

Таблиця 2. Картка контролю за адаптацією

Критерії оцінки соціальної й професійної адаптації співробітника	Замітки керівника				
	1-й тиждень	2-й тиждень	...	4-й тиждень	...
Отримано необхідний для роботи обсяг знань					
Отримано необхідний для роботи обсяг навичок					
Установлено неформальні взаємини з більшістю колег по роботі					
Поведінка співробітника відповідає нормам і традиціям групи					
На який рівень показників діяльності (обсяг та якість робіт) вийшов співробітник					
Простежується бажання вдосконаливатися професійно					
Потреба в розгорнутому навчанні					
Співробітник схильний брати на себе відповідальність за самостійно ухвалені рішення щодо виконання виробничих завдань					
Потребує жорсткого чи помірнього контролю					
Здатність ставити цілі і вміння їх досягати					

Отже, від того, наскільки добре керівник знає особливості й потреби своїх підлеглих, прямо залежить ефективність роботи підрозділу. Персонал виступає головним стратегічним ресурсом керівника в умовах постійних змін у компанії, і це вимагає стратегічного погляду на управління ним. Ефективною технологією стратегічного управління робочою групою є керований процес адаптації, водночас орієнтований як на формування професійних вмінь і навичок, так і на формування стилю трудової поведінки, адекватного внутрішнім потребам робочої групи. Від керівника вимагається розуміння очікувань нового співробітника, його оцінки власної відповідності вимогам компанії та робочої групи, його бачення подальшого розвитку і можливих перспектив. Саме в період адаптації необхідно допомогти людині привести у відповідність очікування від роботи з можливостями компанії (або конкретного робочого місця). Усвідомлення ступеня цієї відповідності стає додатковим мотивом працівника до коригування рівня своєї трудової активності. В зв'язку з цим керівники структурних підрозділів мають знати особливості керування адаптацією на кожному з її етапів; уміти формувати програму введення на посаду нових співробітників; представляти, як можна залучити членів робочої групи до організації процесу адаптації.

Завданням керівника є зміна соціального статусу новачка, ініціація його неформального членства в групі; цілеспрямоване переведення в стиль Виконавця. В подальшому вимагається відслідковувати соціальну мотивацію і підтримувати прагнення працювати на досягнення загальних цілей. Відповідний етап розвитку нового працівника вимагає відповідного стилю індивідуального керівництва. Такий підхід до організації адаптації працівників в повній мірі відповідає сучасній концепції маркетингу персоналу.

#### Література

1. Сергеева О.Б. Лидерство и управление как компетенции руководителей среднего звена // Управление персоналом. – 2005. - №19(125). – С. 57-60.
2. Занько Д.И. Адаптация, мотивация и развитие персонала отдела продаж. – Москва: Вершина, 2006. – 240 с.
3. Веснин В.Р. Практический менеджмент персонала: Пособие по кадровой работе. – М.: Юрист, 2001. – 496 с.
4. Малуев П.А., Мелихов Ю.Е. Управление персоналом. – М.: Издательство «Альфа-Пресс», 2005. – 184 с.

УДК 658.27:64 (477.62)

І.А. Карабаза

### ОСОБЛИВОСТІ ПОКРИТТЯ ПОТРЕБИ В ВИРОБНИЧИХ ЗАПАСАХ ВНУТРІШНІМИ ТА ЗОВНІШНІМИ ДЖЕРЕЛАМИ ПОСТАЧАННЯ НА ГРНИЧОЗБАГАЧУВАЛЬНИХ ПІДПРИЄМСТВАХ

Питання забезпечення підприємств виробничими запасами як за допомогою внутрішніх, так і зовнішніх джерел постачання досліджувалося багатьма економістами. Від його вирішення залежить ефективність господарювання на підприємстві. Зокрема Аксененко А.Ф. вказує, що затримка у забезпеченні виробництва необхідними матеріалами викликає недовикористання робочої сили та потужностей обладнання, зменшення випуску продукції, перевитрачання фонду заробітної плати, підвищення собівартості продукції та погіршення результатів діяльності підприємства в цілому [1,

с.15]. Такі економісти, як Чумаченко М.Г., Боллох М.А., Бурчевський В.З., Горбаток М.І. вважають, що аналіз забезпеченості потреби підприємства в запасах джерелами покриття забезпечує ритмічну роботу підприємства та його фінансову стійкість [2, с. 409]. Серікова Т.М., Понікаров В.Д., Кожанова Є.П., Оленко І.П. вважають, що «від своєчасності постачання матеріальних ресурсів залежить обсяг, якість продукції, витрати на її виробництво, виконання договірних зобов'язань» [3, с. 199]. В свою чергу Ковбасюк М.Р. вказує, що забезпеченість ресурсами підприємства є важливою умовою ефективного виконання плану випуску продукції [4, с. 78].

Але, слід зазначити, що деякі питання, зокрема аналізу забезпеченості потреби в деяких видах виробничих запасів договорами та фактичного їх виконання, залишаються нерозкритими або не отримали подальшого розвитку.

Метою статті є викладення теоретичних та методологічних засад здійснення аналізу забезпеченості потреби у виробничих запасах договорами та фактичного їх виконання на гірничо-збагачувальних підприємствах.

Своєчасне та ритмічне забезпечення виробництва матеріалами є передумовою ефективною господарської діяльності підприємства, тому необхідно обирати оптимальні шляхи забезпечення підприємства запасами. На сьогоднішній день можна виділити два основних існуючих шляхи забезпечення підприємства запасами: інтенсивний та екстенсивний. За умов ринкової економіки перевага, безперечно, надається інтенсивному шляху забезпечення підприємства запасами. Це пов'язано, перш за все, з обмеженістю ресурсів у природі, а також з тим, що на відміну від екстенсивного шляху забезпечення запасами, який широко використовувався на українських підприємствах у попередні часи і у певному ступені вплинув на загострення екологічної ситуації у країні, інтенсивний шлях дає змогу втілювати наукові розробки щодо утилізації відходів та використання безвідходних технологій. Виробничі запаси, які необхідні для здійснення виробничого процесу на підприємствах, можуть надходити як із зовнішніх, так і з внутрішніх джерел постачання. Так, до внутрішніх джерел постачання належать: очікувані залишки матеріалів, з урахуванням незавершеного виробництва на початок аналізованого періоду, відходи, вдруге використані матеріали, запаси власного виробництва та інше.

На гірничо-збагачувальних підприємствах (ГЗП) Кривого Рогу в забезпеченні виробничими запасами переважають зовнішні джерела їх постачання, відповідно доцільно розглянути порядок розрахунку забезпеченості потреби підприємства у запасах договорами та порядок фактичного їх виконання (табл. 1) [5, с. 112].

Таблиця 1. Аналіз забезпеченості потреби в деяких видах виробничих запасів договорами та фактичне їх виконання за звітний рік на ВАТ „ПГЗК”

Назва матеріалу	Планова потреба, тис. грн.	Джерело покриття		Замовлено за договорами, тис. грн.	Забезпечено потреби договорами, %	Надійшло від постачальників, тис. грн.	Виконання договорів, %	
		внутрішнє (рудоуправління комбінату)	зовнішнє					
			Постачальник					Тис. грн.
Аглоруда	33768,88	33768,88	-	-	-	-	-	
Запчастини	85500	-	ВАТ „КЗРК”	34995,6	34995,6	(85499,1/85500)*100% = 99,9%	17651,7	(61165,7/85499,1)*100%=71,5
			ВАТ „ОРРЗ”	1109,8	1109,8		653,0	
			ВАТ „НКМЗ”	5524,2	5524,2		3906,3	
			ВАТ „Дніпроважкмаш”	6098,5	6098,5		2883,2	
			ТОВ „Криворіжрудмаш”	1312,3	1312,3		260,9	
			ТОВ з-д „Прогрес”	1488,3	1488,3		796,1	
			ВАТ „Дизельний завод”	1908,4	1908,4		318,0	
			ВАТ „КриворіжНИПИрудмаш”	2736,1	2736,1		508,3	
			ВАТ „Регом”	12600	12600		8522,3	
			ВАТ „Промрудмаш”	3315,1	3315,1		1265,2	
			Інші	14410,8	14410,8		24400,7	
			Разом	85499,1	85499,1		61165,7	

З табл. 1 видно, що на ГЗП існують запаси, для забезпечення яких необхідно задіяти лише внутрішні джерела постачання. Так, на ВАТ „ПГЗК” аглоруда є продуктом власного виготовлення, а потребу в інших запасах, зокрема, у запасних частинах для обладнання можна задовольнити лише за допомогою зовнішніх джерел покриття, тобто постачальників. Планова потреба у запчастинах на ВАТ

„ПГЗК” забезпечена підписаними договорами практично повністю. Але виконання договорів вимагає прийняття заходів щодо їх оптимізації, так як виконання договорів постачання складає всього 71,5%.

На підставі даних табл. 1 можна розрахувати коефіцієнти забезпеченості потреби підприємства договорами на поставку та внутрішніми джерелами покриття. Такі коефіцієнти доцільно розраховувати по видах виробничих запасів і разом за всіма виробничими запасами, що аналізуються, та на момент виконання договорів, тобто по факту. Так, за аглорудою коефіцієнт забезпеченості складає 33768,88 тис.грн./33768,88 тис. грн. = 1, за запчастинами: 61165,7 тис.грн./85500 тис. грн. = 0,715.

Це підтверджує, що потреба в руді забезпечена повністю, а потреба в запчастинах задовольняється лише на 71,5%, що може спричинити порушення в роботі підприємства. Загальний коефіцієнт забезпеченості за всіма розглянутими видами запасів склав: 94934,58 тис.грн./119268,88 тис. грн. = 0,796.

Дані табл. 1 є підставою для поглиблення аналізу в частині виявлення недопоставок в розрізі окремих постачальників, договори з якими були не виконані (табл. 2) [5, с. 25].

Таблиця 2. Аналіз невиконання договорів на поставку в розрізі окремих постачальників ВАТ „ПГЗК”

Назва матеріалу	Постачальник	Замовлено за договорами, тис. грн.	Надійшло від постачальника, тис. грн.	Відхилення	
				Абсолютне, (тис. грн.)	Відносне, (%)
Запчастини	ВАТ „КЗРК”	34995,6	17651,7	-17343,9	-49,6
	ВАТ „ОРРЗ”	1109,8	653,0	-456,8	-41,2
	ВАТ „НКМЗ”	5524,2	3906,3	-1617,9	-29,3
	ВАТ „Дніпроважмаш”	6098,5	2883,2	-3215,3	-52,7
	ТОВ „Криворіжрудмаш”	1312,3	260,9	-1051,4	-80,1
	ТОВ з-д „Прогрес”	1488,3	796,1	-692,2	-46,5
	ВАТ „Дизельний завод”	1908,4	318,0	-1590,4	-83,3
	ВАТ „Криворіж-НИПИрудмаш”	2736,1	508,3	-2227,8	-81,4
	ВАТ „Регом”	12600	8522,3	-4077,7	-32,4
	ВАТ „Промрудмаш”	3315,1	1265,2	-2049,9	-61,8
	Інші	14410,8	24400,7	9989,9	69,3
	Разом	85499,1	61165,7	-24333,4	-28,5

За даними табл. 2 можна зробити висновок, що невиконання договірних зобов’язань спостерігається за всіма основними постачальниками, в найбільшій мірі порушили договірні взаємини такі підприємства, як ТОВ „Криворіжрудмаш”, ВАТ „Дизельний завод”, ВАТ КриворіжНИПИрудмаш”.

Вони недопоставили запчастини відповідно на 1051,4 тис. грн., 1590,4 тис. грн. та 2227,8 тис. грн. Навіть збільшені на 9989,9 тис. грн. поставки від неосновних постачальників, які здійснені в звітному році, не покривають загальної необхідності у запчастинах підприємства. Причинами виявленого недопоставлення запасів можуть бути перебої у постачанні, викликані кризовими явищами на підприємстві, яке є постачальником, проблеми з доставкою замовлених матеріалів вчасно, надзвичайні природні події, можлива також недовіра з боку постачальників до підприємства внаслідок попередніх випадків несвочасної сплати коштів за продукцію та інше.

Отже, дані виваженого аналізу забезпеченості виробничими запасами ГЗП дають змогу відділам постачання підприємств виявляти відхилення від стандартів договірних відносин в розрізі окремих постачальників, складати акти та надсилати рекламції. Зазначений аналіз доцільно супроводжувати оцінкою якості запасів, які надходять, причини та розміри повертання запасів низької якості та їх вплив на виробничий процес, його також можна доповнювати аналізом повернутих вантажів постачальникам, нестач. Запропонована методика проведення аналізу виробничих запасів на гірничо-збагачувальних підприємствах дозволяє покращити ефективність роботи відділу МТП підприємств, збільшити аналітичність інформації про забезпеченість підприємств запасами та підвищити її оперативність.

#### Література

1. Аксененко А.Ф. Микроанализ и оценка внутренних резервов. –М.: Финансы, 1980. -127с.
2. Економічний аналіз: Навч. посібник/ М. А. Болух, В. З. Бурчевський, М. І. Горбатов; за ред. М.Г. Чумаченка.- К.: КНЕУ, 2001. – 540с.
3. Серікова Т.М., Понкаров В.Д., Кожанова Є.П., Оленко І.П. Облік, аналіз і аудит.- Х: ВД «Інжек», 2003.- 380 с.
4. Анализ эффективности использования производственных ресурсов /М.Р. Ковбасюк, Л.И. Горбунова, А.И. Ковалев.- М.: Финансы и статистика, 1985.- 136с.
5. Пояснювальна записка до річного звіту ВАТ «ПГЗК».- Кривий ріг, 2003.- 250 с.