

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ  
ЗАПОРІЗЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ  
ЕКОНОМІЧНИЙ ФАКУЛЬТЕТ

Кафедра управління персоналом і маркетингу

**ЗВІТ**

**з виробничої практики**

студентки \_\_\_\_ курсу, \_\_\_\_\_-уп ПШБ

Керівник

від кафедри \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

Керівник

від бази практики \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

Запоріжжя

2023

## РЕФЕРАТ

Звіт з практики: 38 с., 4 рис., 5 табл., 17 джерел, додатки.

Об'єкт виробничої практики: ПрАТ «Український графіт» та його персонал.

Предмет виробничої практики: формування внутрішнього кадрового резерву на ПрАТ «Український графіт».

Метою звіту з виробничої практики є засвоєння практичних аспектів щодо формування внутрішнього кадрового резерву на ПрАТ «Український графіт».

У процесі складання звіту з практики отримано такі результати:

- розглянуто характеристику діяльності підприємства та продукції, що виробляється;
- проведено аналіз господарсько-фінансового стану ПрАТ «Український графіт»;
- проведено аналіз кадрового складу підприємства;
- розглянуто поточну роботу з формування кадрового резерву на ПрАТ «Український графіт»;
- запропоновано заходи з оптимізації роботи з кадровим резервом.

Методи дослідження: теоретичного узагальнення, логічного узагальнення, порівняльного аналізу, горизонтального аналізу.

КАДРОВИЙ РЕЗЕРВ, ЛІДЕРСТВО, КАДРОВИЙ МАРКЕТИНГ,  
АНАЛІЗ КАДРІВ, ВІДДІЛ КАДРІВ, ПІДБІР КАДРІВ, ФІНАНСОВИЙ СТАН,  
СТАТУТ, КОЛЕКТИВНИЙ ДОГОВІР

## ЗМІСТ

Вступ.....	4
1 ОРГАНІЗАЦІЙНО-ЕКОНОМІЧНА ХАРАКТЕРИСТИКА ПрАТ «УКРАЇНСЬКИЙ ГРАФІТ».....	6
1.1 Загальна характеристика ПрАТ «Український графіт» та основні нормативно-правові документи, що регламентують діяльність підприємства.....	6
1.2 Характеристика продукції, що випускається ПрАТ «Український графіт» та сфера її застосування.....	8
1.3 Організація та інновації виробничого процесу ПрАТ «Український графіт».....	10
2 АНАЛІЗ ТА ОЦІНКА ПОКАЗНИКІВ РОБОТИ ПрАТ «УКРАЇНСЬКИЙ ГРАФІТ».....	13
2.1 Аналіз господарсько-фінансового стану ПрАТ «Український графіт».....	13
2.2 Аналіз кадрового складу підприємства ПрАТ «Український графіт».....	15
2.3 Оцінка поточних результатів роботи з формування кадрового резерву на ПрАТ «Український графіт».....	19
3 НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ ФОРМУВАННЯ КАДРОВОГО РЕЗЕРВУ ПрАТ «УКРАЇНСЬКИЙ ГРАФІТ».....	23
3.1 Заходи з оптимізації роботи з кадровим резервом на ПрАТ «Український графіт».....	23
Висновки.....	29
Список використаних джерел.....	31
Додатки.....	33

## ВСТУП

Суттєвою проблемою, з якою зустрічаються сьогодні керівники підприємств є відсутність на ринку праці фахівців, які б не тільки якісно проводили управлінські процедури щодо персоналу, але й пов'язували кадрову політику підприємства з визначеною стратегічною метою. Ця проблема є актуальною навіть для успішних бізнес-структур.

Кожне підприємство, що планує свій подальший розвиток, повинно мати необхідні людські ресурси для виконання виробничих завдань, які виходять із програм розвитку. Персонал, у свою чергу, як один із найважливіших ресурсів, сам потребує розвитку. Робота з формування та підготовки резерву для висунання на керівні посади підприємства проводиться з метою більш ефективного використання потенціалу людських ресурсів, підвищення якості управлінського персоналу, формування у співробітників мотивації професійного та посадового зростання. Перспектива для працівника обіймати посаду з більшими повноваженнями й відповідальністю є одним із суттєвих мотиваційних факторів його високоефективної роботи.

Переосмислення відомих класичних функцій управління і поява нових зумовлює й нові вимоги до підготовки та перепідготовки керівних кадрів. В процесі підготовки фахівців виникає потреба у наданні майбутнім спеціалістам практичного, методологічного інструментарію, яким володіє HR-менеджмент - наука, яка приділяє головну увагу кадровим ресурсам, їх формуванню, розвитку у відповідності стратегічній меті підприємства.

Формування кадрового резерву є однією з основних функцій кадрового менеджменту, адже наявність професійних «запасних гравців» є запорукою успіху будь-якого підприємства.

Для реалізації цього напрямку роботи з персоналом створюється резерв кадрів для заміщення насамперед керівних посад. У сучасних умовах соціально-економічного розвитку актуальність та практична важливість

формування кадрового резерву підприємства обумовлені посиленням конкурентної боротьби за кваліфіковану робочу силу на ринку праці.

Метою виробничої практики є засвоєння практичних навичок щодо формування внутрішнього кадрового резерву, аналізу персоналу, дослідження фінансового стану підприємства, змін у складі персоналу та розробка заходів з оптимізації роботи з кадровим резервом на ПрАТ «Український графіт».

Виходячи з цієї мети, були розроблені такі основні задачі дослідження:

- розглянути характеристику діяльності підприємства та продукцію, що виробляється;
- провести аналіз господарсько-фінансового стану ПрАТ «Український графіт»;
- провести аналіз кадрового складу підприємства;
- розглянути поточну роботу з формування кадрового резерву на ПрАТ «Український графіт»;
- запропонувати заходи з оптимізації роботи з кадровим резервом.

Об'єкт виробничої практики: ПрАТ «Український графіт» та його персонал.

Предмет виробничої практики: удосконалення формування кадрового резерву на ПрАТ «Український графіт».

Інформаційною базою звіту є фахова література, матеріали періодичних видань, статистичні дані та показники діяльності ПрАТ «Український графіт», результати власних досліджень та проведеного аналізу.

## 1. ОРГАНІЗАЦІЙНО-ЕКОНОМІЧНА ХАРАКТЕРИСТИКА

### ПРАТ «УКРАЇНСЬКИЙ ГРАФІТ»

1.1 Загальна характеристика ПрАТ «Український графіт» та сновні нормативно-правові документи, що регламентують діяльність підприємства.

Приватне акціонерне товариство «Український графіт» до зміни типу мало найменування Відкрите акціонерне товариство «Український графіт», яке було створено відповідно до розпорядження Голови Запорізької обласної Ради народних депутатів від 30 серпня 1994 року №40-р шляхом перетворення державного підприємства Дніпровського електродного заводу у відкрите акціонерне товариство згідно з Указом Президента України від 15 червня 1993 року №210/93 «Про корпоратизацію державних підприємств», засновником якого виступила держава в особі Запорізької обласної Ради народних депутатів, та первинно зареєстрованого Розпорядженням Запорізької міської ради народних депутатів від 27 вересня 1994 року №261р.

ПрАТ "Укрграфіт" - сучасне підприємство з повним циклом виробництва продукції, високим рівнем технології, механізації та автоматизації процесів. Багаторічний виробничий досвід, високий професіоналізм персоналу дозволяє робити високоякісні вироби, постійно удосконалюючи технологічні процеси та розширювати асортимент продукції, що виробляється, виходячи з потреб замовників [1].

Таблиця 1.1 – Данні про підприємство ПрАТ «Український графіт» [2]

Повне найменування: - українською мовою - англійською мовою	Приватне акціонерне товариство «Український графіт» Private joint-stock company «Ukrainisky Grafit»
---	--

## Продовження таблиці 1.1

Скорочене найменування:	
- українською мовою	ПрАТ «Укрграфіт»
- англійською мовою	PrJSC «Ukrgrafit»
Організаційно-правова форма	акціонерне товариство
Місце знаходження	Україна, 69600, м. Запоріжжя, вул. Північне шосе, 20
Офіційний сайт	<a href="https://ukrgrafit.zp.ua">https://ukrgrafit.zp.ua</a>
Вид діяльності	27.90 Виробництво іншого електричного устаткування

Мета діяльності підприємства – задоволення потреб ринку у продукції, роботах та послугах, розширення їх асортименту, підвищення їх конкурентоспроможності, ефективне управління майном та отримання прибутку.

Підприємство складається з:

- виробничих структурних підрозділів: цехів, дільниць, лабораторій;
- функціональних структурних підрозділів апарату управління: управлінь, відділів, бюро, служб.

Функції, права та обов'язки структурних підрозділів визначаються Положеннями про них. Товариство самостійно визначає свою виробничу структуру, встановлює чисельність працівників та штатний розпис.

Починаючи з 1998 р. на підприємстві розроблено, впроваджено і сертифіковано:

- систему менеджменту якості на відповідність міжнародному стандарту ISO 9001;
- систему керування навколишнім середовищем на відповідність вимогам міжнародного стандарту ISO 14001;
- систему безпеки праці і здоров'я на відповідність вимогам міжнародного стандарту OHSAS 18001;
- система енергетичного менеджмента на відповідність вимогам

міжнародного стандарту ISO 50001 [1].

Стабільне становище забезпечується орієнтованістю політики підприємства на виробництво якісної продукції, що відповідатиме індивідуальним вимогам певного споживача. Роботі зі споживачами надається особлива увага: на підприємстві функціонує команда головних фахівців з товарних напрямків, що ведуть постійний діалог та індивідуальну роботу з кожним замовником, консультують і втілюють їхні побажання.

Товариство працює лише в межах діючого законодавства, що регулює всі напрямки його діяльності. Основний документ, який визначає умови, обсяги, порядок застосування засобів державного регулювання господарських відносин є Господарський кодекс України. Він встановлює відповідно до Конституції України правову основу господарської діяльності підприємства у процесі організації та здійснення такої діяльності [3].

Ключові Законів України, які регулюють діяльність підприємства, визначають права та відповідальність за результати господарської діяльності, регулюють відносини підприємств з іншими суб'єктами господарювання, органами державного управління це - Закони України: «Про власність», «Про підприємництво», «Про підприємства в Україні».

Нормативно-правовими актами, які регламентують діяльність підприємства, також є статут, генеральна угода та колективний договір.

Статут підприємства – це зібрання обов'язкових правил, що регулюють його взаємовідносини з іншими суб'єктами господарювання та індивідуальну діяльність. У ньому зазначена точна назва підприємства, його місцезнаходження, форма власності, вид діяльності, місія функціонування та основні цілі, органи управління, порядок реорганізації і ліквідації тощо [4].

Генеральна угода - складова договірною регулювання відносин між роботодавцями (в особі федерації роботодавців) та працівниками (в особі федерації профспілок) [5].

Колективний договір - це багатоплановий документ, він регулює майже усі відносини на підприємстві як з питань виробничої діяльності, так і з



інших питань, об'єднує всі заходи, які спрямовані на удосконалення виробництва, оплати праці, покращення умов і побуту працівників [6]. На підприємстві колективний договір укладено відповідно до законодавства України. В ньому зазначено права та обов'язки керівництва, трудового колективу та профспілки, відповідно до узгоджених потреб кожної зі сторін. Адміністрація підприємства звітує перед трудовим колективом щодо виконання взятих на себе у колективному договорі зобов'язань. Також переглядаються зобов'язання сторін щодо виконання умов колективного договору.

Правила внутрішнього трудового розпорядку регламентують найм, звільнення працівників, робочий час, порядок вирішення трудових спорів. Цей внутрішній документ враховує специфіку підприємства, відповідає Кодексу законів про працю.

Положення про структурні підрозділи регламентують діяльність певного відділу підприємства: їхні функції, завдання, права та відповідальність, взаємозв'язки з іншими структурними ланками. Діючі Положення затверджені першим керівником або директором за напрямком.

Посадові інструкції – регулюють діяльність працівників, містять інформацію про їхні завдання та обов'язки, права, відповідальність, вимоги до знань, умінь, майстерності, кваліфікаційні вимоги, взаємозв'язки з іншими виконавцями та структурними підрозділами. Посадові інструкції розроблені керівниками відповідних структурних ланок з урахуванням типових вимог до посад або професій, що містяться в Довіднику кваліфікаційних характеристик професій працівників.

Національний класифікатор України "Класифікатор професій" регулює назви професій та посад, які вносяться у трудові книжки працівників. Також на підприємстві є професії, назви яких утворені за допомогою додання похідних слів: провідний, головний, змінний [7].

## 1.2 Характеристика продукції, що випускається ПрАТ «Український графіт» та сфера її застосування.

Приватне акціонерне товариство "Український графіт" - єдиний виробник в Україні графітованих електродів для електросталеплавильних, руднотермічних і інших видів електричних печей, товарних вуглецевих мас для електродів Содерберга, футерувальних матеріалів на основі вуглецю для підприємств металургійного, машинобудівного, хімічного й іншого комплексів промисловості [1].

Унікальний комплекс фізичних, хімічних, термічних і механічних властивостей продукції з вуглецевих матеріалів обумовлює її застосування в різних галузях і виробництвах (Додаток А).

Таблиця 1.2 – Основна продукція ПрАТ «Український графіт» [2]

Вид продукції	Призначення
Електроди графітовані та ніпелі до них	використовуються на дугових сталеплавильних, феросплавних, рафінувальних, руднотермічних печах.
Блоки вуглецеві	призначені для футеровки горна, нижньої частини шахти доменної печі, футеровки печей для електротермічних і хімічних процесів.
Блоки графітовані	призначені для кладки доменних печей, футеровки інших типів промислових печей.
Маса вуглецева холодно-набивна, тверда	призначена для заповнення компенсаційних зазорів у футеровці доменних і інших типів металургійних печей.
Маса вуглецева пастоподібна	призначена для заповнення швів між вуглецевими або графітованими блоками при монтажі.
Аноди і бруси графітовані	призначені для виготовлення і застосування в якості анодів магнієвих електролізерів.
Електродна маса Содерберга	призначена для формування безперервних самовипалювальних електродів, (електродів Содерберга) у електротермічних печах чорної, кольорової металургії і хімічної промисловості
Конструкційні вироби з вуглецевого матеріалу різних марок	вироби різного призначення за кресленнями замовників, як із серійних марок вуглецевих матеріалів, так і зі спеціальних дрібнозернистих графітів: тиглі, трубки, стрижні, нагрівачі, плити, форми, човники, контейнери, виливниці, комплектуючі до печей.

### 1.3 Організація та інновації виробничого процесу ПрАТ «Український графіт»

За останні роки було здійснено значний комплекс робіт, направлених на модернізацію виробництва та технологічних процесів, впроваджено низку програм і проектів.

На підприємстві маються наступні технологічні впровадження:

- потужний розсівний агрегат нового покоління, який забезпечує високу чистоту ділових фракцій сировинних матеріалів під час їхньої переробки;
- автоматична системи керування технологічними процесами дозування, змішування та пресування;
- система контролю об'ємної щільності заготівель шляхом гідростатичного зважування.

Введено в промислову експлуатацію:

- високопродуктивний швидкісний змішувач фірми "EIRICH" на лінії виробництва вуглеграфітової продукції;
- продуктивна і високоточна автоматична лінія фірми "Wassmer" для механічної обробки катодних блоків;
- ділянки плавлення зв'язуючого і просочувального гранульованого пеку;
- ділянки з виготовлення терморозширеного графіту та електроконтактних прокладок для забезпечення контактного з'єднання між електродними заготовками в колоні печі прямого нагрівання.

Розроблені нові технології з подальшим освоєнням виробництва нових видів і марок продукції та реконструйована технологічна лінія з оброблення великогабаритних електродів.

Зараз ПрАТ "Укрграфіт" має у своєму розпорядженні перспективні розробки як в області удосконалювання серійної продукції, так і в області створення нових видів продукції, орієнтованих на перспективні вимоги

споживачів, розширення застосування матеріалів і виробів на основі вуглецю.

## 2 АНАЛІЗ ТА ОЦІНКА ПОКАЗНИКІВ РОБОТИ ПРАТ «УКРАЇНСЬКИЙ ГРАФІТ»

2.1 Аналіз господарсько-фінансового стану ПрАТ «Український графіт».

Фінансовий стан підприємства характеризується наявністю у нього фінансових ресурсів і забезпеченістю засобами, необхідними для ведення господарської діяльності, підтримки нормального режиму функціонування, здійснення безперервних грошових розрахунків з іншими економічними суб'єктами [8].

Джерелами аналізу фінансового стану підприємства є:

- ф. №1 Баланс (Звіт про фінансовий стан);
- ф. №2 Звіт про Фінансові результати (Звіт про сукупний дохід).

Фінансова звітність підприємства складена відповідно до Міжнародних стандартів фінансової звітності, у редакції, затвердженою Радою з Міжнародних стандартів бухгалтерського обліку.

Основою надання фінансової звітності є чинні міжнародні стандарти фінансової звітності, міжнародні стандарти бухгалтерського обліку та тлумачення, розроблені Комітетом з тлумачень міжнародної фінансової звітності.

Аналізуючи фінансовий стан підприємства (Додаток Б) можна зробити висновок, що світовий попит на вуглеграфітовану продукцію існує. Також адміністрація товариства, у такі важкі часи, шукає шляхи задля організації стабільної роби. Тому, за результатами роботи в 2022 році, було відвантажено готової продукції на 32 165 тис.грн більше ніж у 2021 році, що дало змогу отримати прибуток у розмірі 52 584 тис.грн.

Підприємство оцінює залишковий строк корисного використання основних засобів на кінець кожного фінансового року.

Розглянувши рисунок 2.1 можна зробити висновок, що виробництво удосконалюється. Середньорічна первісна вартість основних засобів значно зросла у 2021 році (на 712 133 тис. грн.) порівняно з 2020 роком. Середньорічний знос основних засобів у 2022 році збільшився на 102 329 тис. грн. порівняно до 2020 року.

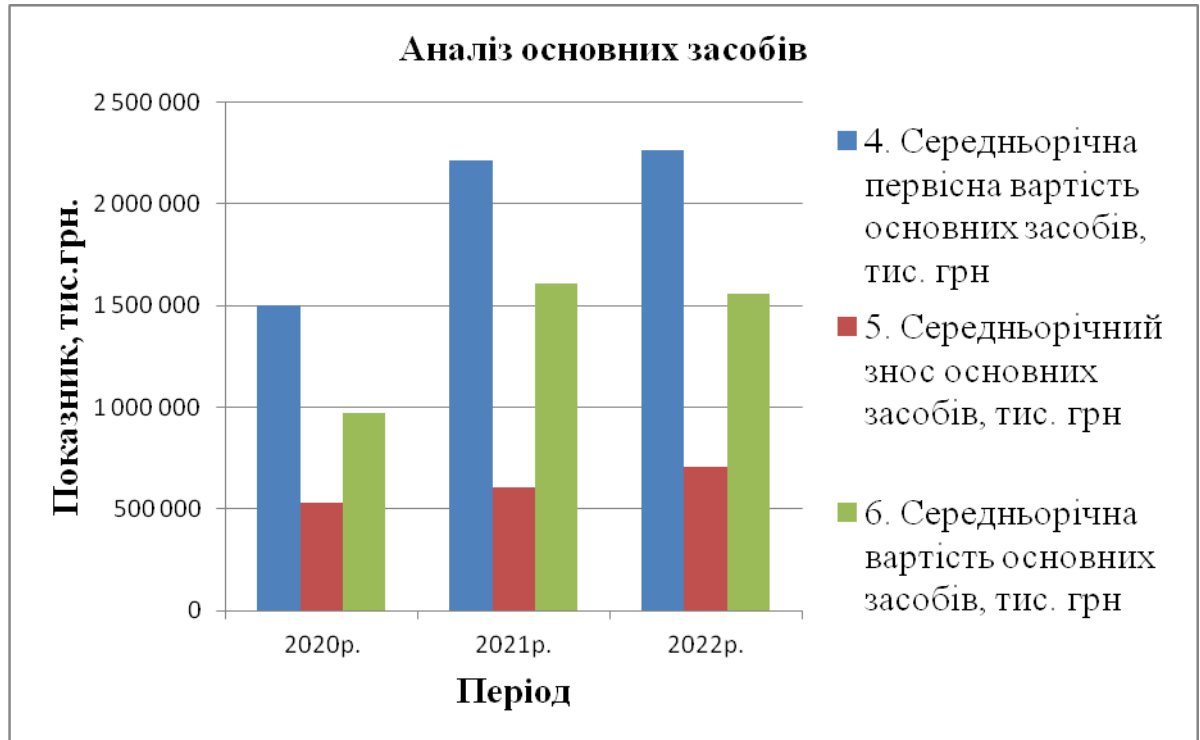


Рис. 2.1 – Аналіз основних засобів ПрАТ «Український графіт» (побудовано за результатами [1])

Коефіцієнт зносу основних засобів розраховано за формулою (2.1):

$$K_{оз} = \frac{\text{Сума зносу основних засобів}}{\text{Первісна вартість основних засобів}} \quad (2.1)$$

Коефіцієнт зносу основних засобів характеризує рівень морального і фізичного зносу основних фондів. За період двох останніх років показник має позитивні зміни – зменшення, порівняно з 2020 роком на 0,1%.

Про ефективності використання основних засобів свідчить коефіцієнт фондомісткості продукції, який розраховано за формулою (2.2):

$$\Phi B = \frac{\text{Середня вартість основних засобів}}{\text{Обсяг виробництва продукції}} \quad (2.2)$$

Таким чином, коефіцієнт фондомісткості продукції відображає, що в середньому на підприємстві основних засобів для виробництва продукції в 1 грн. використовується: у 2020 році -6,8%, у 2021 році – 9,7%, у 2022 році – 7,9%, що нижче попереднього року на 1,8%.

Таблиця 2.1 – Аналіз елементів операційних витрат [9]

Показники	2020р.		2021р.		2022р.	
	тис.грн.	питома вага, %	тис.грн.	питома вага, %	тис.грн.	питома вага, %
Матеріальні затрати	1 126 577	53,6	1 952 778	65,5	931 264	61,7
Витрати на оплату праці	418 566	19,9	534 983	17,9	292 108	19,4
Відрахування на соціальні заходи	112 683	5,4	140 352	4,7	92 839	6,2
Амортизація	76 377	3,6	77 692	2,6	105 644	7,0
Інші операційні витрати	369 513	17,6	275 120	9,2	86 931	5,8
Разом	2 103 716	100,0	2 980 925	100,0	1 508 786	100,0

Аналізуючи витрати за останні три роки за таблицею 2.1, можна зробити висновок, що найбільшу питому вагу від загальної суми витрат мають матеріальні затрати (від 53,6% до 61,%). Наступними за значущістю – витрати на оплату праці. Від загальної суми витрат їх розмір коливається від 17,9% до 19,9%. Найменшу питому вагу за 2020-2021 роки має амортизація. Її показник становить 3,6% – 2,6% відповідна. Така тенденція не характерна для 2022 року. Найменшу питому вагу серед витрат 2022 року, у розмірі 5,8 % мають інші операційні витрати.

## 2.2 Аналіз кадрового складу підприємства ПрАТ «Український графіт».

На підприємстві кадровим маркетингом займається спеціалізований функціональний підрозділ – відділ кадрів. Кадровий маркетинг, який виконує відділ кадрів включає сукупність заходів, які передбачають аналіз та оцінку потреб у персоналі; вивчення ринку праці та його сегментів, дослідження очікувань співробітників щодо кар'єри; розповсюдження в рамках організації та в засобах масової інформації відомості про вакансії, підбір, набір, адаптацію, навчання та розвиток персоналу [10]. Структура відділу кадрів розгалужена. До його складу входить кілька бюро, які відповідають за різні напрямки, а саме: бюро з набору та обліку кадрів; бюро з підготовки кадрів.

Працівники відділу кадрів, відповідають за документацію, яка дає можливість узагальнювати інформацію та робити висновки й звіти для керівництва щодо руху кадрів, зокрема, їх плинності, професійно-кваліфікаційного рівня усіх категорій персоналу тощо [10]. Особові справи працівників ведуться протягом усього часу роботи на підприємстві. Доступ до них обмежений. Відповідальність за зберігання особових справ несе начальник відділу кадрів. У разі звільнення працівника особові справи передаються до архіву підприємства.

Таблиця 2.2 – Інформація про чисельність працівників ПрАТ "Український графіт" за 2020 - 2022 роки [11]

Показник	2020 рік	2021 рік	2022 рік	Відхилення, осіб	
				2021р.- 2020р.	2022р.- 2021р.
Середня чисельність працівників, осіб	2140	2176	1864	36	-312
в тому числі:					
- жінок	708	714	665	6	-49
- чоловіків	1432	1462	1199	30	-263
Перевага чоловіків, осіб	724	748	534	24	-214



За даними таблиці 2.2 можна відмітити, що чисельність працівників у 2021 році збільшилась на 1,7% ( 36 осіб ), порівняно з 2020 роком. Але в 2022 році, чисельність різко знизилась на 14,3% ( 312 осіб). Такі значні зміни в чисельності працюючих пов'язана з початком воєнної агресії російської федерації проти України.

Аналізуючи структура персоналу за статтю, яка відображена на рисунку 2.2, робимо висновок, що персонал підприємства складається переважно з чоловіків. Їх питома вага від загальної кількості складає: 2020 рік – 66,9%; 2021 рік – 67,2%; 2022 рік – 64,3%. Такий розподіл характерний для всієї галузі, бо на підприємстві переважає важка фізична праця, яку жінка не в змозі виконати.

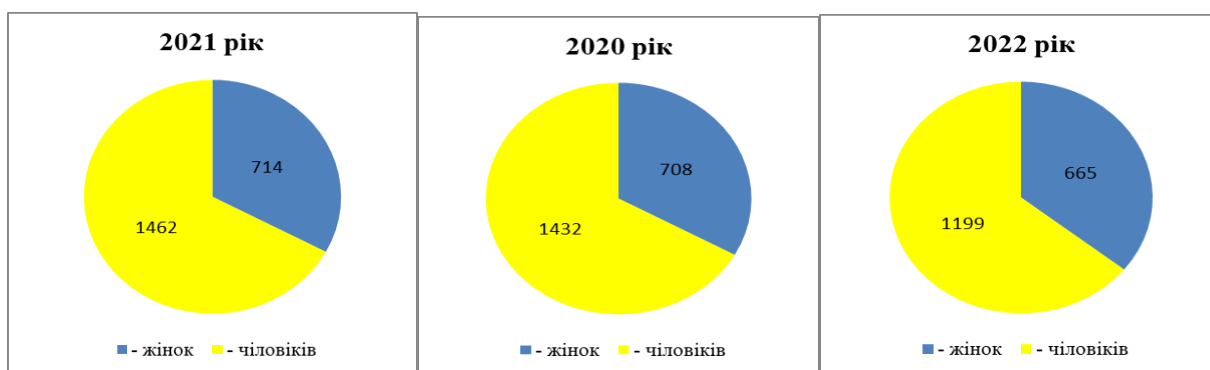


Рис. 2.2 – Структура персоналу за статтю (побудовано за результатами [11])

Звернемо увагу на віковий розподіл персоналу. За даними таблиці 2.3 видно, що перевагу в загальній чисельності мають працівники віком до 45 років. Їх питома вага коливається від 51,3% до 51,9% (рисунок 2.3). Працівники віком від 45 років до 60 років складають 43,7% - 45,6%, Найменша питома вага працівників старше 60 років. Їх на підприємстві лише 3,1%-4,2%.

Таблиця 2.3 – Аналіз чисельності персоналу за віковою ознакою [11]

Показник	2020 рік	2021 рік	2022 рік	Відносне відхилення,%	
				2021р.- 2020р.	2022р.- 2021р.
Середня чисельність працівників, осіб	2140	2176	1864	1,7	-14,3
в тому числі:					
до 45 років	1111	1133	956	2,0	-15,6
до 60 років	939	952	851	1,4	-10,6
більше 60 років	90	91	57	1,1	-37,4

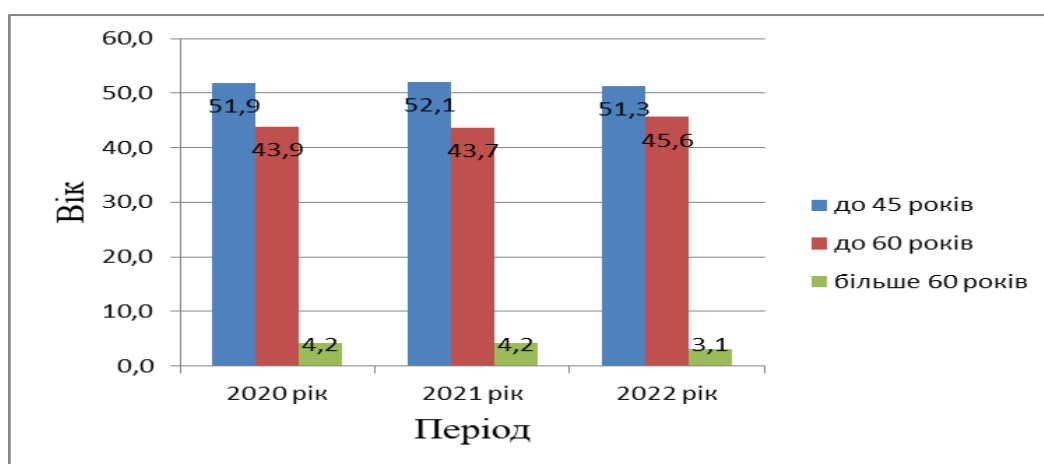


Рис. 2.3 – Питома вага вікових категорій персоналу (побудовано за результатами [11])

Для реалізації пошуку нових співробітників на підприємстві використовується два джерела (рис. 2.4).

Процедура організації підбору майбутніх співробітників складається з наступних етапів:

- попередній відбір: відокремлення кандидатів, які не мають мінімального набору критеріїв, які необхідні для зайняття вакансії;
- співбесіда кандидатів з начальником відділу кадрів;
- співбесіда з керівником підрозділу, в якому є відповідна вакансія;
- прийняття рішення про на роботу;

- випробувальний термін на робочому місці.

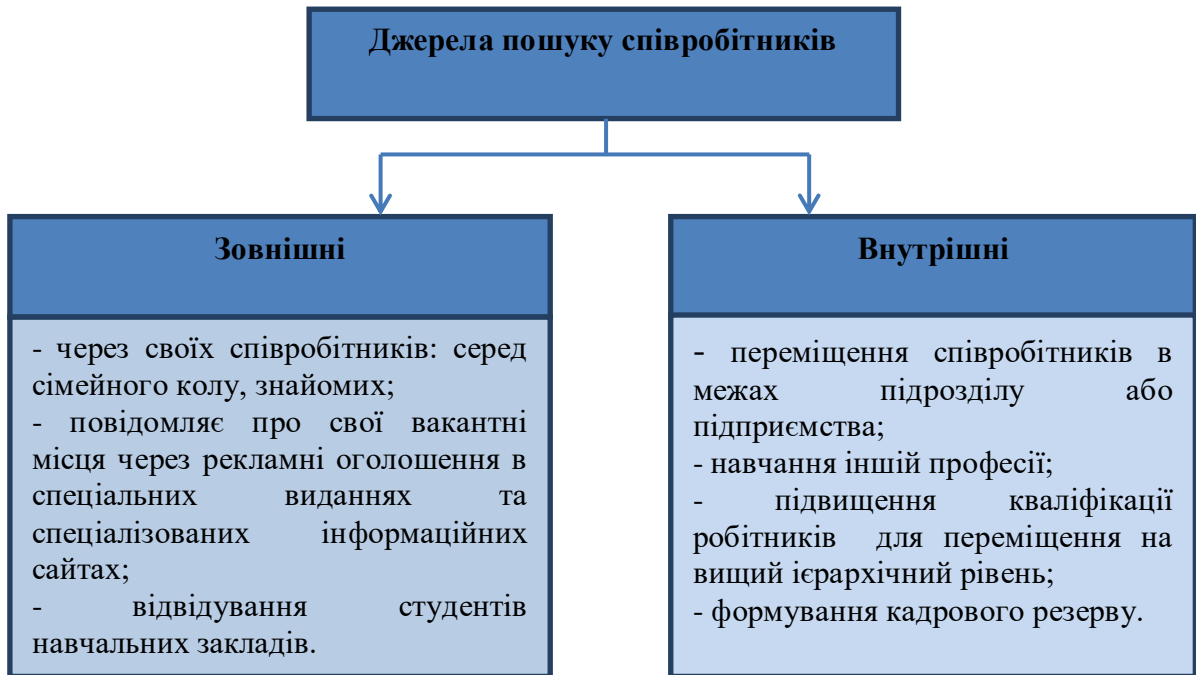


Рис. 2.4 – Джерела пошуку співробітників

Набір працівників здійснюється на вакантні місця, які мають у штатному розписі. Керівники структурних підрозділів, враховуючи виробничу програму, надають свої заявки про вакансії та потребу набору робітників до відділу кадрів, з зазначенням кваліфікаційних вимог до кандидатів.

Вимоги до персоналу залежать від посади, професій, ситуації на ринку праці та потреб підприємства.

### 2.3 Оцінка поточних результатів роботи з формування кадрового резерву на ПрАТ «Український графіт»

Кадровий резерв – це група керівників і фахівців, потенційно здатних до управлінської діяльності, які відповідають висунутим певною посадою вимогам, і після відповідної професійної підготовки можуть займати керівні

посади [12]. Внутрішній кадровий резерв формують із працівників підприємства.

Основна мета роботи з внутрішнім резервом кадрів на підприємстві це:

- повне та своєчасне забезпечення підприємства в компетентних та управлінських кадрах;
- виявлення з-поміж працівників осіб, які мають потенціал для призначення на керівну посаду та ефективне використання їх творчого потенціалу;
- створення реальної перспективи професійного та кар'єрного зростання;
- забезпечення своєчасного заміщення керівників у зв'язку з досягненням пенсійного віку або по інших причинах, компетентними і здатними до управлінської роботи працівників;
- досягнення оптимальної розстановки та ротації керівників, спеціалістів;
- залучення більш молодих працівників на ключові посади;
- скорочення періоду адаптації на посаді керівника щойно призначеними працівниками [13].

Механізм формування резерву персоналу на підприємстві визначається Положенням про роботу з кадровим резервом [14]. Положення має наступні розділи:

1. Загальні положення;
2. Основні принципи формування;
3. Структура та порядок формування резерву персоналу;
4. Порядок підготовки працівників, зарахованих до складу резерву персоналу;
5. Обов'язки посадових осіб, відповідальних за роботу з резервом персоналу.

Потребу в резерві визначається відділом кадрів на підставі аналізу стану керівного персоналу, динаміки зміни керівників у зв'язку з виходом на

пенсію або іншим причинам.

При відборі кандидатів до резерву на керівні посади підприємства беруться до уваги:

- облікові данні (вік, освіта, відомості про трудову діяльність тощо);
- стан здоров'я робітника, сімейні обставини;
- управлінський потенціал (цілеспрямованість, відповідальність, ініціативність, лідерські якості, вміння самостійно приймати рішення, врівноваженість, самоконтроль, вміння бачити перспективу, здатність опановувати нові знання та нові методи роботи);
- організаційні здібності (володіння навичками ділового спілкування та управління, здатність працювати в колективі та раціонально розподіляти робочий час) [13].

Відповідальність за організацію роботи з формування внутрішнього резерву покладено на директорів за напрямком, які проводять попередній відбір кандидатів для подальшого включення в резерв.

На всіх кандидатів до резерву на посаду керівника структурного підрозділу заповнюється анкета (додаток В) та автобіографія (додаток Г). Всі документи надаються в відділ з організації та оплати праці для складання списків спеціалістів, яких рекомендовано до включення в внутрішній кадровий резерв підприємства. Сформовані списки та звіти з підготовки спеціалістів подаються на обговорення кваліфікаційної комісії два рази на рік. Кваліфікаційна комісія проводить оцінку кожного претендента та робить висновок про залишення в складі резерву, залишення з виконанням зауважень та виключення.

Лише після затвердження списку працівникам повідомляється про зарахування до внутрішнього резерву або виключення. Виключення працівника з резерву виконується:

- в зв'язку з незадовільними результатами його діяльності;
- недостатньою роботою з підвищення ділової кваліфікації;
- негідною поведінкою;

- в зв'язку з погіршенням стану здоров'я;
- за віком.

З особами, зарахованими до кадрового резерву, проводиться робота, що сприяти підвищенню професійного рівня працівників та підготовці їх до виконання функцій на керівній посаді. Для цього розробляється індивідуальний план підготовки спеціаліста, якого включено до резерву. В індивідуальному плані передбачені наступні заходи:

- спільна праця кандидата на керівну посаду та наставника ;
- тимчасове виконання обов'язків відсутнього керівника на період його відпустки, відрядження;
- стажування на керівній посаді;
- робота в проектах та виконання повноважень, які делеговані наставником;
- участь у робочих групах, нарадах;
- вирішення певних виробничих завдань;
- оцінка діяльності співробітника .

Індивідуальний план розробляє безпосередньо керівник структурного підрозділу та погоджує його з директором за напрямком.

Отже, процес формування внутрішнього кадрового резерву на підприємстві передбачає: по-перше, забезпечення надійної наступності при заміщенні керівних посад структурних підрозділів, по-друге, зведення до мінімуму можливості призначення на посаду робітника не підготовленого або такого, який не відповідає вимогам, що висуваються, по-третє, створення умов для стимулювання творчої активності.

Робота з кадровим резервом на ПрАТ «Український графіт» є елементом системи кар'єрного зростання та мотивації, яка не потребує значних вкладень, але дає можливість отримати відповідні результати.

### **3 НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ ФОРМУВАННЯ КАДРОВОГО РЕЗЕРВУ ПРАТ «УКРАЇНСЬКИЙ ГРАФІТ»**

3.1 Заходи з оптимізації роботи з кадровим резервом на ПрАТ «Український графіт».

Розвиток персоналу – це системно організований процес безперервного професійного навчання й виховання працівників для підготовки їх до виконання складніших виробничих функцій, професійно-кваліфікаційного просування, формування резерву керівників і вдосконалення соціальної структури персоналу організації [15].

Підприємство має стимулювати подальше професійне зростання своїх співробітників на різних ланках ієрархії. Проте особливої уваги слід надати посадам вищих рівнів управлінців, оскільки вони мають значний вплив на розвиток підприємства. Важливо, вміти виявити кандидатів, які проявляють лідерські якості і нахил до управлінської діяльності серед свого персоналу і спеціально готувала їх до роботи на керівних посадах. Це можна реалізувати на практиці через планування і підготовку кадрового резерву [16].

Перевагою внутрішнього кадрового резерву є те, що резервіст достатньо обізнаний з організацією, її структурою, організаційною культурою, має особисті контакти з колегами по роботі, менше піддається перетягуванню до інших підприємств.

До недоліків внутрішнього кадрового резерву належить те, що резервіст не завжди користується авторитетом серед своїх колег, іноді не проявляє інтересу до інновацій.

Процес формування кадрового резерву має бути неперервним і гнучким відповідно до вимог виробництва, узгодженим з іншими напрямками роботи з персоналом організації. Підготовка кадрового резерву є досить непростим процесом, котрий вимагає постійної уваги з боку керівника

підприємства, служби відділу кадрів на всіх етапах формування резерву.

Призначення керівника структурного підрозділу, просування фахівця на керівну посаду повинно відбуватися не спонтанно у зв'язку з раптовою вакансією, що з'явилася, а планується планомірно, на підставі поступового заміщення звільненої посади керівника [16].

Наявність кадрового резерву з підготовлених фахівців дає змогу ПрАТ «Український графіт» значно знизити витрати на підбір та адаптацію нових співробітників, а також побудувати систему інвестицій у розвиток персоналу, що, в свою чергу, значно підвищує нематеріальну мотивацію працівників і сприяє їх закріпленню на підприємстві. Крім того, наявність підготовленого кадрового резерву дає змогу значно знизити ризики товариства в разі захворювання ключових співробітників або виникнення інших непередбачуваних обставин.

Важливе значення, як мотивуючого чинника, мають чітко визначені гарантії професійного зростання та просування по службі. Це серйозний морально-психологічний мотив трудової активності працівників, що ґрунтується на природному прагненні кожного працівника до самоствердження, визнання його корисності та значущості в колективі. Важливо створити в колективі обстановку, коли кожен знає перспективу свого зростання - у кваліфікації та за його посадою.

Незважаючи на досягнуті результати, застосовувані технології в системі формування внутрішнього резерву кадрів вони потребують подальшого вдосконалення.

Розробка плану інформаційного супроводу програми. Інформувати працівників про цілі та завдання програми кадрового резерву, її переваги для підприємства та співробітників. Завдання інформаційного супроводу - сформулювати загальне розуміння важливості програми у співробітників, здолати можливий опір і скептичне ставлення до програми за рахунок своєчасного і максимально повного інформування персоналу. Необхідно підтримувати увагу персоналу до програми, попередити появу негативних



чуток і хибних уявлень.

Необхідно інформувати персонал підприємства про:

- результати роботи програми;
- досягнення її учасників: найкращі наставники, найкращі резервісти;
- призначення резервістів і подальшу роботу програми.

Вже давно головною цінністю будь-якого підприємства заведено вважати її співробітників, а саме підприємство - розглядають не як механізм видобутку прибутку, а як спосіб організації людей та їхнього потенціалу. Після приходу до відділу кадрів новому співробітникові звичайно розповідають про можливості розвитку його кар'єри при високих показниках роботи.

Під час побудови системи управління кар'єрою персоналу підприємству слід створити кілька моделей успішно реалізованої кар'єри з-поміж співробітників і показувати їх новачкам під час влаштування на роботу. Успішно реалізовані моделі кар'єри також можна розміщувати на корпоративному сайті товариства, щоб потенційні співробітники бачили, чого вони можуть досягти, працюючи на підприємстві.

Необхідно сформувати правильне розуміння кадрового резерву у співробітників, донести інформацію про те, що це лише додаткова можливість їхнього кар'єрного зростання. Відповідно, висвітлення результативності програми з формування внутрішнього резерву кадрів, підкреслить відповідність поставлених цілей і завдань отриманим результатам.

На підприємстві значна увага приділяється резервістам. Але чомусь в тіні залишаються наставники.

Створити ефективну систему мотивації самих наставників на виконання своїх функцій шляхом:

- регулярної надбавка за наставництво (щомісячна/квартальна);
- заохочення наставників, резервісти яких, продемонстрували найкращі результати підготовки за висновками кваліфікаційної комісії під час

проміжного оцінювання або річного.

За необхідності корисно провести внутрішнє навчання наставників навичкам передання досвіду і допомоги в розвитку резервістів.

Задля збільшення ефективності професійно-кваліфікаційного просування управлінців потрібно забезпечити на підприємстві сприятливі умови щодо їхньої виробничої адаптації на нову посаду, надавати їм належну інформацію щодо особливостей роботи на цій посаді, комунікації з керівниками вищого рівня управління, колегами, рівними за рангом, та підлеглими, проводити моніторинг щодо набуття нових знань, умінь та практичних навичок, що можуть знадобитись на нових, більш високих керівних посадах. У зв'язку з цим для керівників низового та середнього рівнів управління важливою є підтримка керівника вищого рангу.

Навчання кадрового резерву підприємства здійснюється лише за індивідуальною програмою. Доцільно розглянути навчання за загальною та спеціальними програмами.

Загальна програма підготовки резервістів буде охоплює теоретичну перепідготовку, яка повинна гарантувати опанування ними знань з теорії та практики управління, економіки, соціології та психології.

Спеціальна програма націлена на підготовку резервістів відповідно до вимог того виду резерву керівників, до якого зараховано працівника організації. Програми професійного навчання резервістів не можуть бути однаковими для всіх. Вони повинні передбачати ймовірні зміни повноважень та відповідальності осіб, включених до резерву, потребу в розв'язанні ними нових завдань. Також спеціальні програми націлені на підвищення рівня кваліфікації резервістів у сфері їхньої професійної діяльності.

Готуючи майбутніх керівників, варто використовувати здебільшого нетрадиційні, а зокрема - активні форми та методи навчання, такі як розбір конкретних ситуацій, ділові ігри тощо. Застосування ділових ігор дозволяє резервістам за стислий термін придбати досвід управлінської роботи. Перевагою ділової гри є оцінювання в процесі навчання здібностей

резервіста до діяльності керівника.

Успішна робота будь-якого підприємства безпосередньо залежатиме від того, якою мірою керівники на всіх рівнях наділені властивостями лідера - спроможністю повести за собою працівників.

Лідерство на підприємстві – це динамічний процес роботи в групах, за допомогою якого одна людина в рамках певного часу чи в контексті визначеної організації має вплив над іншими членами групи, які без будь-якого примусу діють на благо досягнення цілей і задач групи [17].

Лідерство - це не якість, яка з'являється в людині з народження. Керівник із лідерськими якостями здатен ухвалювати неординарні, зважені рішення, зможе добрати необхідних, з відповідними знаннями і здібностями, психологічно сумісних працівників, і добре організувати роботу. Тож під час роботи з резервом керівників надзвичайно важливо надавати належної уваги питанням навчання мистецтву бути лідером.

Проте внутрішній резерв підприємства не повинен обмежуватися тільки ключовими посадами управлінців вищого та середнього рівня керівництва. Найефективнішому функціонуванню підприємств сприяє також включення в кадровий резерв керівників низового рівня управління, професіоналів з гарною підготовкою і потенціалом для кар'єрного зростання.

Коли підприємство розвивається, нарощує обсяги виробництва, запрошувати робітників на нові робочі місця, фахівців на низові посади цілком виправдано. Але заповнювати вакантні посади професіоналів і керівників треба переважно з власних кадрових ресурсів. Це виправдана політика зайнятості, важлива складова корпоративної культури [15].

Значну роль у формуванні внутрішнього кадрового резерву відіграють не лише набуті нові знання, а й можливість застосування їх на практиці, тобто бажання керівництва підприємства залучати резервістів до активної роботи.

Якщо керівництво своєчасно не «роздивитися» співробітника, не дасть йому відчути, що він став більш освіченим, більш досвідченим, здатним

розв'язувати більш складні завдання, а підприємство не в змозі використовувати всі ці знання в середині себе, не може дати йому можливість реалізувати себе на новому витку кар'єрних сходів. То ймовірність того, що він почне собі шукати нове місце роботи у зв'язку з незадоволеністю, стане близькою до 100%. Відповідно, такого працівника необхідно вчасно з орієнтувати, або підприємство може стати «кузнею кадрів», тому що таких спеціалістів найчастіше переманюють конкуренти, шляхом обіцянок «золотих гір» та значної можливості кар'єрного зростання. Тому співробітник у пориві образи на підприємство прийме рішення про перехід до іншого роботодавця, і не буде вдаватися у подробиці запропонованої роботи, лише почувши на співбесіді очікувану фразу про великі перспективи.

Процес підготовки резервістів може тривати достатньо тривалий час, за умови використання підприємством сучасних методів аналізу ринку та довгострокового планування, але таке виховання власних кадрів спроможне виправдати себе в майбутньому.

Під час роботи з кадрами, тим паче під час формування кадрового резерву, необхідно враховувати що, найбільшу цінність становитиме не такий працівник, який володіє винятковими знаннями, а такий, який спроможний невпинно опановувати та навчатися новому, а потім застосовуватиме власні знання на практиці.

## ВИСНОВКИ

Звіт з виробничої практики написаний за даними ПрАТ «Український графіт». Під час практики було здобуті практичні навички з управління персоналом, зокрема з формування внутрішнього резерву персоналу. В звіті з практики розглянуто джерела пошуку персоналу, процедуру організації підбору майбутніх співробітників, механізм формування внутрішнього резерву кадрів, визначено, що у разі виникнення вакантних посад у першу чергу для заповнення вакансії розглядається внутрішній кадровий резерв.

У другому розділі, на основі вихідних даних підприємства, проведений аналіз елементів операційних витрат, який показав, що витрати на оплату праці персоналу за критерієм значущості займають друге місце поступаючись лише матеріальним затратам.

Ознайомившись з роботою відділу кадрів: структурою, завданнями та відповідальністю робітників відділу. Підприємство використовує внутрішні та зовнішні джерела пошуку працівників. Проаналізовано структуру персоналу за статтю та віком. Переважну більшість у персоналі мають чоловіки. Так у 2020 році їх більше ніж жінок на 724 особи, у 2021 році – на 748 осіб, а у 2021 році – 534 особи.

У період воєнного стану на підприємстві спостерігається тенденція зниження чоловічої статті серед персоналу. Так у 2022 році їх стало на 263 особи менше ніж 2021 році. Відповідно, якщо в подальшому не відбудеться суттєвих змін в країні, підприємство має ризик нестачі персоналу саме чоловічої статті.

Розглядаючи роботу з формування внутрішнього резерву, ознайомила з Положенням про формування та підготовку резерву персоналу для висунання на керівні посади ПрАТ «Український графіт». Завдання цього Положення - встановлення єдиних організаційних принципів у роботі з резервом та створення системи підготовки резерву керівних кадрів

на підприємстві. Для розгляду кандидатів до кадрового резерву використовують наступні інформаційні джерела: матеріали атестації, матеріали особових справ, дані, що характеризують кваліфікацію працівника, трудову діяльність. Були визначені переваги та недоліки внутрішнього кадрового резерву. Роботі з цього напрямку приділяється значна увага. Внутрішній кадровий резерв формують лише із працівників підприємства. Фахівців ззовні запрошують лише в тому випадку, коли працівники підприємства не володіють необхідними навичками, уміннями.

Однак, внутрішній кадровий резерв ПрАТ «Український графіт» обмежується лише ключовими посадами керівників на вищому та середньому рівнях управління. Необхідно приділяти увагу і лінійному персоналу – майстрам. Саме майстри планують, організовують та контролюють виконання виробничого процесу. Від якісних показників роботи майстрів залежить випуск продукції, відповідно і фінансовий результат підприємства.

Таким чином, у результаті виробничої практики, зроблено висновки, що для подальшого розвитку напрямку формування внутрішнього резерву необхідно організовувати належний інформаційний супровід розвитку програми, поширити навчання персоналу за загальними і спеціальними програмами, звернути увагу на наставників резервістів, які є джерелом знань та навичок.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

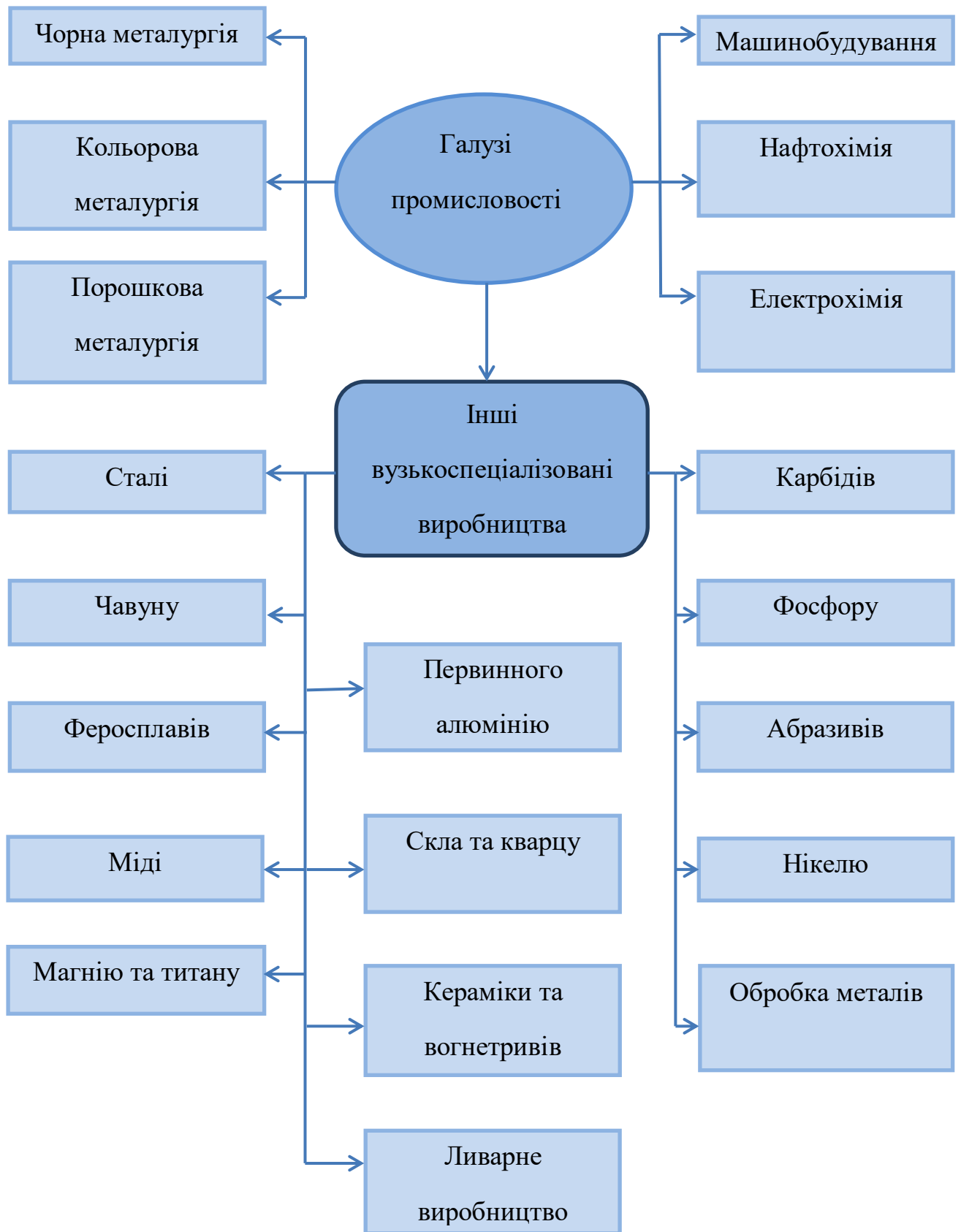
1. Офіційний сайт ПрАТ «Український графіт». URL: <https://ukrgrafit.zp.ua/company>
2. Статут ПрАТ «Український графіт», нова (восьма) редакція. **Рік?**  
**Кількість сторінок**
3. Бойчик І. М. Економіка підприємства: підруч. Київ : Кондор, 2016. 378 с.
4. Лисак О. І., Андреева Л. О., Болтянська Л. О. Економіка підприємства: навч. посіб. Мелітополь : Люкс, 2020. 272 с.
5. Про колективні договори і угоди : Закон України від 01.07.1993 р. № 3357-ХІІ. Дата оновлення 16.11.2022. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3356-12>
6. Іванова Н. С., Приймак Н. С., Карабаза І. А., Шаповалова І. В., Лижник Ю. Б. Сучасний менеджмент у схемах і таблицях. Частина 1: навч. посіб. Кривий Ріг : Вид.ДонНУЕТ, 2021. 282 с.
7. Національний класифікатор України «Класифікатор професій ДК 003:2010» : Наказ Держспоживстандарту України від 28.07.2010 р. № 327. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/va327609-10>
8. Базецька Г. І. Економічний аналіз діяльності підприємства: навч. посіб. Харків: Нац. юрид. ун-т ім. Ярослава Мудрого, 2021. 274 с.
9. Дані бухгалтерських звітів ПрАТ «Український графіт». 10. Шубалий О. М., Рудь Н. Т., Гордійчук А. І., Шубала І. В., Дзямулич М. І., Потьомкіна О. В., Серeda О. В. Управління персоналом: підруч. / за заг. ред. О. М. Шубалого. Луцьк : ІВВ Луцького НТУ, 2018. 404 с.
11. Документація та дані звітів відділу кадрів ПрАТ «Український графіт».

12. Балановська Т. І., Михайліченко М. В., Троян А. В. Сучасні технології управління персоналом: навч. посіб. Київ: ФОП Ямчинський О.В., 2020. 466 с.
13. Положення про формування та підготовку резерву персоналу для висування на керівні посади ПрАТ «Український графіт».
14. Сочинська-Сибірцева І. М., Доренська А. О., Тушевська Т. В. HR-менеджмент: навч. посіб. Кропивницький : ЦНТУ, 2022. 278 с.
15. Данюк В. М., Колот А. М., Суков Г. С. Управління персоналом : підруч. / за заг. та наук. ред. к.е.н., проф. В. М. Данюка. Київ: КНЕУ; Краматорськ : НКМЗ, 2013. 656 с.
16. Савченко В. А. Розвиток персоналу: підруч. 2-ге вид., перероб. і доп. Київ: КНЕУ, 2015. 505 с.
17. Руденко О. М., Усаченко Л. М., Штурхецький С. В. Система і стратегія HR-менеджменту для державного управління : навч. посіб. Київ: ТОВ «НВП «Інтерсервіс», 2013. 133 с.



## ДОДАТОК А

## Області застосування продукції [1]



## ДОДАТОК Б

Таблиця Б – Аналіз господарської діяльності ПрАТ «Український графіт» [9]

Показники	2020р.	2021р.	2022р.	Відхилення, тис.грн	
				2021р.- 2020р.	2022р.- 2021р.
1. Фінансовий результат від операційної діяльності, тис. грн					
- прибуток			170 622		
- збуток	-103 601	-354 176		-250 575	-183 554
2. Чистий фінансовий результат, тис. грн					
- прибуток			52 584		
- збуток	-144 457	-317 514		-173 057	-264 930
3. Готова продукція, тис.грн.	143 348	165 905	198 070	22 557	32 165
4. Середньорічна первісна вартість основних засобів, тис. грн	1 502 372	2 214 505	2 263 834	712 133	49 329
5. Середньорічний знос основних засобів, тис. грн	530704	605 147	707 476	74 443	102 329
6. Середньорічна вартість основних засобів, тис. грн	971 668	1 609 358	1 556 358	637 690	-53 000
7. Коефіцієнт зносу основних засобів,%	0,4	0,3	0,3	-0,1	0,0
8. Коефіцієнт фондомісткості продукції, %	6,8	9,7	7,9	2,9	-1,8

## ДОДАТОК В

Бланк анкети кандидата для включення в кадровий резерв [13]

**АНКЕТА КАНДИДАТА****(який висувається на керівну посаду)**

П.І.Б. \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

Дата народження \_\_\_\_\_

1. Освіта \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

Спеціальність та кваліфікація за дипломом \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

Досвід роботи за цією професією:

№ з\п	Період роботи	Займаема посада

Тимчасове виконання обов'язків (стажування) за плануємою посадою

НІ \_\_\_\_\_

ТАК (який період) \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

Коротка характеристика ділових та організаторських  
якостей \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

Коротка характеристика особистих якостей \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

Підвищення кваліфікації за останніх 5 років:

№ з/п	Місце навчання	Строк навчання	Тема, за якою проводилось навчання

Сімейне становище, склад сім'ї \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

Житлові умови \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

Яке додаткове навчання необхідне:

Рекомендується в резерв персоналу на посаду \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

Керівник структурного підрозділу

П.І.Б./Підпис

## ДОДАТОК Г

Бланк автобіографії кандидата для включення в кадровий резерв [13]

## АТОБІОГРАФІЯ

П.І.Б. \_\_\_\_\_

Число, місяць та рік народження \_\_\_\_\_

Освіта:

Найменування учбового закладу та місце його розташування	Факультет	Рік вступу	Рік закінчення	Отримана спеціальність

Виконувана робота з початку трудової діяльності

Місяць, рік		Посада, з зазначенням підприємства	Місце знаходження підприємства
Прийняття	Звільнення		

Якими мовами володієте \_\_\_\_\_

Вчений ступінь, вчене звання \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

Які маєте наукові труди та винаходи \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

Які нагороди маєте \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

Сімейне становище на момент заповнення автобіографії \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

Додаткові навички \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

Особисті якості \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

Ділові якості \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

Підпис, дата