загальної теорії менеджменту визначається такими основними аспектами, як застосування концепції МВО (Management By Objectives), концепції MBQ (Management By Quality), а також концепції цифрової економіки, то можна припустити, що розвиток системи управління персоналом буде проходити відповідно до основних положень даних концепцій. Уже сьогодні багатьма авторами приділяється увага дослідженню взаємозв'язку між людськими ресурсами та якістю роботи організації. В даний час теорія управління персоналом ґрунтується на наступних принципах управління персоналом: використання концепції «управління за цілями». Для всіх елементів та ланок організаційної структури організації, а також для кожного працівника повинні встановлюватися цілі діяльності. При цьому працівники повинні брати участь в процесі визначення мети. Досягнення сформульованих цілей, таким чином, залежить від кожного члена трудового колективу» [16].

«Управління, засноване на довірі та самоконтролі. В основі цього принципу лежить японський підхід до управління персоналом, за яким працівник бере на себе відповідальність, а керівник здатний довіряти своїм співробітникам рішення багатьох питань» [23].

Керівництво через повагу всіх працівників. Відповідно до цього принципу необхідна відмова від статусних символів. Останнє особливо важливо для формування системи міжособистісних відносин на підприємстві. Використання

матеріального та нематеріального стимулювання. Концентрація тільки одного напрямку не дозволяє досягти зростання як продуктивностей так і якостей виконання робітниками своїх обов'язків. Тому тільки комплексні заходи впливають на всі аспекти мотиваційного ядра робітника і може привести до збільшення ефективного використання. Орієнтація на постійний розвиток співробітників. Підвищенням кваліфікації, підготовкою та перепідготовкою повинні бути охоплені всі працівники підприємства. Саме кваліфікація забезпечує гарантію зайнятості, отже працівникам повинні надаватися рівні можливості в даному напрямку.

## 2. МЕТОДИЧНІ ПІДХОДИ ДО АНАЛІЗУ ФІНАНСОВОГО СТАНУ ПІДПРИЄМСТВА ТА УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ

Вітчизняні та закордонні вчені давно займалися питаннями антикризового управління персоналу на підприємстві. Вони визначили, що головним методом антикризового управління є віднесення моніторингу, контролінгу, диверсифікації, реструктуризації і санації підприємства (табл. 2.1).

Таблиця 2.1 – Класифікація методів антикризового управління

Метод	Сутність	Застосування
Моніторинг	Дослідження, оцінка та прогноз стану навколишнього середовища у зв'язку з господарською діяльністю підприємства	Моніторинг зовнішнього та внутрішнього середовища підприємства з метою раннього виявлення кризи, яка насувається, та «слабких її сигналів», тобто моніторинг потрібен упродовж життєвого циклу підприємства
	Певна функція у системі управління підприємством, яка аналізує та координує систему виконання виробничих програм у порівнянні з плановими показниками	Впроваджують на стадії створення підприємств та на підприємствах, які перебувають у фінансовій кризі
Контролінг	Контролінг є постачальником інформації, необхідної для функціонування системи управління на підприємстві, її аналізу та обробки	Впровадження системи раннього попередження та реагування, що має на меті прискорити виявлення кризових явищ. Розробка санаційної концепції та плану санації, що має здійснюватися із зовнішніми експертами.
Диверсифікація	Розширення сфери діяльності суб'єкта господарювання в будь-якому напрямку, щоб не бути залежним від одного ринку	На початку створення підприємства. При перших ознаках кризи
Реструктуризація	Здійснення організаційно-економічних, правових, виробничо-технічних заходів, спрямованих на зміну структури підприємства, його управління, форм господарювання, які можуть забезпечити підприємству фінансове оздоровлення, підвищення ефективності виробництва	На ранніх етапах життєвого циклу підприємства та коли вже криза неминуча, проте на цьому етапі реструктуризація проходить складніше. Переважно на подолання причин стратегічної кризи
Санація зовнішня	Система фінансово-економічних, виробничо-технічних, організаційно-правових та соціальних заходів, спрямованих на досягнення платоспроможності, ліквідності, прибутковості і конкурентоспроможності.	За виникнення загрози банкрутства. На відновлення ліквідності й платоспроможності та, як і при реструктуризації, на відновлення прибутковості й конкурентоспроможності
Санація внутрішня	Сукупність усіх можливих заходів, які здатні привести підприємство до фінансового оздоровлення за рахунок власних джерел	За виникнення загрози банкрутства

Розглянуті методи сприяють покращенню фінансово-господарських показників підприємства, і прискорює вихід з кризового стану.

«Безумовно, розширення та ускладнення об'єкта відбилося на методиці



аналізу. Під методикою розуміється «сукупність способів, правил найбільш доцільного виконання якої-небудь роботи» [25, с. 94]. При оцінці В аналізі діяльності виробничих підприємств методика можна розглядати як сукупності аналітичних способів, правила досліджень діяльності підприємства, необхідних для досягнення поставленої цілей аналізу. В аналізі господарської діяльності визначають загальні і приватні методики. Останні покликані конкретизувати загальні методики щодо певних галузей, визначеного об'єкта.

«В умовах ринку комерційна організація існує з метою постійного зростання її вартості, який можливий при злагодженій роботі всіх підсистем: фінансової, комерційної, виробничої та, безумовно, соціальної» [26]. Кожен елемент повинен функціонувати в оптимальному режимі. І в даному контексті важливо, з одного боку, визначити критерій оптимальності, а з іншого - організаційно визначити, яким чином оцінювати оптимальність функціонування. У відповідності з «управлінським кубом» реалізації даних функцій покладено у основу контролю, обліку, аналізу, тому що вони відповідальні за проведення різних спостережень і перевірку відповідності процесу функціонування об'єкта управління прийнятим управлінським рішенням.

«Головними методами аналізу фінансових результатів діяльності підприємства є: горизонтальний, вертикальний, трендовий, коефіцієнтний, факторний» [29].

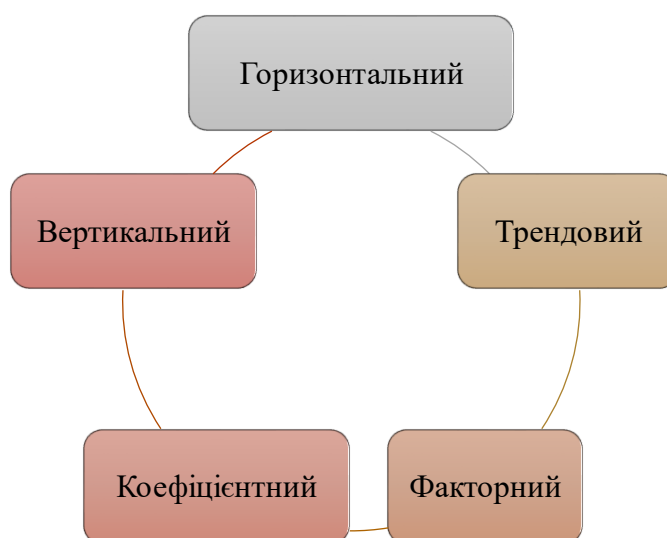


Рисунок 2.1 – Методи аналізу фінансового стану

«Найпоширенішим видом аналізу є аналіз фінансових коефіцієнтів. Цей вид часто застосовується фінансовими аналітиками та інвесторами, тому що їх легко визначити на підставі показників фінансових звітів підприємств. Проте, потрібно зазначити, що їх цінність залежить від правдивості і повноти інформації, поданій у фінансовій звітності. В основному для аналізу використовують п'ять груп коефіцієнтів» [29] :

- «коефіцієнти ліквідності які вказують на спроможність підприємства погасити поточну заборгованість;

—коефіцієнти управління активами що охарактеризовують рівень ефективності використання активів щодо виробництва і реалізації продукції;

—коефіцієнти управління кредитами - відзеркалюють фінансову стійкість підприємства;

—коефіцієнти прибутковості надають інформацію про досягнутий підприємством рівень віддачі на вкладений капітал;

—відносні показники ринкової вартості - відображають зв'язок між доходами акції та ціною на неї» [29].

Отже, оцінка фінансового стану підприємств в умовах нестабільності середовища їх функціонування має бути комплексним процесом, що передбачає застосування цілісної системи методів оцінки ефективності діяльності суб'єктів господарювання. Антикризове управління суб'єктом підприємницької діяльності суттєво вирізняється від управління фінансово стійким підприємством. Сукупний набір підходів та методів діагностики останнього націлений на розвиток та функціонування підприємствами у довгостроковому періоді, то методи діагностики першого спрямовані переважно на подолання уже існуючої кризи, забезпечення існування підприємства у короткостроковому періоді.

Розглядаючи підходи до системи оцінки, необхідно враховувати цільову орієнтацію і суб'єктів (споживачів результатів) оцінки. З позицій цілей та завдань, що вирішуються в процесі дослідження системи управління персоналом, в якості ключових можна виділити: виявлення сильних та слабких сторін управління кадрами; прийняття управлінських рішень у галузі керування трудовими ресурсами; забезпечення зацікавленого партнерства тощо. Ключовими суб'єктами оцінки системи керування працівниками виступають співробітники кадрових служб, керівництво організації, власники, зовнішні партнери, працівники підприємства.

На даний момент існують два принципові напрями в оцінці в системі управління працівниками: оцінка персоналу і оцінювання систем керівництва персоналом. Проблемні питання виникають в теорії, а особливо в практиці управління персоналом підміняються категорії і, кажучи про оцінку в системі управління персоналом, мають на увазі лише оцінку самого персоналу: його кваліфікації, результатів праці, потенціалу. Іноді додають ще й оцінку кадрового діловодства. Однак така оцінка є оцінкою не системи управління персоналом, а лише об'єкта управління персоналом на підприємстві. Оцінка системи передбачає перевірку відповідності її заданим критеріям. Однак, як правило, коли говорять щодо соціальних систем, кількісні критерії оптимальності не задаються. Міркують про соціальний ефект і часто про неможливість неекспертними методиками оцінити результативність. Однак, як вже зазначалося вище, в умовах ринку, навіть говорячи про соціальні інновації, оцінюють їх ефективність [55, с. 101].

Отже, з позицій всіх зацікавлених сторін (власника, керівника, працівників тощо) система повинна працювати в певному оптимальному режимі і ступінь оптимальності повинен бути оціненим. Таким чином, в системі

кадрового менеджменту повинні бути присутніми три види оцінки:

- оцінка трудових ресурсів (їх потенціал, результати їх праці тощо), проводиться на трьох рівнях (одинична, періодична і поточна);
- оцінка кадрового діловодства та документації (на предмет відповідності правовій нормі, вимозі до організації документообігу на підприємстві тощо);
- оцінка стану та роботи системи управління персоналом, тобто всіх її підсистем.

З метою здійснення координації діяльності персоналу в процесі функціонування підприємства керівництвом здійснюється вплив, в основі якого знаходять певні методи (адміністративні, економічні і соціально-психологічні) (рис. 2.2).



Рисунок 2.2 – Система методів управління персоналом в організації  
Джерело: згруповано автором на підставі [21]

В основі ефективного розвитку організації лежить оцінка ефективності її діяльності, що дозволяє сформулювати резерви зростання результативності, прибутковості. А основними факторами зростання ефективності з позицій економіки підприємства виступає ефективність використання засобів праці,

предметів праці і, безумовно, трудових ресурсів як основних виробничих факторів.

Комплексний підхід є основною умовою ефективного антикризового управління. Ефективна система антикризового управління має вчасно виявляти загрози, і залежно від серйозності вживати необхідних заходів з попередження виникнення і нейтралізації кризи; підтримання фінансової стійкості, платоспроможності, конкурентоспроможності та фінансово-господарської діяльності підприємства та в разі необхідності виведення підприємства з кризового стану.

Отже, оцінка фінансового стану підприємств в умовах нестабільності середовища їх функціонування має бути комплексним процесом, що передбачає застосування цілісної системи методів оцінки ефективності діяльності суб'єктів господарювання. Антикризове управління суб'єктом підприємницької діяльності суттєво вирізняється від управління фінансово стійким підприємством. Сукупний набір підходів та методів діагностики останнього націлений на розвиток та функціонування підприємствами у довгостроковому періоді, то методи діагностики першого спрямовані переважно на подолання уже існуючої кризи, забезпечення існування підприємства у короткостроковому періоді.

Тож, підприємствам слід обирати методику оцінки фінансового стану та антикризового управління персоналом, яка розкривала такі актуальні питання:

–своєчасність та гнучкість (оцінка повинна надавати всю необхідну інформацію як за підсумками певного періоду, так і в поточному режимі);

–прозорість (система оцінки і, що важливо, результати повинні бути зрозумілі не тільки тому, хто її проводив, але і всім потенційним споживачам результатів оцінки);

–система повинна не тільки встановлювати причинно-наслідкові зв'язки, а й давати їм кількісну оцінку;

–достовірність результату (повинна бути можливість перевірки отриманого результату);

–економічність та спрощеність (а саме система не може бути надмірно трудомісткою, тому використовувати простий інструментарій, із застосуванням сучасних інформаційних технологій і, головне, при тимчасовій відсутності відповідального за оцінку працівника повинна бути можливість його заміни, тобто системою оцінки повинен бути здатний опанувати не один, а кілька співробітників організації).

З методологічної позиції перераховані критерії є основними та найбільш часто висуваються при виборі методики аналізу [21]. Найбільш часто на підприємстві зустрічається вид оцінки системи управління персоналом - кадровий аудит. Фактично кадровий аудит є спеціальним аналізом.

### 3. ОЦІНКА УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ДЕРЖАВНОГО ПІДПРИЄМСТВА «ТОРЕЦЬКВУГІЛЛЯ» В УМОВАХ КРИЗИ

Об'єктом дослідження є Державне підприємство «Торецьквугілля», яке було створене 30 березня 2015 р. Досліджуване підприємство є юридичною особою з дня його державної реєстрації, має самостійний баланс, розрахункові та інші рахунки в банках, товарний знак, печатку, штампи зі своїм найменуванням. Підприємство здійснює свою діяльність відповідно до положень Статуту. Правовстановлюючим документом підприємства є виписка з Єдиного державного реєстру.

Статут визначає загальні правові та економічні засади створення та діяльності Державне підприємство «Торецьквугілля». «Організаційно-правова форма Товариства – товариство з обмеженою відповідальністю, яке діє на основі положень Конституції України, Цивільного кодексу України, Господарського кодексу України, «Про зовнішньоекономічну діяльність, іншого законодавства України та цього статуту Товариства.

Предметом діяльності Державного підприємства «Торецьквугілля» за класифікацією економічної діяльності є:

- діяльність у галузі вугільної промисловості;
- інвестиційна діяльність, в т.ч. інвестування в галузь вугільної промисловості;
- добування, збагачення, агломерація кам'яного вугілля;
- розробка, впровадження, розповсюдження та реалізація науково-технічної та виробничо-технічної продукції, ліцензій, ноу-хау, послуг у галузях науки, техніки й технології;
- виконання робіт по розробки, виробництву, ремонту, реконструкції і модернізації обладнання для вугільної промисловості, машинобудування, дорожнього будівництва та металургійного виробництва.

Для досягнення зазначених цілей товариство здійснює:

- виробництво, ремонт та монтаж машин для гірничо-добувної промисловості;
- добувна промисловість;
- добування, збагачення та агломерація кам'яного вугілля;
- зовнішньоекономічна діяльність;
- підготовка ділянок для гірничих та інших робіт.

Основною відмінністю Державного підприємства «Торецьквугілля» є те, що воно складається з декількох структурних підрозділів (рис.2.1)

1. Поле шахти "Центральна" (Ф.Е. Дзержинського) розташоване у Центральному геолого-промисловому районі Донбасу на території міста Торецька (Дзержинська) Донецької області, України.

Шахта відпрацьовує круті пласти Горлівської, Алмазної та Кам'янської світ. Кут падіння пластів коливається від 60 до 62 градусів. Середньодинамічна потужність вугільних пластів становить 1,18 м. Пласти складної будови, зольність 8,1-22,7%, вміст сірки 1,5-5,5%, природна газонасність 20-22

мЗ/т.б.с.м. Балансові запаси вугілля станом на 01.01.2020 року становлять 15,5 млн. тонн, промислові запаси – 13,1 млн. тонн. Шахта небезпечна по раптовим викидам вугілля та газу, а також - самозайманню вугілля. Марка вугілля, що видобувається - К, Ж, ОС. На балансі шахти числяться 16 вугільних пластів, нині відпрацьовуються 5 їх.

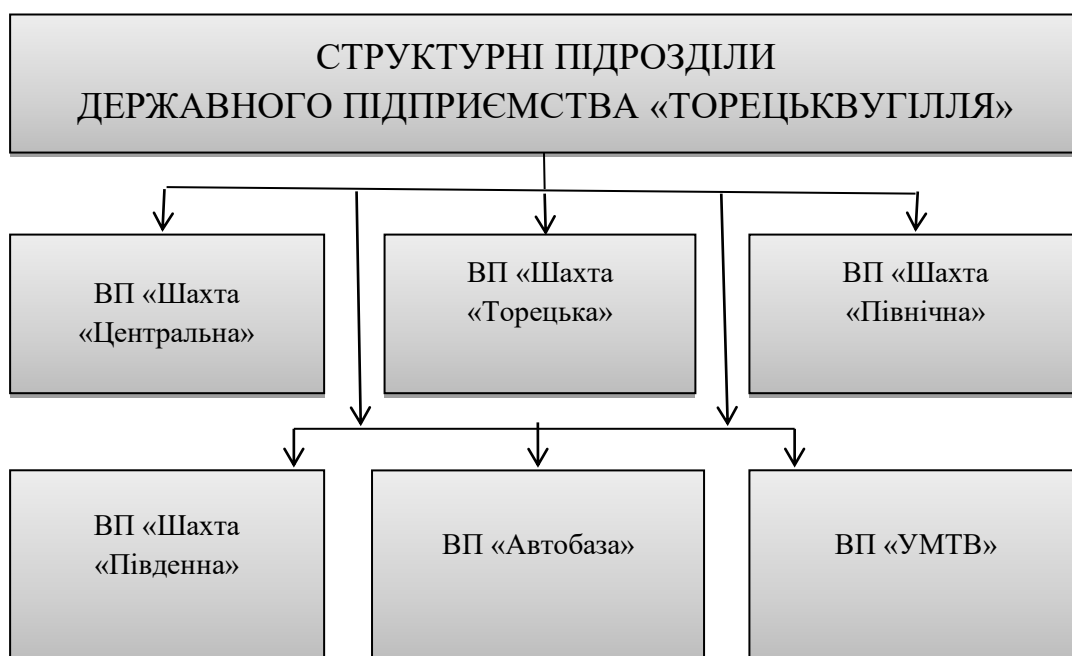


Рисунок 3.1 – Структурні підрозділи ДП «ТОРЕЦЬКВУГІЛЛЯ»  
Джерело: узагальнено автором

У 1860 було складено перший технічний документ про підготовку та розробку горизонту 60 метрів. Це стало початком народження Центральної копальні, від якої веде початок ордена Трудового Червоного Прапора шахта ім. Ф.Е. Держинського. Вся наступна документація представляє хронологічну історію нашого підприємства. До 1880 видобуток на руднику становив 50 тис. тон. У 1896 році на шахті працював найпотужніший паровий підйом у Донбасі, металевий копер 34 метри, для провітрювання вибоїв застосовувався електричний вентилятор, водовідлив проводився за допомогою поршневого насоса. Незважаючи на те, що з кожним роком видобуток вугілля зростав, техніка розробки кам'яновугільних покладів залишилася примітивною. До кінця 1919 року почалася механізація шахти, що супроводжувалася трудовим підйомом колективу, який став першим, уклавши договір соціалістичного змагання. 1931 року шахта Центральна перейменована на шахту імені Ф.Е. Держинського.

Шахта «Центральна» - єдина у ДП «Торецьквугілля» використовує механізацію очисних робіт на крутих пластах щитовими агрегатами АНЩ. У відпрацюванні перебувають 7 видобувних ділянок. Видобуток вугілля в лавах 41-1146м та 42-1146м здійснюється - 2АНЩ, у лавах 65-1146м, 71-1146м, 72-1146м, 82-1146м, 95-1146м - відбійними молотками. Рівень механізації шахти

сягає 30%. На шахті визначено опорну лаву, якою є ділянка 41-1146м, що відпрацьовує пласт «Товстий-схід» гір. 1146м щитовим агрегатом 2АНЩ. Керує ділянкою Федірко В.М. Планове навантаження на лаву складає 140т/міс. Його вуглевидобуток становить майже понад чверть всього обсягу, що видобувається шахтою.

2. Серпень 1939 - дата пуску в експлуатацію шахти 1-1 «біс», нині ВП «Шахта «Торецька». Цьому передували закладка майбутньої шахти у 1930 році, роботи з підготовки обрію 210м, будівництво поверхневих споруд зі спрощеним технологічним комплексом. Середньодобовий довоєнний видобуток підприємства становив 535 тон вугілля. У період воєнного часу шахта 1-1 «біс» була сильно зруйнована. Роботи з реконструкції та відновлення проводилися з вересня 1943 року. Знову введена в експлуатацію шахта була в 1952 році, видаючи в наступні роки нагора понад 5 тис. тон вугілля понад план. Стабільно працювало підприємство у 60-70 роки на горизонтах 410м, 510м, 610м. 1967 року трудящі шахти очолили соцзмагання вугільних колективів міста. У 1975 року продуктивність праці шахті досягла 40 тон/люд. Свою нинішню назву «Торецька» має з 1979 року.

В даний час запаси вугілля на шахті становлять 18,8 млн. т. Кути падіння пластів змінюються в межах від 18 до 45 градусів. Марка вугілля, що видобувається - Ж. Зольність вугілля, що видобувається 30 - 36%. Вміст сірки не більше 2,0 - 4,4%. Шахту віднесено до загрозливих по раптовим викидам вугілля та газу. ВП «Шахта «Торецька» має складні гірничо-геологічні умови, багато порушень та скидів. Пласти невикидонебезпечні, низькозольні, із заляганням, що дозволяє застосовувати механізований спосіб видобутку вугілля з повною електрифікацією. Завдяки цьому виробничу потужність шахти буде доведено до 200 тис. тон вугілля.

На сьогоднішній день у відпрацьованні перебувають три видобувні ділянки. Видобуток вугілля у лавах здійснюється на вугільних пластах відбійними молотками. Середньомісячний видобуток на шахті становить 6000 тон вугілля.

Відповідальність за доручену справу, вміння координувати, аналізувати, націлювати діяльність служб та ділянок на виконання головних завдань підприємства – збільшення обсягів видобутку вугілля та покращення якості видобутого вугілля – такий стиль керівництва у директора шахти ВП «Шахта «Торецька». Не обійтися шахті без допоміжних ділянок, які роблять чималий внесок у виконання плану та безперебійну роботу підприємства. У зв'язку з необхідністю поновлення робіт з будівництва горизонту 910м господарським способом, з вересня 2015 року на шахті створено ділянку гірничо-капітальних робіт.

3. За результатами розробленого інститутом «Южгіпрошахт» техніко-економічного обґрунтування недоцільності подальшої роботи шахти Міністерством енергетики та вугільної промисловості України ухвалено рішення про ліквідацію ВП «Шахта «Північна». З 01 січня 2017 року шахта припинила роботу з видобутку вугілля, була переведена в режим водовідливу

та веде роботи з погашення гірничих виробок.

4. У 2014 році у зв'язку з проведенням АТО на території, що прилягає до ВП «Шахта «Південна», на підприємстві було зупинено проведення підготовчих робіт та робіт з видобутку вугілля. Щоб забезпечити працівників шахти адміністрацією ДП Держинськвугілля, спільно з керівництвом шахти, було прийнято рішення провести скорочення штату працівників підприємства з дотриманням усіх соціальних норм та виплат. ВП «Шахта «Південна» була переведена в режим водовідливу та підтримки гірничих виробок. У лютому 2015 року було видано наказ Міністерства палива та енергетики України щодо переведення шахти до IV групи.

5. Автомобільний транспорт в умовах нерозривності економічних та технологічних зв'язків між підприємствами вугільної галузі відіграє велику роль у забезпеченні їхнього нормального функціонування. Тому від роботи багато в чому залежать економічні показники підприємств, що користуються послугами автотранспорту. У 1981 році до складу виробничого об'єднання з видобутку вугілля «Держинськвугілля» увійшла «Автобаза», завданням якої було забезпечення підприємств об'єднання «Держинськвугілля» необхідним транспортом. За час свого існування автобаза була перетворена на відокремлений підрозділ. За час його керівництва на підприємстві постійно покращувалися умови для роботи: збудовано нові автогаражі (бокси), автозаправна станція, авторемонтні майстерні, диспетчерська, будівля АБК, а будівлі, що потребують ремонту, – реконструйовано. Прилегла територія асфальтована, облагороджена, озеленена, постійно підтримується порядок.

За діяльністю відокремлений підрозділ «Автобаза» займається наданням транспортних послуг для підприємств ДП «Торецьквугілля»: здійснює технологічні перевезення, перевезення матеріалів та обладнання, виконує вантажно-розвантажувальні роботи, доставку трудящих на роботу.

В даний час автобаза займає площу розміром 3,46 га. На території є автогаражі, механічні майстерні, шиноремонтна ділянка, акумуляторна, цех фарбування, промислова котельня, контрольно-технічний пункт, адміністративні будівлі.

6. ВП «УМТВ» є допоміжним підприємством ДП «Торецьквугілля», основною функцією якого є забезпечення шахт та малих підприємств матеріалами та обладнанням за укладеними тендерними договорами, збут вугільної продукції. З березня 2014 року реалізація вугільної продукції здійснюється через державних вугільних трейдерів: ДП «Вугілля України», ДП «Державна вугільна компанія», ДП «Держвуглепостач» на підставі наказу Міністра енергетики та вугільної промисловості № 237 від 11.03.2014 року «Про невідації фінансового стану галузі та запобігання проявам корупції». Відповідно до цього наказу ДП «Вугілля України» зобов'язане забезпечувати реалізацію вугільної продукції за максимально вигідними цінами. З моменту початку роботи з вугільними трейдерами і по сьогоднішній день ціна на вугільну продукцію була збільшена на 84%.

Забезпечення шахт та малих підприємств матеріалами та обладнанням



безпосередньо залежить від фінансового стану ДП «Торецьквугілля». Насамперед купуються основні матеріали: лісові та вибухові матеріали, металоаркове кріплення, матеріали та засоби, спрямовані на створення безпечних та безаварійних умов праці, засоби індивідуального захисту. Інші матеріали купуються за залишковим принципом за наявності коштів.

Найбільш суттєвий вплив на конкурентоспроможність галузі Державне підприємство «Торецьквугілля» на сучасному етапі розвитку економіки України мають нормативно-правове регулювання економіки та існуючі макроекономічні тенденції. Наступними за значимістю з факторів зовнішнього середовища є зовнішньоекономічні умови. Певний вплив на конкурентоспроможність надають: «вимогливість» внутрішнього попиту, наявність споріднених і підтримуючих галузей, наявність і відносна вартість спеціалізованих факторів виробництва, доступність і якість ділової інформації.

Безпосередній вплив на складові конкурентоспроможності галузі мають: якість менеджменту, активна інвестиційна та інноваційна діяльність, дія ефекту масштабу, організаційна структура управління, орієнтована на цілі підприємства.

Умови конкуренції досліджуються та проводяться в цілому (Додаток А). Виявлення діючого та потенційного конкурента проводиться на підставі одного з підходів:

- при першому досліджується оцінка потреб конкурента, та хто задовольняє на ринку основні конкуруючих державних підприємств;
- другий передбачає дослідження угруповання конкурентів з існуючими типами ринкових стратегій.

Споживчий попит передбачає підхід який має на меті згрупування конкуруючих державних підприємств у відповідності до типів потреб, які б могла задовольнити їх.

Для виявлення особливо важливих конкурентів і їх ролі на ринку збуту Державне підприємство «Торецьквугілля» використовує методику асоціативного опитування споживача і таким чином виявляє з якими якісними показниками і умовами споживання покупці асоціюють різний товар відомих на ринку конкурентів. До основних факторів, які передбачають інтенсивність конкуренції віднесені:

1. Кількість підприємств, що конкурують між собою та їх потужність визначають рівень конкуренції в різних секторах.
2. Динаміка та зміна обсягу попиту впливає на умови конкуренції.
3. Вища ступінь диференціації продукту сприяє нижчому рівню конкуренції на ринку. Як що висока ступінь диференціації продукту то покупець стриманий високою вартістю і переходить від одного продукту до іншого.
4. Бар'єрами для виходу з ринків є фактори, що перешкоджають проникнення на ринок нових об'єктів, перешкоди виникають і у разі припинення діяльності на ринку. Інтенсивніше стає конкуренція, коли вихід з бізнесу стає дорожче а продовження недоцільне.

5. Суміжні товарні ринки мають пряму залежність між рівнем конкуренції на ринку.

6. Реалізовані стратегії конкурентів при наявності відмінностей призводить до зниження конкуренції.

Всі перераховані фактори ставлять конкуруючі підприємства в певні умови функціонування, мають істотний вплив на їх конкурентні стратегії.

Державному підприємству «Торецьквугілля» в даний час доводиться конкурувати із закордонними компаніями вже не тільки на зовнішньому, а й на внутрішньому ринку, і як показує практика, багато вітчизняних гірничих підприємств не готові до активного ведення конкурентної боротьби. Однією з основних причин цього є не відпрацьованість теоретичних і методологічних засад забезпечення конкурентоспроможності, а також відсутність у підприємства ефективних підходів до формування системи базових показників його конкурентоспроможності.

Безумовно, стратегічні перетворення в Державному підприємству «Торецьквугілля» повинні спиратися на систему чітких принципів, таких як:

1. Принцип цілеспрямованості припускає обґрунтування стратегічних цілей і пріоритетів розвитку Державного підприємства «Торецьквугілля» та містить такі основні елементи, як комплекс стратегічних цілей розвитку і стратегічний вибір, включає перелік пріоритетних напрямків і видів діяльності, що планується реалізувати в стратегічній перспективі.

2. Принцип синтезу концептуальних основ регіональної та національної стратегій визнає як доміанти стратегічного розвитку, стратегічні задуми, цілі та пріоритети комплексного економічного розвитку. Державного підприємства «Торецьквугілля».

3. Принцип легітимності передбачає прийняття запропонованого варіанту стратегії розвитку на рівні відповідного органу управління.

4. Принцип збалансованості інтересів припускає знаходження консенсусу між владними структурами різного рівня, господарюючими суб'єктами, професійними та громадськими групами населення, щодо вирішення соціально-економічних проблем галузі та країни в цілому.

5. Принцип адекватності спрямований на забезпечення повноти та відповідності засобів, методів впливу на Державне підприємство «Торецьквугілля», умов її функціонування в конкретному регіоні з урахуванням можливих змін зовнішнього середовища.

6. Принцип дієвості передбачає застосування методів та інструментів, які забезпечують досягнення цільових орієнтирів з найменшими витратами при мінімальних ризиках.

Однак, крім вищезазначених загальновідомих принципів стратегічного управління конкурентоспроможністю Державного підприємства «Торецьквугілля», доцільно використовувати принцип селективності – вибірковість здійснення управляючих впливів відповідно до внутрішньогалузевої диференціації за умовами функціонування, динаміки розвитку та рівня конкурентоспроможності підприємств.

Для проведення повного економічного аналізу результатів діяльності досліджуваного підприємства ДП «Торецьквугілля», проведемо ряд розрахунків, які дадуть змогу всесторонньо охарактеризувати якість та ефективність економічної діяльності підприємства. У табл. 5 проведемо аналіз показників майнового стану підприємства.

Проте, середня величина основних засобів, хоча і повинна мати тенденцію до загального збільшення, але у ДП «Торецьквугілля» цей показник знизився на 10169,0 тис. грн. у 2020 році в порівнянні з 2018 роком. Фондоозброєність показує забезпеченість персоналу основними засобами, цей показник також знизився на 33,0 тис грн. / чол., що є не досить позитивним явищем для підприємства.

Фондовіддача найбільше значення має у 2019 році, це означає що саме за цей період було саме ефективно використання основних фондів підприємства, тенденція цього показника повинна мати збільшення, але через спад діяльності у 2020 році цей показник має значення 4,15, але це все одно на 0,51 більше ніж за період 2018 року.

Таблиця 3.1 – Аналіз показників майнового стану ДП «Торецьквугілля»

Показник	2018 рік	2019 рік	2020 рік	Відхилення 2020-2018
Майно підприємства	569875	533801	682695	112820,0
Середня величина основних засобів	79981	76849,0	69812	-10169,0
Фондоозброєність	249,0	238,0	216,0	-33,0
Фондовіддача	3,64	4,21	4,15	0,51
Частка основних засобів в активах	0,81	0,80	0,57	-0,08
Коефіцієнт зносу основних засобів	0,52	0,56	0,59	0,07
Коефіцієнт оновлення основних засобів	0,47	0,98	1,01	0,55
Коефіцієнт мобільності активів	0,09	0,10	0,05	-0,04

Джерело: складено автором на підставі додатків Б, В, Г.

Показник майна підприємства показує сукупну вартість активів ДП «Торецьквугілля», та його напрямком позитивних змін повинно бути збільшення, що ми і спостерігаємо у розрахунках табл. 5, показник майна підприємства збільшився на 112820,0 тис. грн. у період з 2018 по 2020 рік.

Частка основних засобів в активах має тенденцію до поступового зменшення, це означає незмінні та зростаючі обсяги реалізації послуг підприємства, і є позитивним напрямком зміни. Коефіцієнт зносу основних засобів повинен мати тенденцію до зменшення, але на досліджуваному підприємстві це не спостерігається, є незначне збільшення цього показника з кожним роком, і це говорить про поступове фізичне зношення основних фондів

підприємства.

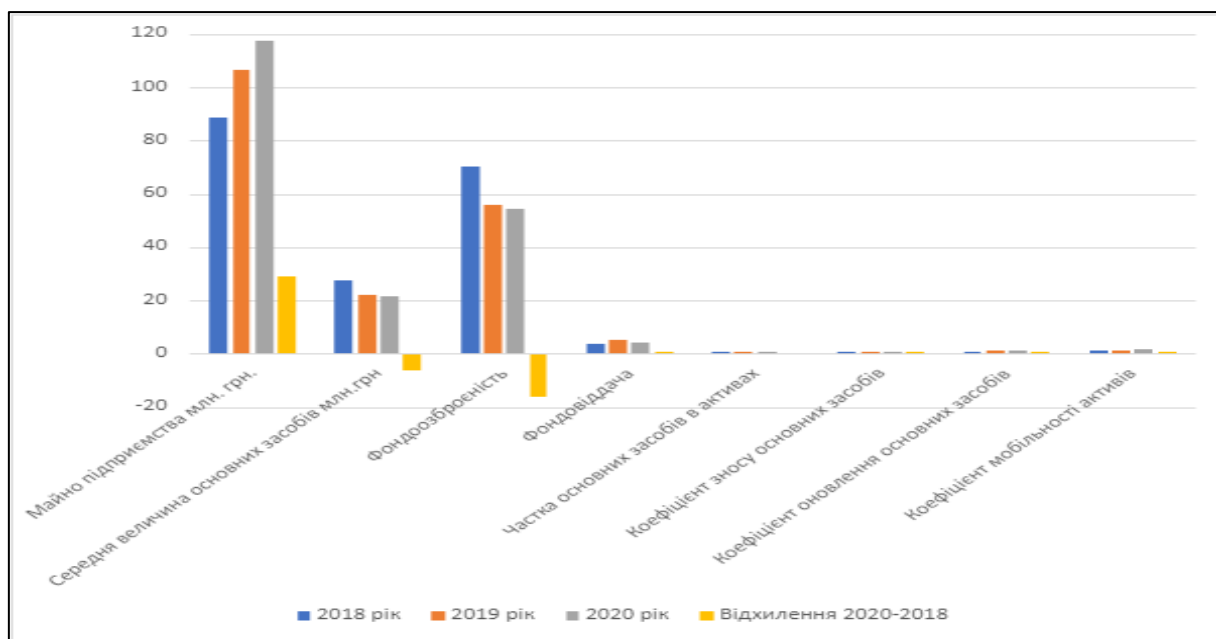


Рисунок 3.3 – Динаміка показників майнового стану ДП «Торецьквугілля» у 2018-2020 рр.

Джерело: складено автором на основі даних табл.3.1.

Коефіцієнт оновлення основних засобів повинен збільшуватись, що і спостерігається у розрахунках табл. 5, у період з 2018 по 2020 рік цей показник збільшився на 0,55. Коефіцієнт мобільності активів показує потенційну можливість перетворення активів у ліквідні кошти, в ідеальних умовах його значення повинно бути більше 5, в нашому випадку цей показник більше 1, але має позитивну тенденцію до постійного збільшення з кожним роком. Загалом всі коефіцієнти показників майнового стану знаходяться у межах рекомендованих норм, або мають позитивні тенденції зміни.

Далі розрахуємо показники ділової активності підприємства у табл. 3.2.

З розрахунків табл.3.2 можна зробити такі висновки: коефіцієнт трансформації повинен мати тенденцію до збільшення, але ДП «Торецьквугілля» за 2018, 2019 роки він залишився незмінним, а в 2020 році зменшився на 0,19, це означає зменшення отриманої виручки від реалізації послуг на одиницю коштів інвестованих в активи, і пояснюється загальним спадом кількості клієнтів.

Коефіцієнт оборотності обігових коштів також повинен позитивно збільшуватись, та на досліджуваному підприємству цього не спостерігається, через загальне зменшення виручки. Коефіцієнт оборотності запасів має позитивну тенденцію до збільшення протягом усього досліджуваного періоду, і говорить про збільшення оборотів коштів, інвестованих у запаси підприємства.

Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості має тенденцію до зменшення, що є негативним явищем у роботі підприємства, разом з тим і збільшився період її погашення. Коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості також зменшився і з ним збільшився і період її погашення. Це

негативні явища в роботі підприємства.

Таблиця 3.2 – Аналіз показників ділової активності ДП «Торецьквугілля»

Показник	2018 рік	2019 рік	2020 рік	Відхилення 2020-2018
Коефіцієнт трансформації	1,14	1,12	0,95	-0,19
Коефіцієнт оборотності коштів (обороту)	0,7	0,95	0,61	-0,09
Період обороту обігових коштів (днів)	280,0	365,0	320,0	40,0
Коефіцієнт оборотності запасів (обороту)	1,33	1,68	0,78	-0,55
Період одного обороту запасів (днів)	516,0	377,0	589,0	73,0
Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості (обороту)	5,18	36,2	25,0	19,82
Період погашення дебіторської заборгованості (днів)	85,37	89,22	96,45	11,08
Коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості (оборотів)	9,08	9,20	6,47	-2,60
Період погашення кредиторської заборгованості (днів)	53,0	268,0	38,0	-15,0
Коефіцієнт оборотності власного капіталу	7,22	10,9	4,04	-3,18

Джерело: складено автором на підставі додатків Б, В, Г.

Коефіцієнт оборотності власного капіталу повинен в ідеалі мати тенденцію позитивного збільшення, та на ДП «Торецьквугілля» цей показник поступово зменшується. Показники ділової активності не відповідають позитивним тенденціям зміни за досліджуваний період роботи підприємства з 2018 по 2020 роки.

У табл. 3.3. проведено аналіз показників ліквідності ДП «Торецьквугілля». Так показник у 2018 р. дорівнює 13.03 %, у 2019 р. 9.65%, а у 2020 р. 10.58%. Маючи такий показник, підприємство має можливість відповідати на свої поточні зобов'язання своєчасно. Зменшення показника у 2019 р. на 3.38 % свідчить про зменшення ліквідності активів підприємства, а збільшення показника у 2020 р. навпаки сигналізує про збільшення ліквідності та свідчить про збільшення ліквідності підприємства.

Дані ДП «Торецьквугілля» за три останні роки свідчать про зниження рівня швидкої ліквідності підприємства на 3.89%. При визначенні абсолютної ліквідності підприємства за три роки визначене відхилення коефіцієнту на 0.27 у порівнянні між 2020 р. та 2018 р. та ні значне зменшення показника на 0.02 між 2020 р. та 2019 р. Показник абсолютної ліквідності за 2019-2020 рр. визначає ступень раціонального використання фінансових ресурсів.

Таблиця 3.3 – Аналіз показників ліквідності ДП «Торецьквугілля»

Показник	2018 рік	2019 рік	2020 рік	Відхилення 2020-2018
Коефіцієнт поточної ліквідності	13,03	9,65	10,58	-2,45
Коефіцієнт ліквідності швидкої	6,19	4,18	2,30	-3,89
Коефіцієнт ліквідності абсолютної	0,63	0,92	0,90	0,27
Чистий оборотний капітал	18460	13890	31040	12580
Співвідношення короткострокової дебіторської та кредиторської заборгованості	1,70	0,39	0,34	-0,12

Джерело: складено автором на підставі додатків Б, В, Г.

Управління оборотним капіталом, дозволяє при зниженні рівня оборотних активів, досягнути високого рівня рентабельності. Проте є межа, нижче від якої не можна опускати рівень оборотних активів. Чистий оборотний капітал забезпечує фінансової стійкість, і коли обігові кошти перевищують короткострокові зобов'язання це означає, що ДП «Торецьквугілля» може погасити свої короткострокові зобов'язання і ще має резерв для розширення своєї діяльності. Так, у 2020 р. прослідковується значне збільшення чистого обігового капіталу у порівнянні з 2018 р. на 12580 тис. грн., і цей факт свідчить про зростання масштабів торгівельної спроможності у сфері послуг.

Співвідношення короткострокової дебіторської та кредиторської заборгованості дозволяє підприємству визначити якість кредитування підприємства. Цей показник визначає вплив кредиторської та дебіторської заборгованостей на ліквідність та платоспроможність. Якщо грошові потоки збалансовані у процесах розрахунків і з постачальниками і з покупцями то вони позитивно впливають на фінансовий стан підприємства.

Дані показники у 2019 р. зменшені у порівнянні з 2018 р. як що у 2018 р. на кожен гривню дебіторської заборгованості за товари та послуги припадало 1,7 гривні кредиторської заборгованості, то у 2019 р. показник зменшився на 1,41 та став 0,39 у 2019 р. і 0,34 в 2020 р. Падіння показника погіршило і поточну ліквідність. Це свідчить про кризу ліквідності підприємства.

Керівнику підприємства ДП «Торецьквугілля» підпорядковані заступники. Вони виконують функції керівництва відділами маркетингу, фінансів, управління персоналом та інше. Директор здійснює лінійне управління на всіх ділянках шахтоуправління, а керівники різних функціональних відділів і економічного і інженерно-технічного та інших надають функціональні сприяння іншим виконавцям робіт у своїх підрозділах.

Успішний розвиток ДП «Торецьквугілля» залежить від ефективності роботи трудових ресурсів, саме це вимагає постійного дослідження системи управління персоналом і її вдосконалення.

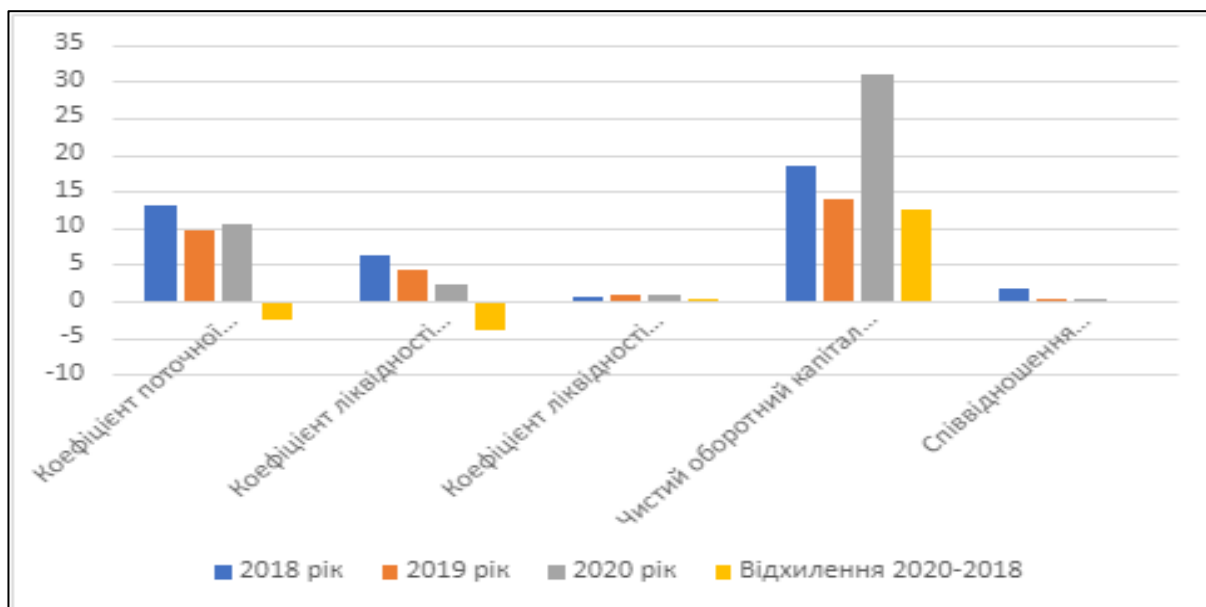


Рисунок 3.4 – Динаміка показників ліквідності ДП «Торецьквугілля» у 2018-2020 рр.

Для міста Торецьк державне підприємство є великим і бюджетоутворюючим (рис.3.5). Можна очікувати подальше зростання кількості працюючих на підприємстві.

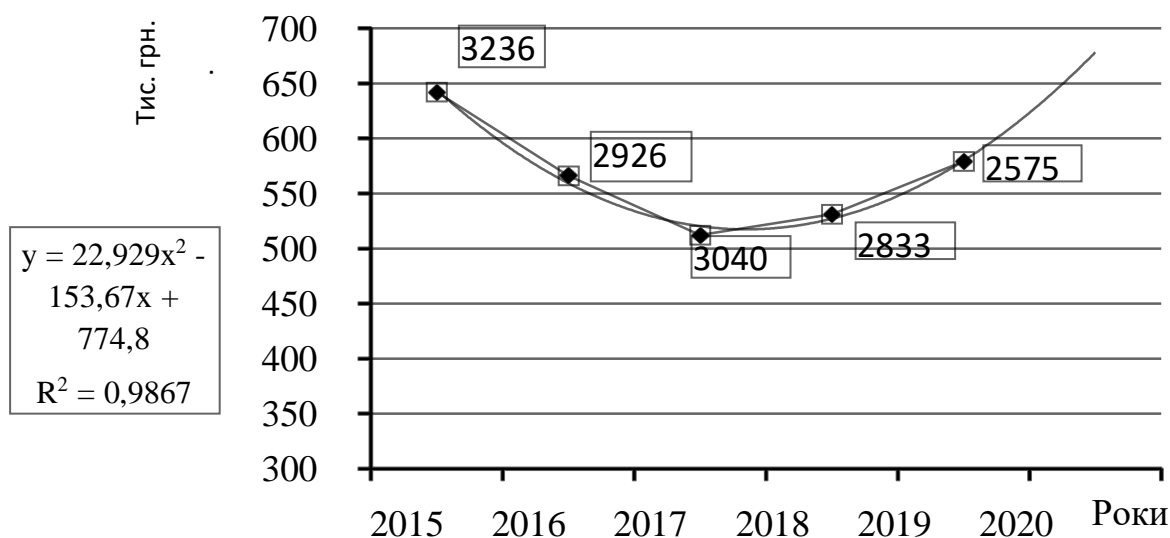


Рисунок 3.5 – Середньооблікова чисельність працівників ДП «Торецьквугілля»

Джерело: складено автором на основі Додатків Б,В,Г та даних [15].

Не дивлячись на відповідальне керівництво, у колективі ДП «Торецьквугілля» все ж відбуваються конфлікти. Найбільш важливим ресурсом підприємства є люди незважаючи на передові технології та досягнення. Одними з найскладніших проблем, які доводиться вирішувати менеджеру є управління персоналом в організації. Тому досвідчені управлінці вважають неминуче виникнення проблем з персоналом підприємства.

Таблиця 3.5 – Витрати на оплату праці та середня зарплата на державному підприємстві «Торецьквугілля» за період з 2016 по 2020 рр.

Показники	2016	2017	2018	2019	2020	Відхил., 2020-16
Витрати на оплату праці (тис. грн.)	276542	268 417	329 486	368 224	412654	136112
Всього операційні витрати (тис.грн.)	896779	922747	943496	1036163	1354958	458179
Частка витрат на оплату праці у загальних операційних витратах (%)	30,84	29,09	34,92	35,54	30,46	29,71
Середньооблікова чисельність працівників	3236	2926	3040	2833	2575	-661
Середня зарплата на шахті (грн.)	6836	7 644	9 032	10398	12821	5985
Мінімальна зарплата по країні на початок року (грн.)	1378	3200	3723	4173	4723	3345
Співвідношення середньої зарплати шахти і мінімальної зарплати країни	4,96	2,39	2,43	2,50	2,71	-2,19

Джерело : складено автором на основі Додатків Б,В,Г та даних [15].

Необхідно відзначити, що задоволеністю працівників заробітною платою керу розуміння та вплив інфляції. Таким чином, якщо врахувати інфляцію у 2016-2020 роках та мінімальну заробітну плату по країні, то реальною середньою заробітною платою державного підприємства «Торецьквугілля» у цінах 2016 року складає 6836 грн., а у 2020 році 12821 грн. Основними недоліками системи оплати праці, що використовує ДП «Торецьквугілля» є розмір окладів працівників, які необхідно вважати низькими.

Таблиця 3.6 – Структура персоналу за категоріями працівників у період з 2016 по 2020 роки

Показники	2016	2017	2018	2019	2020	Відхил., 2020-16
Чисельність, чол.						
Керівники	60	52	51	45	43	-15
Спеціалісти	136	114	116	111	104	-32
Службовці	108	120	114	119	87	-21
Робітники	2938	2640	2759	2558	2341	-597
Разом	3236	2 926	3040	2833	2575	-661
Питома вага, %						
Керівники	3	2	1	2	2	-1
Спеціалісти	4	4	4	4	3	-1
Службовці	3	4	4	4	4	1
Робітники	90	90	91	90	91	1

Джерело : складено автором на основі даних [15].



Дані табл. 3.6 показують, що у 2016-2020 рр. відбувалися значні зміни у структурі персоналу державного підприємства «Торецьквугілля». сталися скорочення за групами керівників, спеціалістів, службовців, і чисельність працівників скоротилася на 661 особу, яка могла б свідчити щодо появи у 2020 р. будь-яких комерційних замовлень. Найбільшу питому вагу у структурі ДП «Торецьквугілля» складають робітники, майже 92% у 2020 р.

Друге місце відповідно до значимості посідають спеціалісти, які складають у 2020 р. 3%, у 2016 р. 4% від загальної чисельності працівників державного підприємства. Невелику частку у складі кадрів посідають керівники, управлінці, начальники дільниць, у 2020 - 2%, а у 2016 р. - 3%.

Таблиця 3.7 – Аналіз структури персоналу за віком працівників за період з 2016 по 2020 рр.

Показники	2016	2017	2018	2019	2020	Відхил., 2020-16
<b>Чисельність</b>						
від 18 до 30 років	356	293	274	368	361	5
від 31 до 40 років	615	527	547	510	464	-151
від 41 до 50 років	938	907	942	765	695	-243
від 50 до 60 років	1100	1024	1034	1020	901	-199
старше 60 років	259	205	213	170	180	-79
Разом	3236	2926	3040	2833	2575	-661
<b>Питома вага, %</b>						
від 18 до 30 років	11	10	9	13	14	3
від 31 до 40 років	19	18	18	18	18	-1
від 41 до 50 років	29	31	31	27	27	-2
від 50 до 60 років	34	35	34	36	35	2
старше 60 років	8	7	7	6	7	-1

Джерело : складено автором на основі даних [15].

Відповідно до результатів проведеного аналізу структури персоналу за віком працівників за період з 2016 по 2020 рр. можна відзначити, що у 2020 р. чисельність працівників ДП «Торецьквугілля» у віці від 18 до 30 років склала 361 особа, що у зрівнянні з 2016 р. на 5 осіб більше. Кількість робітників у віці від 31 до 40 років була 464 особи, що менше у порівнянні з показниками 2016 р. на 151 особу. Кількість робітників у віці від 41 до 50 років у 2020 р. становила 695 осіб, що говорить про скорочення на 243 особи у порівнянні з 2016 роком. Чисельність персоналу ДП «Торецьквугілля» у віці від 50 до 60 років у 2020 році складала 901 особу. У порівнянні з 2016 роком сталося зниження на 199 осіб.

Встановлено, що на ДП «Торецьквугілля» є працюючі пенсіонери, а чисельність робітників більше ніж 60 років у 2020 році становила 180 осіб. Відбулося зниження у порівнянні з 2016 роком на 79 працівників. Частка працюючих пенсіонерів і людей передпенсійного віку – старше 60 років – у

2020 р. становила 7%.

У ДП «Торецьквугілля» у 2020 році працюють робітники у віці від 50 до 60 років, що складає - 35%, і працівники у віці від 41 до 50 років, що становить 27%. Таким чином, основною частиною персоналу державне підприємство «Торецьквугілля» є люди середнього віку (41-60 років).

Проведено аналіз руху персоналу ДП «Торецьквугілля» за період з 2016 по 2020 рр. (табл. 3.8).

Таблиця 3.8 – Оцінка руху персоналу ДП «Торецьквугілля» за період з 2016 по 2020 рр.

Показники	2016	2017	2018	2019	2020	Відхил., 2020-16
Середньооблікова чисельність працюючих	3236	2 926	3040	2833	2575	-661
Кількість прийнятих працівників.	126	110	257	246	163	63
Кількість звільнених працівників	436	196	464	504	315	-121
Загальна кількість прийнятих та звільнених працівників за рік	562	306	721	750	478	-84
Коефіцієнт оновлення	0,04	0,02	0,03	0,09	0,11	0,07
Коефіцієнт звільнення	0,11	0,15	0,14	0,05	0,03	-0,08
Коефіцієнт обороту персоналу	0,15	0,17	0,17	0,13	0,13	-0,02

Джерело : складено автором на основі даних [15].

Рух персоналу ДП «Торецьквугілля» за період з 2016 по 2020 рр. свідчить про те, що підприємство поступово оновлює склад кадрів. Тож, коефіцієнт оновлення збільшився на 0,07 позицій і склав 0,11 у 2020 році. Наймання нових робітників було визвано причинами стало розширення обсягів видобутку вугілля та співпраця шахти з трейдинговими компаніями. Це можна вважати одним з позитивних моментів управління персоналом у ДП «Торецьквугілля». Протягом 2016 – 2020 років також відбувалося масове звільнення персоналу шахти, особливо це стосувалося такої категорії як робітники. Слід відзначити, що показник коефіцієнту звільнення зменшився з 0,11 до 0,03, що склало – 0,08 позицій. Таким чином, у 2020 році коефіцієнт звільнення знаходився у межах нормативу, тобто сталося гальмування звільнення у персоналу ДП «Торецьквугілля».

Коефіцієнт обороту персоналу у 2017-2018 зростав до 0,17, а у наступних роках зменшився і склав 0,13. Також, данні табл.3.8. говорять про певну стабілізацію руху персоналу ДП «Торецьквугілля».

Якість управління персоналу залежить від чинної системи управління, яка охоплює діяльність відділів підприємства, органи галузевого управління, органи спеціальної компетенції та центральні виконавчі органи влади в деяких

випадках.

В табл.3.9. показані підсистеми управління персоналом, до складу системи реалізації процесу управління персоналом входять підсистеми планування роботи з персоналом, підсистема організації роботи з персоналом.

Таблиця 3.9 – Підсистеми управління персоналом ДП «Торецьквугілля»

Підсистема	Функції підсистеми
Стимулювання праці	- створення системи оплати; - створення системи мотивації працівників.
Планування персоналу	- дослідження ринку праці прогноз змін у ньому; - створення прогнозу потреб підприємства в робочій силі; - моніторинг продуктивності персоналу.
Розвиток трудового потенціалу	- створення кар'єрного плану; - моніторинг адаптації нових працівників до місця роботи; - організація системи підвищення кваліфікації.
Облік та оформлення кадрів	- оформлення та облік працівників, звільнення та переведення; - професійна орієнтація; - інформаційне забезпечення обліку персоналу; - забезпечення зайнятості працівників.
Умови праці	- охорона праці та забезпечення максимально безпечної роботи; - охорона навколишньої середовища.
Соціальна інфраструктура	- створення і управління житловою системою та системою харчування; - забезпечення охорони здоров'я
Трудові відносини	- регулювання особистих відносин між працівниками; - регулювання взаємовідносин між працівниками та менеджментом;
Створення організаційних структур управління	- вибір та введення найбільш ефективної системи організаційної структури управління персоналу; - створення штатного розпису підприємства.

Джерело: згруповано автором на підставі даних [15].

Також, для удосконалення системи управління персоналом на Державному підприємстві «Торецьквугілля» і підвищення ефективності роботи підприємства пропонуються наступні заходи.

Високий рівень заборгованості з оплати праці, яка збільшується в дуже великому темпі, за останній рік заборгованість по розрахункам з оплати праці збільшилась в 2.8 рази з 1029,9 тис грн до 3220.8 тис грн. В якості рекомендації пропонується більш жорсткіші потреби до клієнтів відносно виконання їх обов'язків по оплати послуг надані Державному підприємстві «Торецьквугілля». В якості недоліку цього методу вирішення проблеми є той факт, що можливість відстрочувати оплату за послуги підприємства є одним із важелів для утримання клієнтів.

Друга проблема це дуже високий рівень плинності кадрів. Кадровий склад Державного підприємства «Торецьквугілля» змінюється значно кожний рік. Це являється індикатором потреби в модернізації системи мотивації, для цього потрібно зробити зміни в системі мотивації працівників. Перед як проводити

модернізацію системи мотивації потрібно проаналізувати основні фактори, які впливають на плинність персоналу в підприємстві.

- стресовість праці шахтаря може виникнути величезна кількість різних проблем такі як погодні умови, некоректність отриманої документації, пошкодження товару та інші. Це приводить до значних витрат часу для менеджерів, диспетчерів та шахтарів.

- неконкурентна заробітна плата, особливо для працівників складів, які як результат ставляться до своєї роботи як тимчасової і це призводить зниження рівня лояльності до підприємства.

- на підприємстві відсутня система нематеріального стимулювання для більшості співробітників.

- Третій аспект це пошук автоматизованої системи, яка дозволяє ефективно слідкувати за ефективністю всіх працівників, оскільки для працівників різних рівнів використовуються різні методи, що покращує якість. Рекомендується, або купівля, або замовлення такого програмного забезпечення.

## ВИСНОВКИ ТА РЕКОМЕНДАЦІЇ

Проведене дослідження сутності та інструментарію антикризового управління персоналу на підприємстві дозволило отримати такі результати:

Під персоналом варто розуміти працівників організації, які мають певні навички, кваліфікацію і здібності, які компанія використовує задля досягнення власних цілей. Виявлено, що розвиток співробітників є одним із найважливіших компонентів системи антикризового управління персоналом.

Таким чином, можна узагальнити, що антикризове управління персоналом є структурно інтегрованою системою заходів у галузі освіти, перепідготовки, підвищення кваліфікації, професійної адаптації, кар'єрного зростання, підвищення соціального статусу і т. д. персоналу з досягнення необхідного рівня знань, а також формування системи цінностей, що дозволяють підвищити стратегічну конкурентоспроможність підприємства.

Крім того, слід зазначити, що розвиток персоналу є важливим напрямом позиціонування компанії як соціально відповідальної, необхідною умовою побудови соціальних та робочих відносин, а також підвищення лояльності, мотивації та відповідальності працівників.

Дослідження проведене на матеріалах Державного підприємства «Торецьквугілля», яке було створене 30 березня 2015 р. Дане підприємство є юридичною особою з дня його державної реєстрації, має самостійний баланс, розрахункові та інші рахунки в банках, товарний знак, печатку, штампи зі своїм найменуванням. Підприємство здійснює свою діяльність відповідно до положень Статуту. Правовстановлюючим документом підприємства є виписка з Єдиного державного реєстру.

В даний час на світовому, і, перш за все, європейському ринках вугільної продукції, експортером якої є також й Україна, присутня конкуренція і деяка конкурентна боротьба. Продукція гірничодобувних підприємств країн Бразилії, Австралії, Китаї, Індії характеризується високою якістю і низькою собівартістю, що зумовлено, насамперед, природними, тобто геологічними чинниками. Більшість же родовищ багатих залізних руд України має більш ніж віковий період інтенсивної експлуатації, а тривалість розробки родовищ перевищує 130 років.

Так, світове господарство в 2000-і роки пройшло етап якісно нового розвитку, важливим показником якого була висока економічна динаміка, в основному за рахунок бурхливого зростання азійських економік. Досягнуто значного зростання виробництва і споживання вугілля. Зростання попиту викликав підвищення цін на всі види вугілля і, відповідно, що, в свою чергу, ще більше підштовхнуло зростання світових цін.

Питання удосконалення експортної збутової діяльності гірничодобувних підприємств є актуальним на сучасному етапі за наступними причинами. По-перше, ринки вугля існують протягом багатьох років і їх структура та сегментація практично не піддається змінам.

Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості має тенденцію до

зменшення, що є негативним явищем у роботі підприємства, разом з тим і збільшився період її погашення. Коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості також зменшився і з ним збільшився і період її погашення. Це негативні явища в роботі підприємства. Коефіцієнт оборотності власного капіталу повинен в ідеалі мати тенденцію позитивного збільшення, та на ДП «Торецьквугілля» цей показник поступово зменшується. Показники ділової активності не відповідають позитивним тенденціям зміни за досліджуваний період роботи підприємства з 2018 по 2020 роки.

Проведено аналіз показників ліквідності ДП «Торецьквугілля». Так показник у 2018 р. дорівнюється 13.03 %, у 2019 р. 9.65%, а у 2020 р. 10.58%. Маючи такий показник, підприємство має можливість відповідати на свої поточні зобов'язання своєчасно. Зменшення показника у 2019 р. на 3.38 % свідчить про зменшення ліквідності активів підприємства, а збільшення показника у 2020 р. навпаки сигналізує про збільшення ліквідності та свідчить про збільшення ліквідності підприємства.

Комплексний підхід є основною умовою ефективного антикризового управління. Ефективна система антикризового управління має вчасно виявляти загрози, і залежно від серйозності вживати необхідних заходів з попередження виникнення і нейтралізації кризи; підтримання фінансової стійкості, платоспроможності, конкурентоспроможності та фінансово-господарської діяльності підприємства та в разі необхідності виведення підприємства з кризового стану.

Отже, оцінка фінансового стану підприємств в умовах нестабільності середовища їх функціонування має бути комплексним процесом, що передбачає застосування цілісної системи методів оцінки ефективності діяльності суб'єктів господарювання. Антикризове управління суб'єктом підприємницької діяльності суттєво вирізняється від управління фінансово стійким підприємством. Сукупний набір підходів та методів діагностики останнього націлений на розвиток та функціонування підприємствами у довгостроковому періоді, то методи діагностики першого спрямовані переважно на подолання уже існуючої кризи, забезпечення існування підприємства у короткостроковому періоді.

Перший фактор, який потрібно розглянути, це процес формування персоналу на підприємстві. Процес відбору персоналу для складається з трьох основних факторів:

- формальні вимоги: загальний досвід роботи, досвід роботи в логістиці, рівень освіти, бажаний рівень заробітної плати;
- неформальні вимоги: стать, вік, відповідність цінностям компанії, роль в компанії, взаємовідносини з керівниками;
- інтерв'ю по компетенціям за методом STAR. Оцінка рівнів компетенцій в залежності від рівня позиції.

Система оцінки компетенцій працівників на різних рівнях підприємства разом з вимогами до співробітників та списком базових компетенцій є важливими факторами при виборі, або нових працівників чи виборі

працівників для підвищення.

Система КРІ на ДП «Торецьквугілля» складається з наступних елементів: час для відвантаження, тобто співвідношення замовлень, які відвантажені вчасно, поділене на загальну кількість замовлень. Даний показник потрібний, для того, щоб покращити ефективність виконання замовлень; точність виконання замовлень, що показує кількість замовлень, які обробляються, відправляються та доставляються без будь-яких проблем. Моніторинг цього показника потрібен для того, щоб уникнути витрат через недостачу вугілля; час на доставку вимірюється з моменту розміщення замовлення для відправки та моменту доставки замовнику. Чим точніше вимірюється цей показник тим легше працювати з клієнтами, оскільки можна давати більш конкретний час доставки товару; витрати на транспортування товару обчислює загальні витрати, пов'язані з обробкою замовлення від початку до кінця; витрати на зберігання це скільки витрачається на зберігання товару туди може входити ціна обладнання, яке використовується для зберігання товару, ціна електроенергії, оплата роботи складських працівників; існують додаткові КРІ, які обираються в залежності від конкретної позиції працівника та специфічних навичок, які потребуються.

Ця система дозволяє точніше оцінювати персонал в залежності від позиції, але її недоліки є її громіздкість, оскільки використовуються показники, які вибрані для кожного індивідуального співробітника. В рамках стратегії бізнесу вона повинна розроблятися на двох основних рівнях – діловому та функціональному.

На діловому рівні ДП «Торецьквугілля» повинно передивитися контракти, які закладаються з клієнтами, оскільки дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги на 2020 рік складає 53974,8 тис. грн. що є збільшенням на 241,1% за останні чотири роки, оскільки в 2017 році дебіторська заборгованість була 22386,7 тис грн. Це дасть можливість закрити кредиторські заборгованості підприємства включаючи з оплати праці.

На функціональному рівні підприємство потребує більш ефективне управління ресурсами, як і трудовими так і фінансовими. Одним із найбільш ефективних сучасних методів вирішення цієї проблеми це встановлення ERP-системи. Для підприємства загалом ця система може допомогти з наступними задачами:

- скорочувати затримки та транспортні витрати;
- дозволяє проводити більш безпечну та якісну обробку вантажів,
- відстеження матеріалів та документація на вантаж;
- більша продуктивність і продуктивність;
- вдосконалене виробництво, управління запасами та планування;
- швидше реагування на потреби споживачів.

В рамках управління персоналу встановлення ERP-системи допомагає підприємству з наступними задачами:

- створення інтегрованої бази даних для зберігання даних про кожного працівника та їх робочої активності;

- слідкування за вповноваженням працівників та їх сертифікацією;
- допомагає в управлінні інформацією для більш швидкого її надання керівникам, або державним органам, за потребою;
- слідкуванням за кількістю ресурсів використаних на кожного працівника.

Проведена у третьому розділі оцінка дозволила визначити проблеми, що існують в системі нематеріальної мотивації: слабка вираженість внутрішніх механізмів та форм нематеріальної мотивації, відсутні умови, які забезпечують взаємодію працівників, що не дозволяє їм самореалізуватися, працівники не зацікавлені в кар'єрному зростанні, оскільки не бачать можливостей для свого кар'єрного зростання; основний склад працівників орієнтований на отримання заробітної плати. Механізмом вдосконалення системи мотивації персоналу підприємства пропонується: – створення кадрового резерву, який би стимулював працівників. Тому що, вони будуть бачити дійсні перспективи для себе, що тягне за собою і збільшення заробітної плати. З урахуванням того, що велика частина працівників орієнтована на грошову винагороду за результатами праці, то, відповідно, дана форма нематеріального стимулювання задіє та механізми, які здатні впливати на працівників інструментального та люмпенізованого типів, які домінують серед працівників підприємства; – створити комунікаційне поле, яке буде залучати до процесу спілкування працівників, забезпечувати необхідну взаємодію. – розробити систему конкурсів, які дозволять працівникам усіх категорій отримувати бонуси. Це забезпечить і матеріальну винагороду, а отже розширить існуючу в даний момент систему мотивації. Рекомендовані заходи необхідно буде закріпити у документі «Положення про систему нематеріального стимулювання».

Створення кадрового резерву. У ДП «Торецьквугілля» зовсім не виражені в рамках внутрішньої мотивації перспективи для працівників, які виражені в можливості побудови кар'єри, але ж кар'єра – це важливий мотиватор для цілеспрямованих працівників, які прагнуть реалізувати свій власний професійний та особистісний потенціал. Для ДП «Торецьквугілля» це означає, що співробітники будуть прагнути до підвищення власної кваліфікації, здобуття вищої освіти, так як можливість просування по кар'єрних сходах в рамках організації передбачає підвищення рівня кваліфікації та освіти. Розробка резерву повинна бути орієнтована ротацію кадрів, тобто на кадрові переміщення в рамках організації, що ще дозволить використовувати кадрові резерви для формування нового кола керівників. Потенційний начальник постійно має переваги в порівнянні з керівниками, які приймаються на роботу за системами зовнішнього найму: вони знають специфіку організації та роботи в ній; мають необхідний досвід з нижчих рівнів до рівнів вищої кваліфікації робіт. Для включення до кадрового резерву необхідно враховувати наступні моменти: рівень освіти, стаж роботи в організації, ефективність і продуктивність роботи, ділові якості.

Насамперед, щоб стати підприємством з якісною та гарною робочою системою розвитку персоналу, потрібно підвищити інтелект співробітників і,



отже, удосконалити процес навчання нових та вже існуючих кадрів. Основними критеріями особистісного інтелекту є рівень розвитку мислення, процес швидкого розуміння та сприйняття інформації. Сьогодні ДП «Торецьквугілля» має зосередитись на розвитку інтелектуального потенціалу, завдяки чому вартість їхнього продукту буде рости разом із прибутками. Здатність до навчання дуже важлива, тому що від цього залежить інтелект і знання. Навчання – це двостороння діяльність чи процес. З одного боку, воно орієнтовано на отримання нових знань і навичок, з другого боку, з їхньої практичне застосування практично. Навчання має бути як індивідуальним, на індивідуальному рівні, і комплексним лише на рівні компанії.

Усі тренери підпорядковуватимуться менеджеру з персоналу, який вже присутній на підприємстві. Начальник учбового підрозділу буде керівником навчання. Він безпосередньо керуватиме навчальними заняттями. Завданням операційного тренера координуватиме та організовуватиме все навчання співробітників нижнього рівня. До обов'язків тренера-диспетчера входить організація та координація навчання на найвищому рівні. У завдання інструктора входить проведення різноманітних інструктажів безпосередньо на всіх рівнях компанії. Помічником тренера буде людина, яка контролює аксесуари, необхідні для тренувань.

Навчання має дуже різний вплив на співробітників різних відділів. Наприклад, для співробітників філії це буде підвищенням знань про продукт, який вони виробляють вже зараз, або вироблятимуть після навчання, підвищення навичок роботи із проблемними ситуаціями. Завдяки цьому співробітник буде задоволений роботою, буде стійкішим до стресів, що допоможе при вирішенні професійних завдань. Навчання також дуже важливе для керівників підрозділів. Проведення навчання дозволить керівникам покращити свої навички управління підрозділами, тим самим збільшивши доходи та скоротивши збитки.

Проведення навчання у комплексі підвищить продуктивність всього підприємства. Керівники та співробітники стануть щасливішими, а в результаті збільшаться доходи, як інтелектуальні, так і грошові.

Після його закінчення будуть виявлені сильні та слабкі сторони співробітника і на підставі висновків керівника буде ухвалено рішення про продовження співпраці.

Тренінг також дасть можливість збільшити ефективність роботи співробітників компанії. Самі тренування будуть проводитись у групах, оскільки проводити індивідуальні заняття недоцільно.

Ця система задовольняє потребу у саморозвитку особистості, за рахунок чого знижується плинність кадрів, покращується загальна діяльність усієї компанії, підвищується компетентність персоналу.

Коли справа доходить до співробітників, оцінка є критерієм їхнього успіху.

З метою вдосконалення системи антикризового управління персоналу ДП «Торецьквугілля» було запропоновано створити нову онлайн-платформу для

навчання працівників основах роботи у шахті та техніці безпеки, яка дозволить:

1. Створити та імпортувати освітній контент. Реалізація унікальних можливостей в управлінні навчанням персоналу: створення тестів та опитувань, навчальних та інформаційних сторінок, спеціалізованих та загальних навчальних чи навчальних програм з використанням вбудованих редакторів.

2. Керувати процесом дистанційного навчання. Формувати списки завдань в індивідуальному або груповому форматі, якими комплектується система дистанційного навчання, включаючи різні навчальні матеріали, ставити автоматичні завдання для працівників.

3. Використовувати підготовлені засоби комунікації. Забезпечте відмінний рівень двостороннього зв'язку для спілкування співробітників та адміністраторів, створюйте спільні та тематичні форуми всередині системи навчання, відкривайте коментарі до завдань, пов'яжіть особисті нагадування та повідомлення.

4. Навчати та розвивати базу знань. Повна система дистанційного навчання доповнюється єдиною базою знань, яка створюється та доповнюється новими навчальними, теоретичними та прикладними матеріалами для зручного та швидкого пошуку необхідної інформації.

5. Об'єктивно оцінювати персонал за наслідками навчання. Використовуйте узагальнені та індивідуальні інструменти тестування.

Проходячи оцінку, співробітники краще розуміють поставлену мету, почуваються важливими у компанії, співробітник стає відповідальнішим і мотивованим виконання поставлених проти нього завдань. Завдяки створенню системи оцінки персоналу буде відібрано кращих співробітників, які будуть матеріально мотивовані за допомогою нової системи мотивації, розробленої відповідно до системи оцінки.

Для подолання кризи керівництву ДП «Торецьквугілля» необхідно прийняти зважені та правильні рішення. Подолати складний кризовий період керівництву ДП «Торецьквугілля» допоможуть спеціальні знання, які вони отримають при підготовці до кризової ситуації. Директору та начальникам дільниці ДП «Торецьквугілля» необхідно турбуватись та дбати про безпеку здоров'я і благополуччя робітників. Спільно з іншими центрами відповідальності підприємства, начальник відділу з управління персоналом може вжити заходів, які б захистили людський капітал на всіх рівнях антикризових програмах та планових заходів забезпечення безперервної роботи бізнес-процесів у випадку непередбачених обставин.

По виходу з кризи у сфері управління персоналом для ДП «Торецьквугілля», обов'язковими є наступні дії:

1. Розробка планів по підготовці до кризової ситуації, які б повністю враховували всі ризикові операції, що стосуються людського капіталу. Начальнику відділу з управління персоналом необхідно пліч-о-пліч співпрацювати з ключовими робітниками підприємства для того щоб позначити коло потенційних проблем. Для забезпечення безперервної функції державного

підприємства необхідно, при виявленні проблеми, визначитися з ресурсними можливостями.

Одним з антикризових заходів ДП «Торецьквугілля» є планування, яке передбачає складання планів:

- ліквідація аварійної ситуації на дільницях, яка б включала евакуацію персоналу та надання безпечного притулку;

- формування комунікацій між робітниками, клієнтами, ЗМІ і власниками бізнесу, якщо виникла кризова ситуація ;

- забезпечення безперебійної роботи шахт, що містить стратегію з подолання збоїв у процесах видобутку вугілля;

- інформаційних технологій, що має передбачати відновлення втрачених даних та комп'ютерних систем, а також програмного забезпечення і устаткування.

2. Створення комісії з надзвичайної ситуації, яка б відповідала за розробку стратегії та допомогла вийти з кризи застосовуючи всебічний аналіз вирішення проблемних ситуацій. Комісія повинна включати фахівців різного рівня — керівників відділів підприємства, інспекторів відділу кадрів та лінійних менеджерів.

Функції комісії з надзвичайної ситуації:

- керівник: координатор антикризових заходів;

- начальник відділу з управління персоналом: рішення проблемної ситуації яка пов'язана з персоналом;

- начальник служби безпеки: безпека внутрішнього інформаційного поля в організації;

- фінансовий директор: управління фінансами;

- юрист: юридичне обслуговування та консультації.

3. Особлива увага має приділятися достовірному формуванню інформації і навчання. Канали комунікацій в часи кризових ситуацій включають локальні мережі, довідкові центри управління персоналом, гарячу лінію для працівників, системні оголошення в друковані та електронні форми, спеціальні інтернет-сайти, які призначені для комунікації з менеджерами та доступні тільки за індивідуальними паролями.

Пункти входів та виходів, громадських зон в будівлях підприємства необхідно чітко позначати. На стінах будівлі мають бути показники і інструкції на випадок як що сталася надзвичайна ситуація. Всі документи працівників шахти необхідно продублювати та зберігати в спеціальних електронних базах даних та на окремих серверах щоб вони були доступні в кризових ситуаціях. Навчання персоналу на підприємстві необхідно для того щоб забезпечити готовності у випадку виникнення надзвичайних ситуацій і має проходити при умові наближення до реальності.

4. Планування фази відновлення. Посткризовий період є дуже складним для начальника відділу з управління персоналом і тому вимагає від представника подолання стресової ситуації та відновлення морального духу робітників.

Керівництвом ДП «Торецьквугілля» мають розглядатися наступні антикризові рішення:

- планування, які включають місію, перелік перспективних способів, цілей підприємства, прийняття нових підходів до освоєння ринків, переорієнтування товарів та продукції на інший сегмент ринку, розробки нових концепцій управлінських рішень, введення нових формалізованих стратегічних управлінь, розробка методів, які передбачають зменшення собівартості продукції;

- укладання угод ДП з кредиторами на більш вигідних умовах та злиття з діловим партнером на вигідних умовах, впровадження систем якості, цінової політики в бік зменшення, організаційна зміна структури та культури поведінки, аутсорсинг, відтермінування платежів за зобов'язаннями постачальників, формування додаткового капіталу ( акції, позики), надання в оренду власної площі, зменшення обсягу виробництва за допомогою ліквідації фірми і поглинання, диверсифікації діяльності, заміна складу в управлінському обліку, зміна асортименту продукції яка випускається, придбання нових технологій;

- вдосконалення механізму мотивації, зменшення заробітної плати, введення роботи в команді, різних стимулюючих виплат, використання нових систем мотивації, зміна на підприємстві організації праці та скорочення чисельності персоналу;

- впровадження системного, фінансового контролю.

Заходи які були запропоновані є початком створення стратегії для виходу з кризи ДП «Торецьквугілля», яка передбачає визначення масштабів та причин кризи, його тривалості і інтенсивності, методів адаптації підприємств до зовнішніх факторів, умов по найму співробітників і їх лояльності у період кризи.

Аналіз причин і негативних факторів є необхідним діями для впровадження ефективної стратегії з антикризовим управлінням персоналом.

Менеджер з управління персоналом та інший управлінський персонал змушений стикатися з масою проблем, які пов'язані з управлінням людськими ресурсами. Проблеми, які виникають в організаціях та віднімають багато часу у менеджерів та ключових управлінців. Однією із проблем є прогули робітників, плинність кадрів, незадоволеність настроїв працівників роботою та відчуття несправедливості.

В умовах кризи, у стратегії кадрової політики передбачене збереження основних працівників; створення команди яка б могла вивести підприємство з кризи та складатися з фахівців, які б володіли всебічними знаннями в різних галузях; проводити заходи з реструктуризації і реорганізації де метою є забезпечення ефективно діяльності на максимальному рівні; забезпечення у колективі соціального захисту та створення сприятливого емоційного і психологічного клімату на підприємстві.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

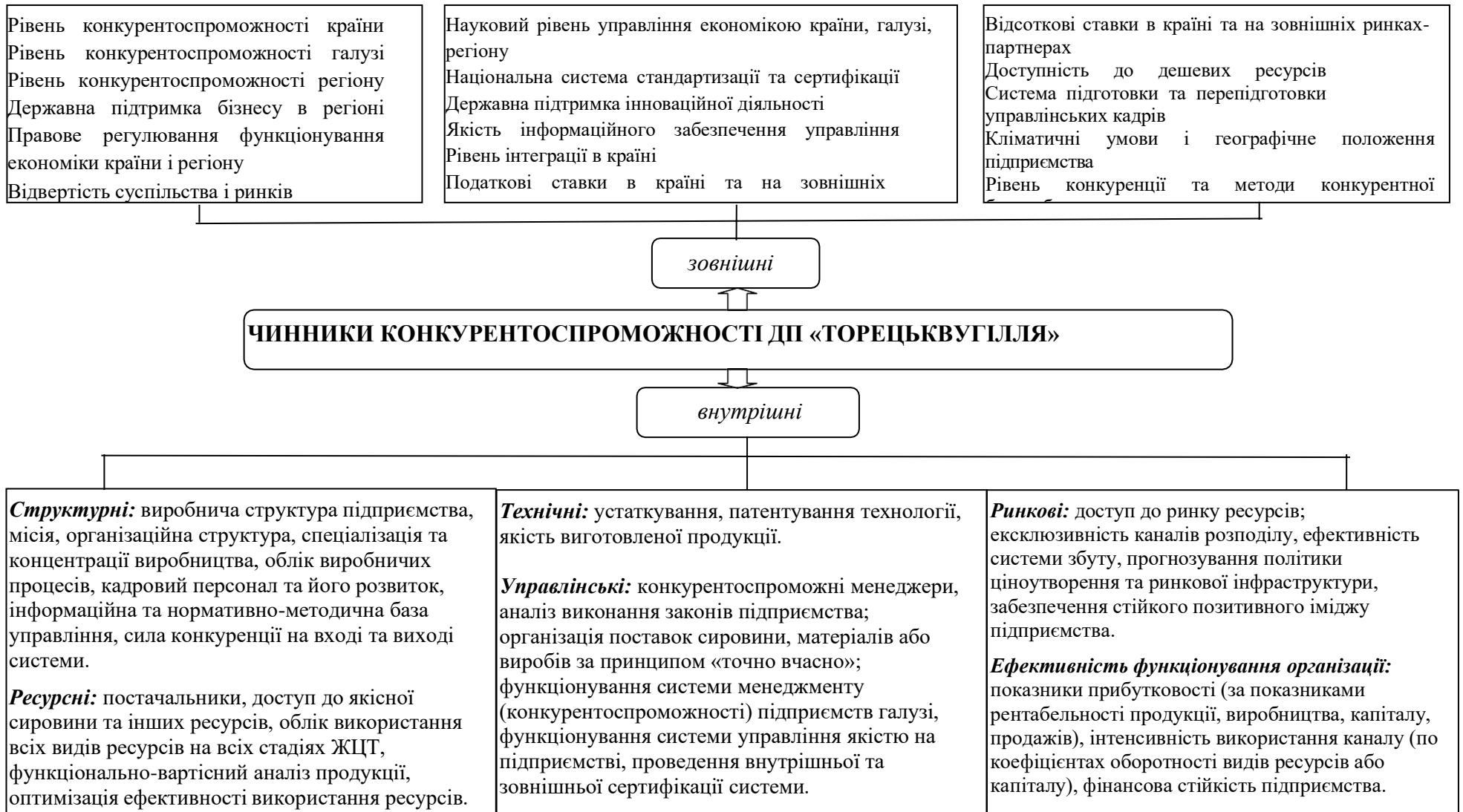
1. Ляшенко Н. В. Причини виникнення, функції та вплив кризових явищ на управління підприємством. *Ефективна економіка*. 2012. № 2. URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=958>
2. Довгань Д.А. Антикризове управління як спосіб запобігання та упередження неплатоспроможності корпорації. *Вісник Чернівецького торговельно-економічного інституту. Економічні науки*. 2013. С. 152–156.
3. Шпачук В.В. Сутність терміну «Антикризове управління». *Збірник наукових праць. Серія «Управління»*. 2011. URL: [http://www.suem.edu.ua/documents/journal\\_2\\_10\\_2011.pdf](http://www.suem.edu.ua/documents/journal_2_10_2011.pdf).
4. Бурій С.А., Мацеха Д.С. Антикризове управління та управлінські рішення – проблеми підприємств малого бізнесу : монографія. Хмельницький : Тріада-М, 2006. 93 с.
5. Минаева Е.С., Панагушина В.П. Антикризисное управление : учеб. пособие. Київ : ЦУЛ. 1998. 432 с.
6. Маховка В.М. Формування системи антикризового управління туристичними підприємствами : дис. ... канд. екон. наук : спец. 08.00.04 «Економіка та управління підприємствами (за видами економічної діяльності)». Полтава, 2015. 277 с.
7. Василенко В.О. Антикризове управління підприємством : навч. посібник. К. : ЦУЛ, 2003. 504 с.
8. Бліннікова К.Є., Шацька З.Я. Підходи до впровадження антикризового управління у діяльність підприємства. *Приазовський економічний вісник. Класичний приватний університет*. 2017. Випуск 5. С. 202-206.
9. Шевцова О.Й. Антикризове управління щодо системи фінансового менеджменту підприємства. *Вісник Дніпропетровського університету. Серія «Економіка»*. 2013. Вип. 7(4). С. 132–236.
10. Супрун В.О. Моделі антикризового управління машинобудівним підприємством в умовах довготривалої економічної кризи. *Фінансовий простір*. 2015. № 2(18). С. 399–403.
11. Мельниченко О.О. Визначення економічної сутності кризипідприємства та основних її видів. *Проблеми і перспективи розвитку підприємництва : збірник наукових праць Харківського національного автомобільно-дорожнього університету*. 2015. № 2(9). С. 16–18.
12. Москаленко Л.А., Хринюк О.С. Методи антикризового управління підприємством. *Актуальні проблеми економіки та управління : збірник наукових праць молодих вчених*. 2011. Вип. 5. С. 114–118.
13. Грибан С. В. Система антикризового управління підприємством. *Ефективна економіка*. 2013. № 11. URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=2467>
14. Портер М. «Конкурентна перевага. Як досягати стабільно високих результатів» 2019 / переклад на українську мову: Ірина Ємельянова.

15. Офіційний сайт ДП «Торецьквугілля» / Наша історія. Електронний ресурс]. Режим доступу: <https://ukraine.arcelormittal.com/index.php?id=63>;
16. Конституція України. [Електронний ресурс]. Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/254%D0%BA/96-%D0%B2%D1%80>;
17. Господарський Кодекс України. [Електронний ресурс]. Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/436-15#Text>
18. Ситник Н.І. Управління персоналом :навчальний посібник для ВНЗ. Київ: Вид-во Інкос, 2009. 472 с.
19. Марр Р. Людські ресурси управління: Київ. Вид-во : Справа. 1993. 224 с.
20. Меньшикова, М. А. К вопросу об управлении персоналом как системой и интегрированной подсистеме организации. *Электронный научный журнал Курского государственного университета*. 2018. №3(7). С.59-66
21. Базалійська Н.П. Сучасні інноваційні персонал технології в системі управління персоналом промислового підприємства. Дніпро: Наукова економічна організація «Перспектива», 2019. 148 с.
22. Сидоренко А. О. Сучасні методи управління персоналом підприємства: Київ *Актуальні проблеми економіки та управління* 2020. №14 С. 21-29.
23. Маслак О. О. Стратегічні аспекти управління персоналом. *Науковий вісник НЛТУ України*. 2010. №21. С. 309–310.
24. Євась Т. В. Економіка праці та соціально-трудова відносини. Київ: Центр учбової літератури, 2012. 327 с.
25. Лозинський, І. Є. Теоретичні основи системи управління персоналом підприємства. *ПолтНТУ*. 2012. №3. С. 184–188.
26. Ушенко Н. В. Система управління формуванням та використанням персоналу. *Бізнес-навігатор*. 2019. №1. С.105–109.
27. Касич А. О. Інноваційні підходи в практиці управління персоналом конкурентноспроможного підприємства. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*. 2017. №16. С. 130–134.
28. Токмакова І. В. Розвиток технологій управління трудовим потенціалом підприємств. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2018. №63. С. 180–186.
29. Чикуркова А. Д. Методичні підходи до оцінювання стратегії управління персоналом підприємства. *Економіка АПК*. 2018. №2. С. 49–55
30. Погорелова Т. О. Аналіз факторів, які впливають на ефективність праці персоналу підприємства. *Економічні науки*. 2016. №27. С. 17–21.
31. Державна служба статистики України. URL: [http://www.ukrstat.gov.ua/operativ/menu/menu\\_u/tr.htm](http://www.ukrstat.gov.ua/operativ/menu/menu_u/tr.htm)
32. Пермінова С. О., Савицька О. М., Омельченко Я. В. Підвищення конкурентоспроможності підприємств в контексті стратегічного розвитку. *Ефективна економіка*. Київ, 2017. №5 С.1-9
33. Міністерство інфраструктури України. URL: <https://mtu.gov.ua/>
34. Седляр М. О. Фактори впливу на систему управління персоналом організації. *EURASIAN SCIENTIFIC CONGRESS*. 2020. №8. С. 272.

35. Bratton J. Human Resource Management Theory and Practice. URL: <http://www.palgrave.com/companion/Bratton-And-Gold-Human-Resource-Management>
36. Brown D. What Are Successful Employee Reward Systems? URL: <http://work.chron.com/successful-employee-reward-systems-12291.html>
37. Cameron D. (2014). World Economic Forum (Davos) 2014: speech by David Cameron. URL: <https://www.gov.uk/government/speeches/world-economic-forum-davos-2014-speech-by-david-cameron--2>.
38. Drucker P. The Post-Capitalist Society, Harper Business. *New York*. 2001. №557.
39. Employee Motivation. URL: <http://www.inc.com/encyclopedia/employee-motivation.html>.
40. George N. Root III. Job Satisfaction & Motivation Benefits the Workplace URL: <http://smallbusiness.chron.com/job-satisfaction-motivation-benefits-workplace-10205.html>
41. Herzberg F. One More Time: How Do You Motivate Employees? *Harvard Business Review*. URL: <https://hbr.org/2003/01/one-more-time-how-do-you-motivate-employees>.
42. Schuster J. R. Compensation and Human Resource Practices During Crisis: Which Solutions Add Value? *Worldat - Work Journal*. 1-st Quarter 2012. P. 11–27.
43. World Economic Forum. Chremayistic URL: <http://www.slideshare.net/alexanderzharkov71/no62-wdm-chrematistic02022014>.

## ДОДАТКИ





Система внутрішніх та зовнішніх чинників конкурентоспроможності ДП «ТОРЕЦЬКВУГІЛЛЯ»

## Додаток Б

Підприємство **ДП Торецьквугілля**  
 Територія  
 Організаційно-правова форма господарювання  
 Вид економічної діяльності **Вугілля**  
 Середня кількість працівників 1) **2844**  
 Адреса 85200 м.Торецьк вул.Дружби, 19  
 Телефон 93501  
 Одиниця виміру: тис.грн. без десяткового знаку

Державне підприємство

Дата(рік,місяць,число)  
 за ЄДРПОУ  
 за КОАТУУ  
 за КОПФГ  
 за КВЕД

КОДИ  
 2018 | 12 | 31  
 33839013  
 1411240000  
 05.10

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

за положеннями (стандартами) бухгалтерського обліку

за міжнародними стандартами фінансової звітності

v

**Баланс (Звіт про фінансовий стан)**  
**на 31 грудня 2018 р.**

Форма №1 Код за ДКУД 1801001

за міжнародними стандартами фінансової звітності

Середня кількість працівників 2844

Кількість підприємств 1/ 9

Актив	Код рядка	На початок звіт- ного періоду	На кінець звіт- ного періоду
1	2	3	4
<b>I. Необоротні активи</b>			
Нематеріальні активи	1000	35'822	35'816
первісна вартість	1001	36'014	36'003
накопичена амортизація	1002	192	187
Незавершені капітальні інвестиції	1005	75'587	86'839
Основні засоби	1010	240'995	239'228
первісна вартість	1011	684'890	691'113
знос	1012	443'895	451'885
Інвестиційна нерухомість	1015	---	---
первісна вартість інвестиційної нерухомості	1016	---	---
знос інвестиційної нерухомості	1017	---	---
Довгострокові біологічні активи	1020	---	---
первісна вартість довгострокових біологічних активів	1021	---	---
накопичена амортизація довгострок. біолог. активів	1022	---	---
Довгострокові фінансові інвестиції:			
які обліковуються за методом участі в капіталі			
інших підприємств	1030	---	---
інші фінансові інвестиції	1035	---	---
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040	---	---
Відстрочені податкові активи	1045	8'892	---
Інші оборотні активи	1090	---	---
<b>=Усього за розділом I</b>	<b>1095</b>	<b>361'206</b>	<b>361'883</b>
<b>II. Оборотні активи</b>			
Засоби	1100	39'306	88'080
Виробничі запаси	1101	20'609	25'642
Незавершене виробництво	1102	9'300	51'818
Готова продукція	1103	267	466
Товари	1104	9'130	10'214
Поточні біологічні активи	1110	---	---
Векселі одержані	1120	---	---
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	74'737	119'994
Дебіторська заборгованість за розрахунками:			
за виданими авансами	1130	1'795	10'275
з бюджетом	1135	10'106	12'453
у тому числі з податку на прибуток	1136	---	---
з взаємних доходів	1140	---	---
із внутрішніх розрахунків	1145	---	---
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	1'115	5'105
Поточні фінансові інвестиції	1160	---	---
Готівка та їх еквіваленти	1165	868	3'175
Готівка	1166	---	1
Рахунки в банках	1167	868	3'174
Витрати майбутніх періодів	1170	29'668	35'871
Інші оборотні активи	1190	5'052	35
<b>=Усього за розділом II</b>	<b>1195</b>	<b>162'645</b>	<b>274'988</b>
<b>=III. Необоротні активи, утримувані для продажу,</b>			
<b>=та групи вибуття</b>	<b>1200</b>	---	---
<b>=Баланс</b>	<b>1300</b>	<b>523'851</b>	<b>636'871</b>

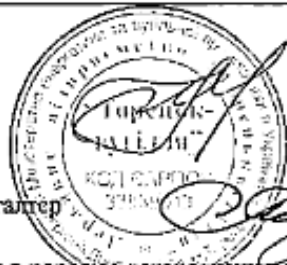
## Продовження Додатку Б

дод. до роз'яснень

Продовження додатку 1

Пасив	Код рядка	На початок звіт- ного періоду	На кінець звіт- ного періоду
1	2	3	4
<b>I. Власний капітал</b>			
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	221'211	221'211
Внески до незареєстрованого статутного капіталу	1401	----	----
Капітал у дооцінках	1405	67'117	66'374
Додатковий капітал	1410	37'004	36'975
Накопичені курсові різниці	1412	---	----
Резервний капітал	1415	----	----
Нерозподілений прибуток	1420	---	----
Непокритий збиток	14201	2'627'216	2'918'924
Неоплачений капітал	1425 (	----	( ----)
Вилучений капітал	1430 (	----	( ----)
Інші резерви	1435	---	---
<b>=Усього за розділом I</b>	<b>1495</b>	<b>-2'301'884</b>	<b>-2'594'364</b>
<b>II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення</b>			
Відстрочені податкові зобов'язання	1500	---	---
Пенсійні зобов'язання	1505	----	----
Довгострокові кредити банків	1510	---	---
Інші довгострокові зобов'язання	1515	65'633	20'540
Довгострокові забезпечення	1520	4'898	4'898
Довгострокові забезпечення витрат персоналу	1521	4'898	4'898
Цільове фінансування	1525	7'459	7'459
<b>=Усього за розділом II</b>	<b>1595</b>	<b>77'990</b>	<b>32'897</b>
<b>III. Поточні зобов'язання і забезпечення</b>			
Короткострокові кредити банків	1600	---	----
Вексели видані	1605	---	----
Поточна кредиторська заборгованість за:			
довгостроковими зобов'язаннями	1610	6'992	---
товари, роботи, послуги	1615	2'234'293	2'546'484
розрахунками з бюджетом	1620	147'026	165'852
у тому числі з податку на прибуток	1621	71'845	71'845
розрахунками зі страхування	1625	256'895	377'939
розрахунками з оплати праці	1630	12'378	8'930
одержаними авансами	1635	14'846	14'880
розрахунками з учасниками	1640	----	---
із внутрішніх розрахунків	1645	---	---
Поточні забезпечення	1660	24'471	27'659
Доходи майбутніх періодів	1665	8'343	4'097
Інші поточні зобов'язання	1690	42'501	52'497
<b>=Усього за розділом III</b>	<b>1695</b>	<b>2'747'745</b>	<b>3'198'338</b>
<b>=IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами,</b>			
<b>=утримуваними для продажу, та групами вибуття</b>	<b>1700</b>	---	---
<b>=Баланс</b>	<b>1900</b>	<b>523'851</b>	<b>636'871</b>

Керівник



Юхименко Володимир Анатолійович/

Головний бухгалтер

Пилипенко Тетяна Миколаївна/

1 Визначається в порядку, встановленому центральним органом виконавчої влади, що реалізує державну політику у сфері статистики

## Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід)

за 2018 рік

Форма №2 Код за ДКУД | 1801003

## I. ФІНАНСОВІ РЕЗУЛЬТАТИ

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	411'943	347'606
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	( 671'399)	( 787'983)
<b>Валовий:</b>			
прибуток	2090	---	---
збиток	2095	( 259'456)	( 440'377)
Інші операційні доходи	2120	233'544	292'746
Дохід від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2121	---	---
Дохід від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2122	---	---
Дохід від використання коштів, вивільнених від оподаткування	2123	---	---
Адміністративні витрати	2130	( 34'567)	( 33'998)
Витрати на збут	2150	( 7'133)	( 1'409)
Інші операційні витрати	2180	( 220'850)	( 93'361)
Витрати від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2181	( ----)	( ----)
Витрати від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2182	( ----)	( ----)
<b>Фінансовий результат від операційної діяльності:</b>			
прибуток	2190	---	---
збиток	2195	( 288'462)	( 276'399)
Доход від участі в капіталі	2200	---	---
Інші фінансові доходи	2220	---	---
Інші доходи	2240	6'293	10'171
Фінансові витрати	2250	( 148)	( 1'748)
Втрати від участі в капіталі	2255	( ----)	( ----)
Інші витрати	2270	( 597)	( 3'228)
<b>Фінансовий результат до оподаткування:</b>			
прибуток	2290	---	---
збиток	2295	( 282'914)	( 271'204)
Витрати з податку на прибуток	2300	( 8'802)	( 4'287)
Дохід з податку на прибуток	23001	---	---
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305	---	---
<b>Чистий фінансовий результат:</b>			
прибуток	2350	---	---
збиток	2355	( 291'716)	( 275'491)

Державне підприємство  
Вугілля  
ДП Торецьквугілля

Продовження додатку 1

## II. СУКУПНИЙ ДОХІД

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Дооцінка (уцінка) необоротних активів	2400	---	---
Дооцінка (уцінка) фінансових інструментів	2405	---	---
Накопичені курсові різниці	2410	---	---
Частка іншого сукупного доходу асоційованих та сільських підприємств	2415	---	---
Інший сукупний дохід	2445	48	31
<b>=Інший сукупний дохід до оподаткування</b>	<b>2450</b>	<b>48</b>	<b>31</b>
Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом	2455	---	---
<b>=Інший сукупний дохід після оподаткування</b>	<b>2460</b>	<b>48</b>	<b>31</b>
<b>=Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)</b>	<b>2465</b>	<b>-1'291'668</b>	<b>-1'275'460</b>

## III. ЕЛЕМЕНТИ ОПЕРАЦІЙНИХ ВИТРАТ

Назва статті	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Матеріальні затрати	2500	457'746	469'670
Витрати на оплату праці	2505	296'426	268'417
Відрахування на соціальні заходи	2510	63'916	58'809
Амортизація	2515	14'030	17'605
Інші операційні витрати	2520	141'123	79'907
<b>=Разом</b>	<b>2550</b>	<b>973'241</b>	<b>894'408</b>

## IV. РОЗРАХУНОК ПОКАЗНИКІВ ПРИБУТКОВОСТІ АКЦІЙ

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

Керівник



/ Юхименко Володимир Анатолійович/

Головний бухгалтер

/ Пилипенко Тетяна Миколаївна/

## Додаток В

		КОДИ
		Дата (рік, місяць, число) 2019 12 31
Підприємство	<u>Державне підприємство "Торіцьквугільля"</u>	33839013
Територія	<u>ТОРІЦЬК</u>	1411200000
Організаційно-правова форма господарювання	<u>Державне підприємство</u>	140
Вид економічної діяльності	<u>Добування кам'яного вугілля</u>	05,10
Середня кількість працівників	<u>2 689</u>	
Адреса, телефон	<u>85200, Донецька обл., місто Торіцьк, вул. Держбас, 19</u>	0624793501
Однією зміною, тип, грн. без десятичного знака (окрім розділу IV Звіту про фінансові результати (Звіту про сукупний дохід) (форма №2), грашові показники якого наводяться в гривнях з копійками)		
Складено (пробити позначку "у" у відповідній клітинці):		
за положеннями (стандартами) бухгалтерського обліку		
за міжнародними стандартами фінансової звітності		

V

**Баланс (Звіт про фінансовий стан) на**  
31 грудня 2019 р.

А К Т И В	Код радіа	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
<b>I. Необоротні активи</b>			
Незавершені активи	1000	8	8
первісна вартість	1001	195	201
накопичена амортизація	1002	187	193
Незавершені капітальні інвестиції	1005	-	-
Основні засоби	1010	265 443	267 782
первісна вартість	1011	608 482	581 292
знос	1012	343 039	313 510
Інвестиційна нерухомість	1015	-	-
Первісна вартість інвестиційної нерухомості	1016	-	-
Знос інвестиційної нерухомості	1017	-	-
Довгострокові біологічні активи	1020	-	-
Первісна вартість довгострокових біологічних активів	1021	-	-
Накопичена амортизація довгострокових біологічних активів	1022	-	-
Довгострокові фінансові інвестиції, які обліковуються за методом участі в капіталі			
інших підприємств	1030	-	-
інші фінансові інвестиції	1035	-	-
Довгострокова дебиторська заборгованість	1040	-	-
Відстрочені податкові активи	1045	3 743	10 284
Гудвіл	1050	-	-
Відстрочені аквізиційні витрати	1060	-	-
Залишок коштів у централізованих страхових резервних фондах	1065	-	-
Інші необоротні активи	1090	-	-
<b>Усього за розділом I</b>	<b>1095</b>	<b>271 194</b>	<b>278 074</b>
<b>II. Оборотні активи</b>			
Залишки	1100	85 753	202 848
Виробничі запаси	1101	26 582	23 529
Незавершене виробництво	1102	48 303	164 405
Готова продукція	1103	406	361
Товари	1104	10 462	14 533
Споживні біологічні активи	1110	-	-
Дебита перестрахованих	1115	-	-
Векселі одержані	1120	-	-
Дебиторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	120 123	106 800
Дебиторська заборгованість за розрахунками:			
за виданими авансами	1130	10 271	1 296
у бюджетні	1135	12 453	11 774
у тому числі з податку на прибуток	1136	-	-
Дебиторська заборгованість за розрахунками з нарахованих доходів	1140	-	-
Дебиторська заборгованість за розрахунками із внутрішніх розрахунків	1145	-	-
Інша поточна дебиторська заборгованість	1155	3 191	3 729
Поточні фінансові інвестиції	1160	-	-
Гроші та їх еквіваленти	1165	3 175	157
Готівка	1166	1	-
Рахунки в банках	1167	3 174	157
Витрати майбутніх періодів	1170	-	-
Частина перестрахованих у стандартних резервах	1180	-	-
у тому числі в:	1181	-	-
резервах довгострокових зобов'язань	1182	-	-
резервах збитків або резервах належних виплат	1183	-	-
резервах незароблених премій	1183	-	-

Продовження Додатку В

інших страхових резервах	1184	-	-
Інші оборотні активи	1190	-	-
<b>Усього за розділом II</b>	<b>1195</b>	<b>236 966</b>	<b>326 604</b>
<b>III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття</b>	<b>1260</b>	-	-
<b>Баланс</b>	<b>1300</b>	<b>508 160</b>	<b>604 678</b>

Частина	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
<b>I. Власний капітал</b>			
Регістраційний (паюний) капітал	1400	221 211	221 211
Внески до недержавного статутного капіталу	1401	-	-
Капітал у доплату	1405	7 536	7 516
Долговідний капітал	1410	-	-
Емісійний дохід	1411	-	-
Некласифіковані збиткові різниці	1412	-	-
Резервний капітал	1415	-	-
Нерозподілений прибуток (непохитаний збиток)	1420	(2 901 816)	(3 279 041)
Позитивний капітал	1425	(-)	(-)
Волучений капітал	1430	(-)	(-)
Інші резерви	1433	-	-
<b>Усього за розділом I</b>	<b>1495</b>	<b>(2 673 069)</b>	<b>(3 050 314)</b>
<b>II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення</b>			
Відстрочені податки зобов'язання	1500	-	-
Пенсійні зобов'язання	1505	-	-
Довгострокові зобов'язання банків	1510	-	-
Інші довгострокові зобов'язання	1515	20 340	-
Довгострокові забезпечення	1520	-	-
Довгострокові забезпечення контракт персоналу	1521	-	-
Цільові фінансування	1525	7 459	7 459
Благотайна допомога	1526	-	-
Страхові резерви	1530	-	-
у тому числі:	1531	-	-
резерв довгострокових зобов'язань		-	-
резерв збитків або резерв належних виплат	1532	-	-
резерв незароблених премій	1533	-	-
інші страхові резерви	1534	-	-
Інвестиційні кошти	1535	-	-
Пропий фонд	1540	-	-
Резерв на виплати дивідендів	1545	-	-
<b>Усього за розділом II</b>	<b>1595</b>	<b>27 999</b>	<b>7 459</b>
<b>III. Поточні зобов'язання і забезпечення</b>			
Короткострокові кредити банків	1600	-	-
Векселі видалі	1605	-	-
Поточна кредиторська зобов'язаність за довгостроковими зобов'язаннями	1610	-	-
зобов'язання з податку	1615	2 546 220	2 851 102
розрахунками з бюджетом	1620	163 852	203 750
у тому числі з податку на прибуток	1621	71 845	71 815
розрахунками зі страхування	1625	325 269	392 448
розрахунками з оплати праці	1630	8 930	42 174
Поточна кредиторська зобов'язаність за сдержаними зобов'язаннями	1635	14 880	15 843
Поточні кредиторська зобов'язаність за розрахунками з власниками	1640	-	-
Поточна кредиторська зобов'язаність із внутрішніх резервів	1645	-	-
Поточна кредиторська зобов'язаність за страховою діяльністю	1650	-	-
Поточні забезпечення	1660	32 557	52 474
Щодо майбутніх періодів	1665	3 613	1 163
Відстрочені комісійні доходи від перестраховників	1670	-	-
Інші поточні зобов'язання	1690	51 609	98 581
<b>Усього за розділом III</b>	<b>1695</b>	<b>3 153 230</b>	<b>3 647 533</b>
<b>IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття</b>	<b>1700</b>	-	-
<b>У. Чиста вартість активів недержавного пенсійного фонду</b>	<b>1800</b>	-	-
<b>Баланс</b>	<b>1900</b>	<b>508 160</b>	<b>604 678</b>

Ця фінансова звітність затверджена до випуску від імені Підприємства 30 жовтня 2020 року



Головний бухгалтер

*(Signature)*  
Підпис

**Юхименко Володимир  
Анатолійович**

прізвище, ім'я, по батькові

**Фільчакова Олена Олександрівна**

## Продовження Додатку В

дата (рік, місяць, число) 2019 12 31  
за ЄДРПОУ 33839013Підприємство Державне підприємство "Торецьквугілля"  
(найменування)Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід)  
за Рік 2019 р.

## I. ФІНАНСОВІ РЕЗУЛЬТАТИ

Форма N2 Код за ДКУД 1801003

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	310 204	411 943
Чисті зароблені страхові премії	2010	-	-
<i>премії підписані, валова сума</i>	2011	-	-
<i>премії, передані у перестраховання</i>	2012	-	-
<i>зміна резерву незароблених премій, валова сума</i>	2013	-	-
<i>зміна частки перестраховиків у резерві незароблених премій</i>	2014	-	-
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	( 733 001 )	( 678 166 )
Чисті понесені збитки за страховими виплатами	2070	-	-
Валовий:			
прибуток	2090		
збиток	2095	( 422 797 )	( 266 223 )
Дохід (витрати) від зміни у резервах довгострокових зобов'язань	2105	-	-
Дохід (витрати) від зміни інших страхових резервів	2110	-	-
<i>зміна інших страхових резервів, валова сума</i>	2111	-	-
<i>зміна частки перестраховиків в інших страхових резервах</i>	2112	-	-
Інші операційні доходи	2120	340 825	234 125
у тому числі:	2121		
<i>дохід від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю</i>			
<i>дохід від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції</i>	2122	-	-
<i>дохід від використання коштів, звільнених від оподаткування</i>	2123	-	-
Адміністративні витрати	2130	( 42 622 )	( 34 568 )
Витрати на збут	2150	( 6 733 )	( 7 133 )
Інші операційні витрати	2180	( 251 554 )	( 219 951 )
у тому числі:	2181		
<i>витрати від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю</i>			
<i>витрати від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції</i>	2182	-	-
Фінансовий результат від операційної діяльності:			
прибуток	2190		
збиток	2195	( 382 881 )	( 293 750 )
Доход від участі в капіталі	2200	-	-
Інші фінансові доходи	2220	180	-
Інші доходи	2240	3 168	5 480
у тому числі:	2241		
<i>дохід від благодійної допомоги</i>			
Фінансові витрати	2250	( - )	( 148 )
Втрати від участі в капіталі	2255	( - )	( - )
Інші витрати	2270	( 2 253 )	( 597 )
Прибуток (збиток) від впливу інфляції на монетарні статті	2275	-	-



## Продовження Додатку В

ПРОДОВЖЕННЯ ДОДАТКА В

Фінансовий результат до оподаткування:			
прибуток	2290		
збиток	2295	( 381 786 )	( 289 015 )
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	4 541	( 3 059 )
	2305	-	-
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування			
Чистий фінансовий результат:			
прибуток	2350		
Збиток	2355	( 377 245 )	( 292 074 )

## II. СУКУПНИЙ ДОХІД

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
I	2	3	4
Дооцінка (уцінка) необоротних активів	2400	-	-
Дооцінка (уцінка) фінансових інструментів	2405	-	-
Накопичені курсові різниці	2410	-	-
Частка іншого сукупного доходу асоційованих та спільних підприємств	2415	-	-
Інший сукупний дохід	2445	-	-
Інший сукупний дохід до оподаткування	2450	-	-
Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом	2455	-	-
Інший сукупний дохід після оподаткування	2460	-	-
Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)	2465	(377 245)	(292 074)

## III. ЕЛЕМЕНТИ ОПЕРАЦІЙНИХ ВИТРАТ

Назва статті	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
I	2	3	4
Матеріальні затрати	2500	438 688	464 470
Витрати на оплату праці	2505	355 154	296 426
Відрахування на соціальні заходи	2510	75 603	63 916
Амортизація	2515	15 143	13 265
Інші операційні витрати	2520	264 287	141 092
Разом	2550	1 148 875	979 169

## IV. РОЗРАХУНОК ПОКАЗНИКІВ ПРИБУТКОВОСТІ АКЦІЙ

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



Звітність затверджена до випуску від імені Підприємства 30 жовтня 2020 року

Юхименко Володимир  
Анатолійович

прізвище, ім'я, по батькові

Фільчакова Олена Олександрівна

прізвище, ім'я, по батькові

підпис

підпис

## Додаток Г

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

Дата (рік, місяць, число)  
за ЄДРПОУ  
за КОАТУУ  
за КОПФГ  
за КВЕД

КОДИ		
2020	12	31
30835013		
141120000		
140		
05.13		

Підприємство Державне підприємство "Торецьквугілля"  
Територія ТОРЕЦЬК  
Організаційно-правова форма господарювання Державне підприємство  
Вид економічної діяльності Добування кам'яного вугілля  
Середня кількість працівників<sup>1</sup> 2438  
Адреса, телефон 85200, Донецька обл., місто Торецьк, вул. Дружби, 19  
Одиниця виміру: тис. грн. без десяткового знака  
Складено (зробити позначку "v" у відповідній клітинці):  
за положеннями (стандартами) бухгалтерського обліку  
за міжнародними стандартами фінансової звітності

v
---

## Баланс (Звіт про фінансовий стан)

на 31.12.2020 р.

Актив	Код рядка	На початок звітного періоду	1801001
			На кінець звітного періоду
1	2	3	4
<b>I. Необоротні активи</b>			
Нематеріальні активи	1000	8	14
первісна вартість	1001	201	215
накопичена амортизація	1002	193	201
Незавершені капітальні інвестиції	1005	0	0
Основні засоби	1010	261 008	269 583
первісна вартість	1011	608 415	574 969
знос	1012	345 407	305 386
Інвестиційна нерухомість	1015	0	0
первісна вартість	1016	0	0
накопичена амортизація	1017	0	0
Довгострокові біологічні активи	1020	0	0
Довгострокові фінансові інвестиції:			
які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030	0	0
інші фінансові інвестиції	1035	0	0
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040	0	0
Відстрочені податкові активи	1045	10 264	13 814
Інші необоротні активи	1090	0	0
<b>Усього за розділом I</b>	<b>1095</b>	<b>271 300</b>	<b>283 411</b>
<b>II. Оборотні активи</b>			
Запаси	1100	281 204	95 351
Виробничі запаси	1101	39 926	70 681
Незавершене виробництво	1102	240 917	24 127
Готова продукція	1103	361	543
Товари	1104	0	0
Поточні біологічні активи	1110	0	0
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	106 800	117 371
Дебіторська заборгованість по розрахункам:			
за виданими авансами	1130	1 296	889
з бюджетом	1135	11 774	11 036
у тому числі з податку на прибуток	1138	0	0
з нарахованих доходів	1140	0	0
із внутрішніх розрахунків	1145	0	0
інша поточна дебіторська заборгованість	1155	3 729	2 197
Поточні фінансові інвестиції	1160	0	0
Гроші та їх еквіваленти	1165	157	1 882
Витрати майбутніх періодів	1170	0	0
Інші оборотні активи	1190	0	0
<b>Усього за розділом II</b>	<b>1195</b>	<b>404 960</b>	<b>228 726</b>
<b>III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття</b>	<b>1200</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>Баланс</b>	<b>1300</b>	<b>676 260</b>	<b>512 137</b>

## Продовження Додатку Г

Пасив	Порівняння:		
	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
<b>I. Власний капітал</b>			
Зареєстрований капітал	1400	221 211	221 211
Капітал у дооцінках	1405	7 518	2 291
Додатковий капітал	1410	0	0
Резервний капітал	1415	0	0
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	-3 211 738	-3 802 752
Несплачений капітал	1425	0	0
Вилучений капітал	1430	0	0
<b>Усього за розділом I</b>	<b>1495</b>	<b>-2 983 011</b>	<b>-3 579 250</b>
<b>II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення</b>			
Відстрочені податкові зобов'язання	1500	0	0
Довгострокові кредити банків	1510	0	0
Інші довгострокові зобов'язання	1515	0	0
Довгострокові забезпечення	1520	0	0
Довгострокові забезпечення витрат персоналу	1521	0	0
Цільове фінансування	1525	7 459	7 459
<b>Усього за розділом II</b>	<b>1595</b>	<b>7 459</b>	<b>7 459</b>
<b>III. Поточні зобов'язання і забезпечення</b>			
Короткострокові кредити банків	1600	0	0
Promissory notes issued	1605	0	0
Поточна кредиторська заборгованість за:			
довгостроковими зобов'язаннями	1610	0	0
товарами, роботами, послугами	1615	2 660 954	3 265 933
розрахунками з бюджетом	1620	208 214	218 238
у тому числі з податку на прибуток	1621	78 309	78 309
розрахунками зі страхування	1625	392 445	420 699
розрахунками з оплати праці	1630	42 174	19 834
за одержаними авансами	1635	15 843	15 568
з учасниками	1640	0	0
із внутрішніх розрахунків	1645	0	0
Поточні забезпечення	1660	32 474	36 614
Доходи майбутніх періодів	1665	1 126	618
Інші поточні зобов'язання	1690	98 581	106 421
<b>Усього за розділом III</b>	<b>1695</b>	<b>3 651 812</b>	<b>4 083 923</b>
<b>IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття</b>	<b>1700</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>Баланс</b>	<b>1900</b>	<b>676 260</b>	<b>512 137</b>

Визначається в порядку, встановленому статистично уповноваженим центральним органом виконавчої влади у галузі статистики.

Ця фінансова звітність за підписом керівника довіреному від імені Підприємства 20 квітня 2021 року.

Керівник

Головний бухгалтер



Юхименко Володимир

Фільчакова Олена Олександрівна

## Продовження Додатку Г

Підприємство Державне підприємство "Торецьквугілля"  
(найменування)

Дата (рік, місяць, день)  
ЕДРПОУ

КОДИ		
2020	12	31
33839013		

**Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід)**  
за Рік 2020 р.

Форма № 2

Код за ДКУД

1801003

## I. ФІНАНСОВІ РЕЗУЛЬТАТИ

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	374 650	310 204
Чисті зароблені страхові премії	2010	0	0
Премії підписані, валова сума	2011	0	0
Премії, передані у перестраховання	2012	0	0
Зміна резерву незароблених премій, валова сума	2013	0	0
Зміна частки перестраховиків у резерві незароблених премій	2014	0	0
Ссбіварпста реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	( 1 192 113 )	( 733 168 )
Чисті понесені збитки за страховими виплатами	2070	0	0
<b>Валовий:</b>			
прибуток	2090	0	0
збиток	2095	( 817 463 )	( 422 964 )
Дохід (збиток) від зміни у резервах довгострокових зобов'язань	2105	0	0
Дохід (витрати) від зміни інших страхових резервів	2110	0	0
Зміна інших страхових резервів, валова сума	2111	0	0
Зміна частки перестраховиків в інших страхових резервах	2112	0	0
Інші операційні доходи	2120	379 387	340833,00
Дохід від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2121	0	0,00
Дохід від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2122	0	0,00
Дохід від використання коштів, виявлених від оподаткування	2123	0	0,00
Адміністративні витрати	2130	( 42 587 )	( 42 622 )
Витрати на збут	2150	( 9 733 )	( 6 733 )
Інші операційні витрати	2180	( 94 077 )	( 229 775 )
Витрати від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2181	0	0,00
Витрати від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2182	0	0,00
<b>Фінансовий результат від операційної діяльності:</b>			
прибуток	2190	0	0
збиток	2195	( 584 473 )	( 361 261 )
Дохід від участі в капіталі	2200	0	0
Інші фінансові доходи	2220	168	180
Інші доходи	2240	6209	3197
Дохід від благодійної допомоги	2241	0	0
Фінансові витрати	2250	( )	( )
Витрати від участі в капіталі	2255	( )	( )
Інші витрати	2270	( 16 448 )	( 2 253 )

## Продовження Додатку Г

продовження

Прибуток (збиток) від впливу інфляції на монетарні статті	2275	0	0
<b>Фінансовий результат до оподаткування:</b>			
прибуток	2290	0	0
збиток	2295	( 594 544 )	( 360 137 )
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	3530	4541
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305	0	0
<b>Чистий фінансовий результат:</b>			
прибуток	2350	0	0
збиток	2355	( 591 014 )	( 355 596 )

## II. СУКУПНИЙ ДОХІД

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Досцінка (уцінка) необоротних активів	2400	0	0
Досцінка (уцінка) фінансових інструментів	2405	0	0
Накопичені курсові різниці	2410	0	0
Частка іншого сукупного доходу асоційованих та спільних підприємств	2415	0	0
Інший сукупний дохід	2445	0	0
<b>Інший сукупний дохід до оподаткування</b>	<b>2450</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом	2455	0	0
<b>Інший сукупний дохід після оподаткування</b>	<b>2460</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)</b>	<b>2465</b>	<b>-591014</b>	<b>-355596</b>

## III. ЕЛЕМЕНТИ ОПЕРАЦІЙНИХ ВИТРАТ

Назва статті	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Матеріальні затрати	2500	441 010	437617
Витрати на оплату праці	2505	368 111	355154
Відрахування на соціальні заходи	2510	79 682	75603
Амортизація	2515	19 453	16157
Інші операційні витрати	2520	212 492	242732
<b>Разом</b>	<b>2550</b>	<b>1 120 748</b>	<b>1127263</b>

## IV. РОЗРАХУНОК ПОКАЗНИКІВ ПРИБУТКОВОСТІ АКЦІЙ

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

Ця фінансова звітність затверджена до випуску від імені Підприємства 20 квітня 2021 року.

Керівник



Юхименко Володимир Анатолійович

Головний бухгалтер

Фільчакова Олена Олександрівна