

Центральноукраїнський національний технічний університет

(повне найменування вищого навчального закладу)

Економічний факультет

(повне найменування інституту, назва факультету (відділення))

Кафедра «Економіка, менеджмент та комерційна діяльність»

(повна назва кафедри (предметної, циклової комісії))

Допущена до захисту:

Завідувач кафедри економіки,
менеджменту та комерційної
діяльності

д.е.н., професор

_____ О.М. Левченко
„___” _____ 20__ р.

Випускна кваліфікаційна робота

за другим (магістерським) рівнем вищої освіти

на тему: «Використання новітніх технологій в управлінні
персоналом підприємства»

Виконала: студентка II курсу,
групи УП-20М
напряму підготовки (спеціальності)
051 Економіка

(шифр і назва напряму підготовки, спеціальності)

Легкошерст Тетяна Геннадіївна

(прізвище, ініціали, підпис)

Керівник Рябоволик Т.Ф.

(прізвище, ініціали, підпис)

Рецензент Шалімова Н.С. д.е.н., професор

(прізвище, ініціали, посада)

Рецензент Головний бухгалтер ТОВ «ПРОФІ
СТАН» С.В. Шевельова

(прізвище, ініціали, посада)

м. Кропивницький – 2021 рік

Завідувачу кафедри
економіки, менеджменту та
комерційної діяльності
д.е.н., проф. Левченку О.М.
студентки II курсу,
групи УП-20М
спеціальності 051 Економіка
Легкошерст Т.Г.
(П.І.П/б, повністю)

Заява

Прошу дозволити мені виконання випускної кваліфікаційної роботи на
тему: Використання новітніх технологій в управлінні персоналом
підприємства

назва теми
за матеріалами практики на підприємстві ТОВ «ПРОФІ
СТАН»

назва підприємства

“ _____ ” _____ 20__ р.

підпис

“Згоден” – науковий керівник _____

підпис

“ _____ ” _____ 20__ р.

**ЦЕНТРЛЬНОУКРАЇНСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ТЕХНІЧНИЙ
УНІВЕРСИТЕТ**

Економічний факультет

**Кафедра «Економіка, менеджмент та комерційна діяльність»
Спеціальність 051 Економіка**

ЗАТВЕРДЖУЮ:

Завідувач кафедри Левченко О.М.

«__» _____ 20__ р.

Завдання

на виконання випускної кваліфікаційної роботи магістранту

Легкошерст Тетяні Геннадіївні

1. Тема випускної кваліфікаційної роботи: Використання новітніх технологій в управлінні персоналом підприємства

2. Термін здачі випускної кваліфікаційної роботи:

- керівникові «__» _____ 20__ р.
- рецензенту «__» _____ 20__ р.

3. Назва розділів випускної кваліфікаційної роботи:

№	Розділ	Строки виконання
1	Теоретичні аспекти новітніх технологій в управлінні персоналом	
2	Організаційно-економічна характеристика та АНАЛІЗ системи управління персоналом підприємства ТОВ «ПРОФІ СТАН»	
3	Напрями удосконалення системи управління персоналом шляхом впровадження новітніх технологій на ТОВ «ПРОФІ СТАН»	

4. Переліки графічного матеріалу: таблиці, схеми, додатки: _____

5. Дата видачі завдання до випускної кваліфікаційної роботи:

«__» _____ 20__ р. _____
(підпис керівника)

6. Завдання прийнято до виконання

«__» _____ 20__ р. _____
(підпис магістранта)

ЗМІСТ

ВСТУП	5
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ НОВІТНІХ ТЕХНОЛОГІЙ В УПРАВЛІННІ ПЕРСОНАЛОМ	8
1.1. Сутність та види новітніх технологій в управлінні персоналом	8
1.2. Основні елементи та структура кадрових технологій	17
1.3. Ефективність використання новітніх технологій: показники, методи та цілі оцінки персоналу	27
РОЗДІЛ 2 ОРГАНІЗАЦІЙНО-ЕКОНОМІЧНА ХАРАКТЕРИСТИКА ТА АНАЛІЗ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА ТОВ «ПРОФІ СТАН»	35
2.1. Організаційно-економічна характеристика підприємства	35
2.2. Стан діяльності та аналіз економічних показників підприємства	44
2.3. Аналіз системи управління персоналом підприємства	55
РОЗДІЛ 3 НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ШЛЯХОМ ВПРОВАДЖЕННЯ НОВІТНІХ ТЕХНОЛОГІЙ НА ТОВ «ПРОФІ СТАН»	69
3.1. Новітні автоматизовані системи управління персоналом вітчизняних підприємств в контексті сучасних викликів	69
3.2. Рекомендації щодо удосконалення управління персоналом на ТОВ «ПРОФІ СТАН»	77
3.3. Ефект від впровадження новітньої автоматизованої системи управління персоналом “БОСС-кадровик” на ТОВ «ПРОФІ СТАН»	86
ВИСНОВКИ	95
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	97
ДОДАТКИ	104

ВСТУП

Близько ста років тому, на початкових етапах промислового перевороту, відбулося виникнення та становлення науки про людські ресурси та становлення теорії управління. Головними засновниками та теоретиками були такі видатні вчені як: Ф. Тейлор, А. Файоль, М. Вебер, Г. Форд. Підходи до управління персоналом в своїх працях досліджували Х. М. Чепура, Т.П. Хохлова, Л.О. Маржик, О.В. Крушельницька, С. В. Глененко, Л. І. Іванкіна.

Але можна із впевненістю сказати, що на даному етапі, питання про кадрові технології, їх активне застосування та впровадження на вітчизняних підприємствах, є недостатньо вивченими, а відтак, і надзвичайно актуальними. Більша частина досліджень з цього питання мають оглядовий характер та розкривають суть тільки окремих питань.

Метою випускної кваліфікаційної роботи є необхідність з'ясувати теоретичний зміст та сутність кадрових технологій, їх дослідження та доцільність впровадження на підприємстві, зокрема новітніх технологій управління персоналом.

Досягнення поставленої мети обумовило необхідність вирішення наступних завдань:

- 1) дослідити теоретичні аспекти новітніх технологій в управлінні персоналом та розглянути основні елементи та структуру кадрових технологій;
- 2) розглянути організаційно-економічну характеристику досліджуваного підприємства;
- 3) проаналізувати показники діяльності підприємства;
- 4) здійснити аналіз системи управління персоналом підприємства;
- 5) розробити пропозиції щодо впровадження новітніх технологій управління персоналом на підприємстві.

Об'єктом дослідження було обрано товариство з обмеженою відповідальністю «ПРОФІ СТАН», яке є одним з провідних підприємством з

проектування та виготовлення сільськогосподарської техніки, монтажу різних видів металоконструкцій та нестандартного устаткування, комплексів і агрегатів в центральній Україні.

Предметом дослідження є фінансово-економічні показники ТОВ «ПРОФІ СТАН» та його кадровий потенціал.

Методи досліджень – аналіз, синтез, порівняння.

Для досягнення поставлених завдань в першому (теоретичному) розділі кваліфікаційної роботи розглядаються теоретичні основи сучасних технологій управління кадрами на підприємстві. Зокрема проведено дослідження сутності та видів сучасних технологій в управлінні персоналом. Розглянуті їх елементи та структура та досліджено ефективність їх використання на вітчизняних підприємствах.

В другому (практичному) розділі розкривається загальна характеристика підприємства. Проведено аналіз фінансово-господарської діяльності ТОВ «ПРОФІ СТАН», проаналізовано систему управління персоналом на ТОВ «ПРОФІ СТАН».

У третьому розділі надаються рекомендації, щодо покращення системи управління персоналом на досліджуваному підприємстві. Проводиться порівняльна характеристика популярних новітніх систем управління кадрами. Надаються рекомендації щодо удосконалення управління персоналом на ТОВ «ПРОФІ СТАН». Також прораховується економічний ефект від впровадження запропонованої автоматизованої системи управління персоналом на підприємстві.

Наукова новизна одержаних результатів полягає в детальному дослідженні наукових джерел щодо впровадження новітніх технологій управління персоналом на підприємстві та розробка механізму ефективного застосування отриманої інформації.

Практична цінність роботи полягає у розробці практичних шляхів впровадження новітніх технологій управління персоналом на підприємстві.

Результати дослідження оприлюднені на VIII Обласній науково-практичній конференції учнів та здобувачів вищої освіти «Сучасний стан економіки України: проблеми та перспективи розвитку» Центральноукраїнського національного технічного університету (17 листопада 2021 року, доповідь «Роль новітніх технологій в управлінні персоналом підприємств»).

Як джерело інформації використано підручники з основ менеджменту, маркетингу, економіки підприємства, статті науковців і молодих вчених, які займаються дослідженням питань впровадження новітніх технологій управління персоналом підприємства, а також статистичну звітність: Форма № 1-ПВ „Звіт з праці”, Форма № 1 “Баланс”, Форма № 2 “Звіт про фінансові результати” за період з 2016 по 2020 роки.

Робота складається із вступу, трьох розділів, висновків, списку використаної літератури та додатків. Загальний її обсяг становить 110 стор. друкованого тексту, в тому числі основний текст – 84 стор. Ілюстративний матеріал до випускної кваліфікаційної роботи містить 23 таблиць та 33 рисунки.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ НОВІТНІХ ТЕХНОЛОГІЙ В УПРАВЛІННІ ПЕРСОНАЛОМ

1.1. Сутність та види новітніх технологій в управлінні персоналом

В сучасних умовах господарювання, можна з впевненістю сказати що людський фактор нині є одним із головних ресурсів будь-якого підприємства чи установи, від якого залежить успіх та ефективність діяльності. Адже, для підприємства, саме люди забезпечують основну перевагу у конкурентній боротьбі. Виходячи з цього, головним завданням менеджменту будь-якої організації повинно стати формування ефективної системи, щодо набору та управління персоналу.

Нове покоління людей розвивається в умовах високої динаміки глобалізаційних процесів та науково-технічного прогресу, а тому, в зв'язку з цим потребує впровадження новітніх технологій управління персоналом. Головним завданням новітніх технологій управління персоналом має стати забезпечення їх максимальної віддачі та продуктивності.

Говорячи про закордонний досвід впровадження та використання новітніх методів та способів управління персоналом, хочеться відмітити, що підприємства активно їх використовують, тоді як в нашій країні дана практика не набула такого розмаху поширення та впровадження. Головною причиною такої низької активності вітчизняних організацій вважається низька мотивація до змін та майже відсутня чітка та обґрунтована методологічна база, недостатнє обґрунтування з позиції науковців переваг новітніх персонал-технологій [1,113].

Одним із видів соціальної технології більшість сучасних науковців виділяють технологію управління персоналом, тобто, це своєрідний алгоритм чи певні дії в таких сферах як управління, освіта, наукова діяльність та ін. розглядаючи наукові праці Л.І. Іванкіної, можемо сказати, що на її думку,

технологія управління персоналом, в процесі чи то його найму, чи то використання чи розвитку або ж звільнення включає в себе певну сукупність прийомів, способів, форм і методів впливу на нього задля отримання найвищих результатів трудової діяльності [2, с. 67]. В той же час технологія управління персоналом на думку Л.О. Мажник являє собою конгломерат чи певну сукупність взаємопов'язаних між собою інформаційних, логічних, розумових та різного роду організаційних операцій та процедур які в подальшому необхідні при прийнятті і реалізації управлінських рішень, а також методів та принципів взаємодії у процесі реалізації функцій управління персоналом з метою досягнення певних цілей [3, с. 95].

Варто відмітити, що головна мета таких підходів управлінських персонал-технологій, є саме оптимізація та значне підвищення результатів самого управлінського процесу, який направлений безпосередньо на персонал, а досягається все це, за рахунок пошуку та впровадженню кращих та більш ефективних методів управління персоналом, що в свою чергу, сприятиме в подальшому більш виваженому процесу управління підприємством чи організацією.

В науковій літературі деякі науковці наголошують на тому, що необхідно диференціювати технології управління персоналом, а саме, наполягають на виокремленні таких понять як «кадрові технології» та «персонал-технології», оскільки на їхню думку, це різні поняття. Так О.П. Третьяк в своїх працях наголошує, що «кадрові технології – це професійні прийоми щодо роботи з персоналом, які забезпечують виконання цільових завдань кадрової діяльності, у той час як персонал-технології – це сукупність методів управління персоналом, які орієнтовані на оцінку і удосконалення «людського ресурсу» підприємства» [4, с. 390]. На нашу думку, даний підхід до базових категорій є цілком доцільним та допомагає при дослідженні впровадження новітніх технологій управління персоналом на підприємстві.

Розглянувши та детально дослідивши наукові праці вітчизняних та зарубіжних вчених можемо сказати, що для підприємств України є певний

набір характеристик та чітких правил і процедур щодо роботи з управління персоналом. Це зумовлено тим, що така система була сформована ще за часів СРСР, і змінити її досить важко, оскільки, ще зберігається певне покоління управлінців того часу, та й загалом, така система управління досить сильно «укорінилася». Все це є досить потужним гальмом, щодо процесів розробки та впровадження сучасних методів в управлінні персоналом, який, на разі потребує новітніх підходів, а також креативного мислення і готовність до змін. Проте, оскільки підприємства функціонують в умовах нестабільного зовнішнього середовища, до того ж, розвиток науково-технічного прогресу ніколи не спиняється і стосується усіх сфер життя, тому вони мусять адаптуватися до змін, що веде до вдосконалення і системи управління. Тому, нині, ми маємо змогу спостерігати, як в нашій країні намагаються різні організації використовувати новітні технології управління персоналом.

Основною метою технологічного процесу управління будь якої організації, є розробка системи мотивації, спрямованої на підвищення продуктивності праці. Атестація та оцінка діяльності працівників повинна проводитися систематично. На основі отриманих результатів вирішується питання про доцільність проведення перепідготовки та підвищення кваліфікації кадрів.

Технології управління людськими ресурсами мають спрямований вплив, що сприяє досягненню певних цілей.

При підборі персоналу мета менеджера – визначити основні якості, якими повинен володіти працівник для виконання конкретної роботи. Формування персоналу є важливим елементом системи управління. Від того, наскільки правильно і професійно буде сформовано робочий колектив, залежить ефективність організації на майбутнє. Грамотний підбір персоналу дозволить не витрачати додаткові економічні ресурси, а висококваліфікованим фахівцям з досвідом не потрібно додатково викладати та оплачувати курси підвищення кваліфікації [5].

Технологія управління персоналом включає в себе певний набір компонентів які представлено на рис. 1.1.



Рис. 1.1. Основні складові технології управління персоналом

Джерело: [6].

Для створення цілісності системи використовуються основні види технологій управління персоналом. В арсеналі менеджера є кейс-технології, бізнес-ігри, коучинг та допомога професіоналів з центрів оцінки бізнесу. Новітні кадрові технології представлені в таблиці 1.1.

Досвід управління персоналом формується на менталітеті і традиціях кожної конкретної організації чи країни, одна концепція управління змінює іншу. Однак, як зазначали раніше, основні риси вітчизняної моделі управління є пережитками радянських часів і неактуальні зараз. Тому багато комерційні організації беруть на озброєння японські та американські сучасні концепції управління персоналом.

Сучасні кадрові технології

Назва поняття	Характеристика
Оренда персоналу	Це технологія управління, яка передбачає надання на підприємство певних бізнес процесів разом з необхідними трудовими ресурсами, використовуючи при цьому послуги сторонньої організації.
Аутстафінг	Являє собою комплекс заходів, спрямованих на використання персоналу за межами організації (держави).
Аутсорсинг	Це передача функцій організації, пов'язаних з управлінням персоналом, іншій організації, яка займається підбором персоналу. Часто такі відносини носять тривалий характер.
Рекрутинг	Це бізнес-процес, і одна з основних функцій HR-менеджерів по набору персоналу.
Перевірка персоналу	Це первинний відбір кандидатів за певними ознаками: стать, вік і освіта, досвід роботи і т. д. Мотивація та особистісні якості не враховуються. Головна перевага даної технології – невисока вартість.
Плетіння мереж	Має на увазі використання ваших власних пошукових джерел для консультанта.
Прямий пошук	Це цілеспрямований пошук кандидатів на ключові посади середніх і старших менеджерів та висококваліфікованих спеціалістів зі спеціальними навичками, тобто співробітників, вартість яких значною мірою залежить від успіху бізнесу.
Реінжиніринг	Означає зміну основних принципів організації, у свою чергу стосується питань кадрової політики на підприємстві.
Внутрішній маркетинг	Це робота, спрямована на «просування маркетингу» всередині компанії. Досвідчений менеджер з маркетингу повинен допомагати керівнику та менеджеру з персоналу групувати та мотивувати команду, привносячи у роботу задоволення та запал, а також налаштування зворотного зв'язку із співробітниками – це те, що можна назвати внутрішнім маркетингом.
Таємний покупець	Метод прихованого спостереження за роботою персоналу та виявлення негативних сторін.
Автоматизована система управління інформацією для персоналу	Це програмне забезпечення та технології, які можна використовувати для покращення бізнес процесів у майбутньому.

Джерело: [6].

Суть управління персоналом на підприємстві полягає в забезпеченні збалансованості збереження та оновлення персоналу відповідно до потреб підприємства.

Основна мета кадрової політики – працювати з персоналом, відповідно до концепції розвитку підприємства. Щоб досягти максимального результату

команди та окремого працівника, використовують різні технології управління персоналом. Спираючись на вивчену літературу кадрові технології можна певним чином згрупувати, рис. 1.2.

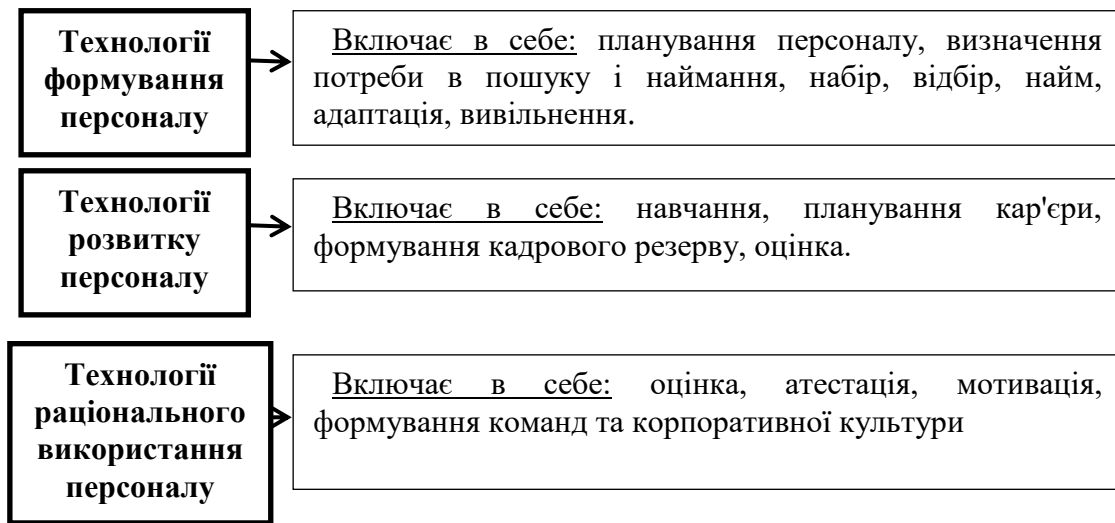


Рис. 1.2. Ключові групи кадрових технологій

Джерело: складено автором за матеріалами [7].

Всі ці технології ми можемо віднести до базових. Але в даний час кадровий менеджмент виводить на перше місце гнучкість, вміння адаптуватися до ситуації, справлятися з сучасними проблемами, а для цього має цілу низку інновацій в сфері управління людськими ресурсами [7]..

Управління персоналом людськими ресурсами є складним і багатогранним процесом, що включає в себе наступні етапи, які представлені в таблиці 1.2.

В рамках даної роботи нас цікавлять сучасні управлінські технології, кадрові інновації, пов'язані з будь-яким організованим рішенням, процедурою або методом управління, що істотно відрізняються від сформованої практики і вперше використовуються в організації.

Говорячи про ключову роль людських ресурсів в організації, умінні підлаштовуватися під зміни внутрішнього і зовнішнього середовища, співробітники системи управління персоналом не можуть ігнорувати причини зростання потреби в застосуванні сучасних кадрових технологій.

Етапи управління персоналом, що здійснюються кадровими службами

Етап	Зміст етапу
Етап 1	Створення ефективної системи кадрової роботи, яка включає: добір та підготовка кваліфікованих спеціалістів з кадрової роботи;
Етап 2	Розробка кадрової політики фірми, основні методи та принципи;
Етап 3	Планування та використання всіх існуючих джерел кадрових потреб;
Етап 4	Навчання та адаптація;
Етап 5	Оцінка працівників та їх трудової діяльності;
Етап 6	Підвищення ефективності роботи керівників і фахівців;
Етап 7	Управління дисципліною та плинністю кадрів;
Етап 8	Організація кадрового діловодства на основі використання електронно-обчислювальних машини.

Джерело: [6].

Підвищення рівня освіченості персоналу призводить до:

- вимоги співробітників більшої свободи і самостійності на роботі;
- виникнення нових, а особливо інформаційних технологій в управлінні та виробництві передбачає обов'язкову перепідготовку працівників і менеджерів;
- зміна складу робочої сили в частині планування трудових ресурсів будь-якої організації зобов'язує враховувати збільшення частки жінок, літніх людей, зацікавлених студентів, що призведе до зміни цінностей організації та кадрових технологій;
- зміна ролі керівників організації - вони стають все більш активними учасниками процесу розвитку персоналу;
- формується трудова етика: з розвитком проектних і командних форм роботи все більше уваги приділяється особистості працівника;
- зміна ролі служб управління персоналом в стратегічному плануванні: розуміння персоналу як джерела прибутку говорить про важливість роботи кадрової служби в організації;
- розвиток системи оцінки досягнень співробітників передбачає можливість ділитися доходами з працівниками завдяки об'єктивним і орієнтованим на результат системам оцінки персонального вкладу.

В даний час в умовах безперервних змін стратегічно важливим є нові, сучасні технології в кадровій сфері. Вони, безсумнівно, приведуть до підвищення продуктивності діяльності, ефективному навчанню і розвитку персоналу, поліпшенню робочих взаємин і створення творчого середовища в організації, поліпшення якості життя співробітників, стимулювання конструктивних ідей, підвищенню сприйнятливості і адаптивності персоналу до нововведень.

Організації, що орієнтуються на старі підходи до управління персоналом, приречені на провал. Сучасний же кадровий менеджмент спирається на власні та зарубіжні напрацювання. З точки зору кадрових процесів сучасні технології управління персоналом можна поділити на блоки. Розглянемо деякі з сучасних технологій і опишемо їх згідно етапів роботи, на яких вони застосовуються (див. Таблиці 3-7).

Новітні технології формування персоналу включають в себе: кадровий маркетинг, рекрутмент, кейс-інтерв'ю або інтерв'ю за компетенціями, тестування, хедхантинг. Розглянемо їх більш детальною в таблиці 1.3.

Таблиця 1.3

Сучасні технології формування персоналу

Технологія управління	Опис технології
1	2
Кадровий маркетинг	Постійна взаємодія співробітників служби персоналу з навколишнім середовищем: вивчення ринку праці, оцінка потреб в персоналі, позиціонування компанії як привабливого роботодавця, просування брендів компанії, взаємодія співробітників з клієнтами компанії.
Рекрутмент	Залучення в компанію мотивованих фахівців, Здатних виконувати необхідну роботу та їх навчання. Забезпечення внутрішнього та зовнішнього кадрового резерву (тобто, забезпечення можливості якомога швидшого й ефективного підбору кандидатів при виникненні відповідної позиції).

Продовження таблиці 1.3

1	2
Кейс-інтерв'ю	Пропозиція здобувачеві описати модель своєї поведінки в конкретній ситуації, розробленої заздалегідь, для визначення, яку поведінку він вважає соціально правильною. Таким чином, з'являється можливість оцінити, наскільки дані уявлення кандидата відповідають цінностям компанії і тій роботі, яку він буде виконувати. Такі завдання націлені на виявлення стресостійкості і креативності.
Інтерв'ю за компетенціями	Інтерв'ю за компетенціями дуже схоже на ситуаційне інтерв'ю (метод кейсів). Але в ситуаційному інтерв'ю - це вигадані ситуації, а в інтерв'ю за компетенціями розмова йде про цілком реальних життєвих ситуаціях, з якими довелося зіткнутися здобувачеві.
Тестування	Використовується, як метод психологічної діагностики і передбачає стандартизовані питання і завдання (тести), що мають певну шкалу значень. Застосовується для стандартизованого вимірювання індивідуальних відмінностей. Тестування грає роль попереднього відсіювання, так як характеризує рівень інтелекту, особистісних якостей, професійних навичок, здатності до навчання, вміння працювати в команді та ряд інших задатків і нахилів претендента на посаду.
Хедхантинг	(Від англ. Headhunting - полювання за головами, де head - голова і hunting - полювання) - це один із напрямів пошуку і підбору персоналу ключових і рідкісних, як за фахом, так і за рівнем професіоналізму фахівців. Це активний пошук кандидатів у фірмах профілю замовника, серед тих, хто вже довів, що є успішним у бізнесі. Хедхантер аналізує ринок і складає список організацій, в яких може бути знайдений відповідний кандидат. Коли коло потенційних кандидатів визначено, обраним робиться пропозиція про подальше зростання - зміні місця роботи. Робота ведеться від півтора до шести місяців: "прочісується" весь потенційний ринок кандидатів. В результаті залишається одна-дві кандидатури, точно відповідають запитам клієнта.

Джерело: [7].

Розглядаючи новітні технології оцінки персоналу виділяють наступні: Ассесмент-центр, метод "360 градусів" та атестація. Більш детально розглянемо їх в табл. 1.4.

До сучасних технологій мотивування персоналу відносять грейдинг та непряму матеріальну мотивацію. Їх характеристика наведена на рисунку 1.3.

Сучасні технології оцінки персоналу

Технологія управління	Опис технології
Ассесмент-центр	Технологія, призначена для комплексної оцінки персоналу в організації відповідно до критеріїв, сформульованих керівником. Це спеціально підібраний набір тестових завдань у вигляді дискусій, ділових ігор, індивідуальних завдань, в яких учасники по максимуму можуть проявити свої професійні компетенції. Саме їх і оцінюють в ході Ассесмент-центру. Кожна ситуація дозволяє оцінити кілька компетенцій, може виконуватися в парі або в групі. За поведінкою працівників спостерігають спеціально навчені зовнішні експерти або співробітники кадрової служби. Це універсальна процедура, що дозволяє вирішувати найрізноманітніші завдання: - Формування кадрового резерву. - Прийняття рішень, про прийом кандидата на керівну посаду і прогнозування успішності його професійної діяльності в рамках компанії. - Оцінка професійних якостей і управлінського потенціалу керівників усіх рівнів. - Проведення конкурсу на заміщення вакантної посади. - Оцінка рівня сформованості команди і прогнозування успішності роботи в даному складі. Визначення потреби в навчанні і розвитку ключових фахівців. Технологія застосовується при появі потреби в стислі терміни виявити найбільш талановитих менеджерів і фахівців, здатних успішно вирішувати завдання розвитку організації в найближчому майбутньому.
Метод "360 градусів"	Спрямований на отримання достовірних характеристик про працівника шляхом отримання інформації про нього з різних джерел: від колег по роботі, керівників, підлеглих, директора організації і клієнтів (у міру необхідності). Такого роду зворотній зв'язок допомагає отримати досить об'єктивну картину професійної діяльності співробітника, а також виміряти його визнаний індивідуальний внесок в діяльність компанії. Отримана інформація дозволяє судити про імідж співробітників, вчасно впливати на ситуацію, що склалася, аналізувати складні неоднозначні ситуації, які складаються в результаті взаємодії між різними співробітниками і дивитися на важливі аспекти їх професійної діяльності з різних сторін. Оцінюються такі компетенції, як: робота в команді, професіоналізм, організаторські здібності, комунікабельність, вміння приймати рішення, лідерство, ініціативність, здатність до адаптації. Результати підсумовуються і обробляються незалежними експертами.
Атестація	Технологія оцінки результатів роботи співробітників, особистісних і ділових якостей, практичних навичок і рівня знань. Порядок і регламент проведення атестації узгоджуються з керівником організації і затверджуються в "Положенні про атестацію". Може бути черговий або позачерговий. Атестаційна комісія розглядає всі отримані дані і приймає рішення про подальші дії стосовно працівників. Співробітникам озвучується обґрунтоване рішення.

Джерело: [7].



Рис. 1.3. Сучасні технології мотивації персоналу

Джерело: [7].

Також виокремлюють новітні технології навчання і розвитку персоналу, а саме: коучінг, тимбілдінг, ділова гра, навчання. Їх характеристика більш детально наведена в таблиці 1.5.

Таблиця 1.5

Сучасні технології навчання і розвитку персоналу

Технологія управління	Опис технології
1	2
Коучінг	(Від англ. Coaching - наставляти, надихати, тренувати для спеціальних цілей, готувати до вирішення певних завдань) - це система принципів і прийомів, що сприяють розвитку потенціалу особистості, а також забезпечують максимальне розкриття і ефективну реалізацію цього потенціалу. Основна мета коучингу - допомога тому, кого навчають в самостійному пошуку вирішення поставленого завдання, досягненні максимальної ефективності.

Продовження таблиці 1.5

1	2
Тимбілдінг	(Англ. Team building - побудова команди) - модель корпоративного менеджменту, що забезпечує повноцінний розвиток компанії, і є одним з найбільш ефективних інструментів управління персоналом. Побудова команди спрямовано на створення груп рівноправних фахівців різної спеціалізації, які спільно несуть відповідальність за результати своєї діяльності і на рівних засадах здійснюють розподіл праці в команді.
Ділова гра	Форма відтворення предметного і соціального змісту професійної діяльності, моделювання систем відносин, різноманітних умов професійної діяльності, характерних для даного виду практики. У діловій грі навчання учасників відбувається в процесі спільної діяльності. При цьому кожен вирішує свою окрему задачу у відповідності зі своєю роллю і функцією. Спілкування в діловій грі - це спілкування, яке імітує, відтворює спілкування людей в процесі реальної досліджуваної діяльності. Специфіка навчальних можливостей ділової гри як методу активного навчання полягає в наступному: 1) Процес навчання максимально наближений до реальної практичної діяльності керівників і фахівців. Це досягається шляхом використання в ділових іграх моделей реальних соціально-економічних відносин. 2) Метод ділових ігор являє собою не що інше, як спеціально організовану діяльність по активізації отриманих теоретичних знань у практичній діяльності
Навчання	Технологія навчання виконує такі функції: Діагностичну - визначення вузьких місць, їх розвиток або корекція. Навчальну - передача нового досвіду, будь то знання, вміння і навички, або форми поведінки і установки. Командоутворення - формування згуртованості при спільному навчанні. Психотерапевтичну - це є ефектом групової динаміки, дій тренера і самої тренінгової ситуації.

Джерело: [7].

Сучасні технології вивільнення персоналу доцільно розглянути в порівнянні таб. 1.6.

Таблиця 1.6

Сучасні технології вивільнення персоналу

Вид технології	Сутність технології
1	2
Лізинг (оренда)	Надання оформленого в штат агентства співробітника клієнту (замовнику) на певний період (від 3 місяців до декількох років). Заключення замовником з даним співробітником тимчасового трудового або договору підряду. Роботодавець: кадрове агентство.

Продовження таблиці 1.6

1	2
Аутсорсинг (Поза джерела)	Передача сторонньої організації бізнес процесів, які не профільні для неї, на довгостроковій основі. Роботодавець: Фірма, що спеціалізується на виконанні послуги
Аутстафінг (поза штатом)	Виведення наявного персоналу за штат. Кадрове агентство не підбирає персонал для замовника, а оформляє в свій штат персонал компанії-клієнта. Роботодавець: кадрове агентство
Аутплейсінг (поза місцем)	Необхідність звільнення або скорочення працівників. Звільняючи, компанія платить кадровому агентству за гарантоване працевлаштування співробітника, що звільняє. Роботодавець: кадрове агентство

Джерело: [7].

Деякі технології вивільнення персоналу мають як позитивні так і негативні сторони. Їх наведено в таблиці 1.7.

Таблиця 1.7

Переваги та недоліки технологій вивільнення персоналу

Вид технології	Позитивні сторони	Негативні сторони
Лізинг (оренда)	Отримання необхідних кваліфікованих кадрів за короткий термін. Можливість змінювати невідповідних співробітників. Зменшення обсягу кадрового діловодства. Уникнення юридичних і податкових проблем.	Відсутність лояльності до компанії з боку такого співробітника. Більш висока вартість тимчасового персоналу.
Аутсорсинг (Поза джерела)	Підвищення якості роботи за рахунок того, що постачальником є компанія, що спеціалізується на даному бізнес процесі.	Боязнь втрати контролю над бізнесом. Побоювання в наданні комерційної таємниці стороннім організаціям.
Аутстафінг (поза штатом)	Можливість регулювання кількості працівників без зміни його фактичної чисельності. Можливість зосередитися на основних бізнес процесах.	-
Аутплейсінг (поза місцем)	Можливість отримання психологічної, інформаційної, консультативної допомоги. Збереження внутрішнього і зовнішнього іміджу компанії.	-

Джерело: [7].

Сучасні інформаційні технології в кадровій роботі є суттєвою допомогою в процесі збору та аналізу даних і створення віртуального офісу для взаємодії людей, що знаходяться на відстані один від одного:

1. Віддалений доступ і on-line взаємодію для вирішення типових задач в області кадрового менеджменту - співбесіда через Skype, Zoom, Viber, заповнення електронних бланків анкет, трансляція електронних копій персональних документів, дистанційне навчання.

2. Створення баз даних обліку і контролю кадрової статистики (трудової дисципліни, динаміки кадрового складу, якості персоналу).

3. Проведення відеоконференцій і вебінарів.

Таким чином, говорячи про ефективність в управлінні персоналом організації, важливим слід вважати застосування сучасних технологій в кадровій сфері. Саме такий підхід призведе до позитивних змін в інших ресурсних сферах - в характері продукту або послуги, в способі побудови взаємин із співробітниками і ключовими клієнтами, в економіці організації в цілому. Розглянуті технології перспективні. А розуміння актуальних для організації технологій кадрового менеджменту дозволить раціонально підійти до питання ефективного використання персоналу призведе до прориву організації в високо конкурентному середовищі. Таким чином, підприємство може максимізувати свої результати та стати конкурентоспроможним за рахунок використання сучасних технологій управління та ефективніше управляти персоналом.

1.2. Основні елементи та структура кадрових технологій

Якщо підприємство найняло на роботу достатню кількість досвідчених фахівців, це ще не гарантує, що персонал забезпечить високу ефективність праці. Щоб здатності персоналу були спрямовані на досягнення цілей, необхідних підприємству, потрібно грамотно управляти співробітниками. Технологія управління персоналом повинна бути ретельно продумана, з її

розробкою не варто поспішати. Необхідно, щоб управлінські дії керівництва були спрямовані на оцінку кваліфікації фахівців. Корисно своєчасне переміщення співробітника на ту посаду, де його навички могли б використовуватися найбільш повно.

Крім того, важливо зацікавити працівника в результатах праці. Потрібно не тільки мотивувати, а й гідно винагороджувати фахівця за високу якість роботи.

Всі ці управлінські дії тісно пов'язані з кадровими технологіями. До їх основних елементів можна віднести наступні, які наведено на рис. 1.4.

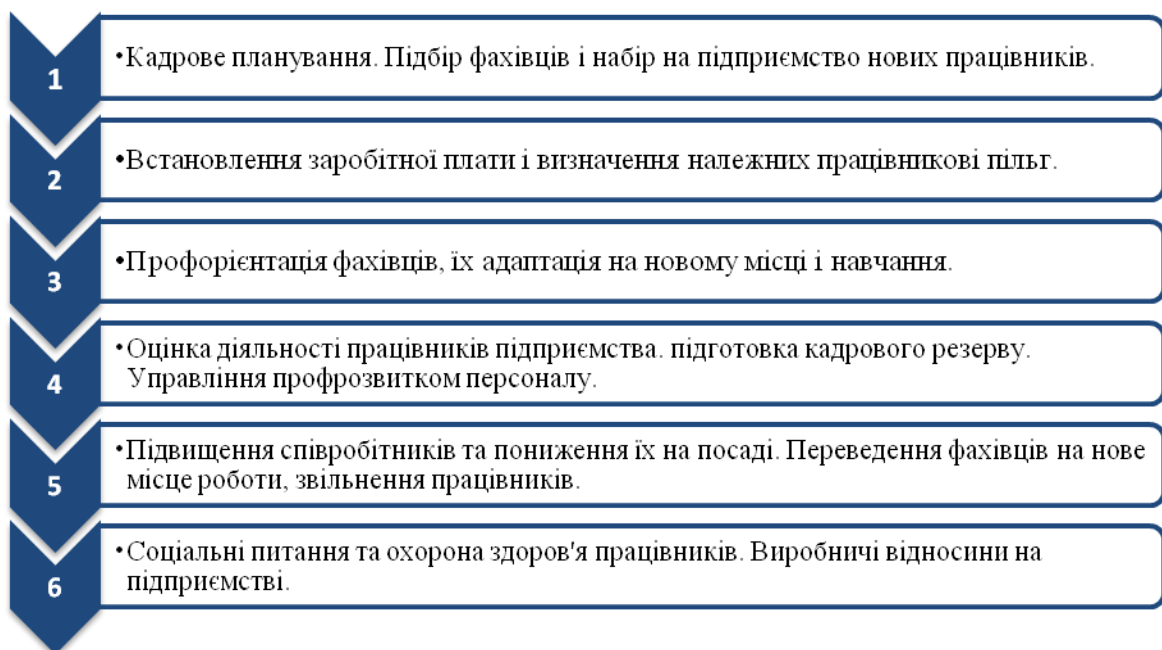


Рис. 1.4. Основні елементи кадрових технологій

Джерело: складено автором за матеріалами [7]

Згідно структури кадрових технологій виділяють такі методи оцінки персоналу, які наведені на рис. 1.5



Рис. 1.5. Ключові методи оцінки персоналу

Джерело: складено автором за матеріалами [7]

Всі сучасні технології управління персоналом на підприємстві можна розділити на 3 групи.

Перша група використовує технології, які дозволяють отримати достовірну інформацію про фахівця. Сюди можна віднести підбір нових співробітників на вакантні місця, періодичну ротацію персоналу, управління кар'єрою працівників.

Підбір нових співробітників на вакантні місця. Існують два види джерел набору персоналу: *внутрішні* — набір здійснюється всередині підприємства за рахунок його власних співробітників самої організації, *зовнішні* — набір здійснюється за межами підприємства за рахунок зовнішніх ресурсів.

Зовнішні джерела найбільш поширені, оскільки ресурси підприємства є обмеженими й при переведенні на вакантну посаду звільняється попереднє місце роботи працівника, який цю вакантну посаду обійняв.

Умовно зовнішні джерела можна розділити на дорогі й дешеві. До дорогих відносяться кадрові агентства і публікації платних об'яв у засобах масової інформації (радіо, телебачення, друковані видання). До дешевих відносяться державні центри зайнятості населення, контакти з вищими навчальними закладами та ін.. Крім того, існують зовнішні джерела пошуку потенційних кандидатів, які можуть бути і зовсім безоплатними для підприємства. Йдеться про інтернет-ресурси, в яких є всілякі безкоштовні сайти, на яких можна розмістити оголошення про запропоновану вакансію та розглянути резюме потенційних кандидатів. Також підприємство може отримувати резюме від самих претендентів, які здійснюють самостійний пошук роботи без будь-яких посередників. Якщо підприємству потрібні висококваліфіковані фахівці, то, в умовах нинішнього безробіття, краще звернутися до дорогих джерел. Що стосується працівників, до яких не висувається вимог щодо високої кваліфікації, то підприємство може набрати персонал дешевшим способом [8].

Ротація персоналу. Іноді співробітники організації переміщаються з однієї посади на іншу, з одного підрозділу до іншого. Це відбувається як з ініціативи керівництва, так і з власної ініціативи співробітника. Власне, таке переміщення називається ротацією. Теоретично управління персоналом під ротацією розуміється система переведень і переміщень співробітників усередині підрозділи чи компанії на нові робочі місця на регулярній, правомірній та організаційній основі [9].

Управління кар'єрою персоналу – це комплекс заходів, що здійснюються кадровою службою підприємства, з планування, організації, мотивації і контролю службового зростання персоналу, виходячи з його цілей, потреб, можливостей, здібностей та схильностей, а також виходячи із цілей, потреб, можливостей і соціально-економічних умов підприємства [10].

Друга група - це ті технології, які дозволяють знайти персонал з необхідними характеристиками. Це може бути атестація фахівців, кваліфікаційний іспит працівників, проведення індивідуальних співбесід. Сюди ж відноситься спостереження за тим, як в різних ситуаціях працює на підприємстві співробітник.

Атестація фахівців. Не підлягає сумніву, що професійні знання, уміння та навички працівників повинні відповідати встановленим законодавством вимогам, кваліфікаційним характеристикам професії, які відображені у посадових (робітничих) інструкціях та інших нормативно-правових актах підприємства. Найпоширеніший вид оцінювання — атестація працівників, яка дає можливість роботодавцю приймати обґрунтовані управлінські рішення, зокрема щодо подальшого вдосконалення існуючих форм мотивації працівників, роботи з планування їх професійно-кваліфікаційного зростання, покращення існуючої системи відбору та розміщення персоналу, форм та методів навчання та ін. [11].

Кваліфікаційний іспит працівників. Це спосіб оцінки професійні навички працівників конкретної виробничої галузі. Відповідно до законодавства його складають певні категорії держслужбовців, студенти

окремих закладів професійної освіти та вишів. За підсумками іспиту кандидату надається відповідний рівень кваліфікації [12].

Проведення індивідуальних співбесід. За складом учасників існує три види співбесід. Найпопулярнішим залишається індивідуальне. Головна перевага такого варіанта полягає у можливості поспілкуватися тет-а-тет із людиною. Розмовляючи з претендентом персонально, рекрутер може поставити йому будь-які питання, уточнити будь-які моменти. Головним недоліком такого способу є час. Як правило, не менше 30 хвилин на одного претендента. Крім того, рекрутер оцінює претендента суб'єктивно, не маючи альтернативної думки [13].

Третя група використовує кадрові технології, які забезпечують затребуваність можливостей фахівців. На підприємстві формується кадровий резерв, здійснюється кадрове планування та ін.

Кадровий резерв. Тобто, це група співробітників (фахівців, керівників), які потенційно здатні до керівної діяльності, відповідають вимогам, що висуваються посадою, пройшли відбір та кваліфікаційну підготовку, але ще не призначені на посаду. Створення кадрового резерву є інструментом ефективної управлінської політики.

Кадровий резерв створюється як у комерційних підприємствах, так і у державних організаціях.

Розрізняють зовнішній та внутрішній кадровий резерв. *Внутрішній* кадровий резерв формують із працівників, які або вже готові перейти на нову посаду, або мають потенціал для розвитку необхідних компетенцій. Список посад, які можуть стати джерелом кандидатів на цільові вакансії, розробляється після аналізу проблемних посад або перспектив розвитку підприємства. *Зовнішній* кадровий резерв може формуватися за бажанням керівників підприємства, тобто на незайняті вакансії залучатимуться претенденти ззовні [14].

Кадрове планування. Кадрове планування стає найважливішим елементом кадрової політики, допомагає щодо її завдань, стратегії та цілей,

сприяє їх виконанню через відповідні заходи. Метою планування є забезпечення фірми чи компанії необхідною робочою силою і визначення при цьому неминучих у цьому витрат. Таке становище викликає, передусім, необхідність перенесення центру тяжіння у кадровому плануванні до якіснішого визначення професійно-кваліфікаційних структур та складу кадрів, передбачає відстеження змін у професійно-кваліфікаційній структурі кадрів і, головне, покликане виявляти майбутні потреби у робочій силі, визначати їх якісні та кількісні показники на ранніх стадіях. Відповідальність за ухвалення рішень у галузі кадрового планування покладається на керівництво підприємства. Саме керівництво має ставити собі за мету інтегрування кадрового планування в сукупність виробничих рішень [15].

Для того щоб отримати персональну інформацію про співробітника, відділ кадрів може використовувати легітимні способи, які мають правову основу. Варто відзначити, що технологія управління персоналом передбачає, що всі групи взаємопов'язані між собою. Практика показує, що вони не можуть бути реалізовані один без іншого. Ці кадрові технології можна назвати базовими. Але необхідно врахувати, що групи істотно відрізняються один від одного, хоча і мають багато схожого.

Керівники компанії повинні використовувати різні технології управління персоналом організації. Для того щоб отримати достовірну інформацію про працівника, використовується оцінка. А ось відбір персоналу дає можливість дізнатися якісні характеристики, отримати більше інформації про кількісні показники. Управління кар'єрою передбачає застосування спеціальних кадрових заходів.

Грамотне використання кадрових технологій створює на підприємстві комфортне для роботи середовище, дозволяє формувати соціальний капітал організації. Кожен співробітник компанії має необхідні підприємству професійні навички. Вони складають професійний капітал підприємства. Управляти цими ресурсами можна, використовуючи специфічні засоби.

1.3. Ефективність використання новітніх технологій: показники, методи та цілі оцінки персоналу

Ефективність використання сучасних технологій управління персоналом – це кінцевий результат, який виражається у економії часу та витрат, а також у забезпеченні стійкості та виживання організації в зовнішніх не стійких умовах, що постійно змінюються.

Основні критерії ефективності сучасних технологій управління персоналом включають в себе:

- Простота (не повинна бути надмірно складною і містити проміжні кроки або операції).
- Гнучкість до умов, що змінюються.
- Надійність (наявність запасу міцності та резервного механізму).
- Стійкість у часі.
- Ефективність.
- Простота використання.

Розробка та впровадження новітніх технологій управління, вміння слідувати заданим зразкам, дотримуватися технологічної дисципліни - один із найважливіших показників професійної культури менеджера з персоналу [16].

Ще у 20–30-х роках минулого століття виник інтерес до використання наукового підходу в організації праці та контролю працівників, а також ефективності їх діяльності. У 50–80-х роках почали з'являтися схеми для тестування різних категорій співробітників, створені задля виявлення показників результативності їх роботи. З початку 90-х і до сьогодні відбувається систематизація існуючих знань та розвиток нових методик, які допомагають компаніям ефективно оцінювати персонал.

Оцінка ефективності працівників при використанні новітніх технологій управління персоналом - це складна система виявлення характеристик співробітників, яка спрямована на те, щоб допомогти керівнику організації у

прийнятті управлінських рішень щодо збільшення результативності роботи підлеглих. Така оцінка тісно пов'язана з основними елементами кадрових технологій, які ми розглянули в попередньому питанні.

Основні цілі проведення оцінки працівників при впровадженні сучасних технологій управління персоналом на підприємстві, наведено на рис. 1.6.

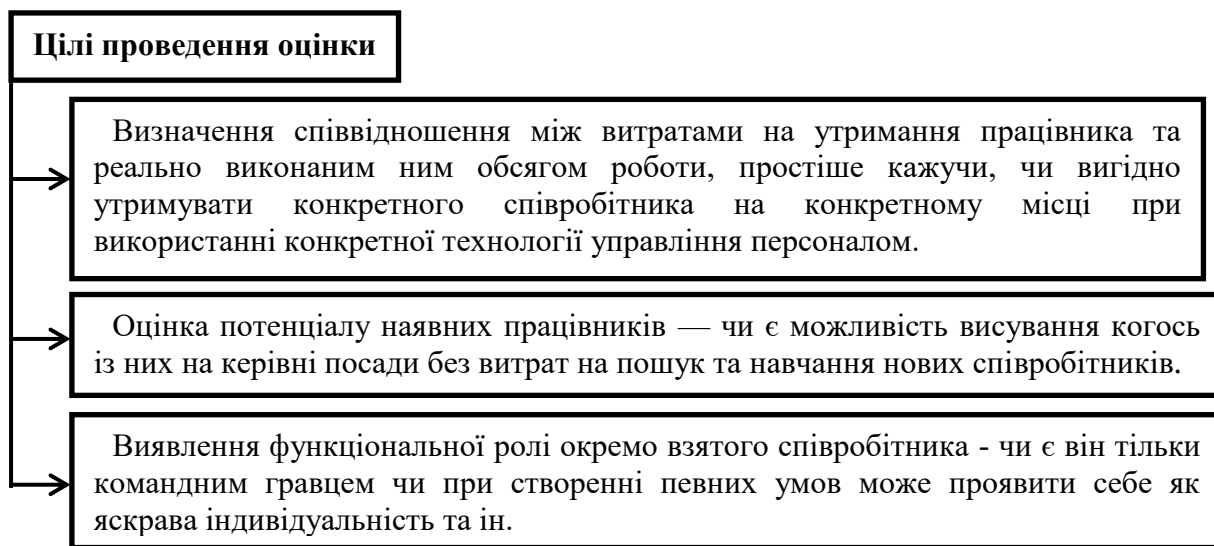


Рис. 1.6. Цілі проведення оцінки працівників при впровадженні сучасних технологій управління персоналом

Джерело: побудовано за матеріалами [17].

Створити оптимальну систему оцінки досить складно, сьогодні в теорії пропонується для використання кілька систем оцінки, кожна з яких має свої плюси та мінуси.

Основними формами проведення оцінки є дві форми: первинна оцінка, що проводиться стосовно кандидата на зайняття вакантної посади, та поточна періодична оцінка, що дозволяє виявити якості та результати працівника в процесі здійснення ним трудової діяльності в організації.

В рамках цих двох форм застосовуються різні методики, які з урахуванням специфіки організації, кваліфікації персоналу, складності виконуваних робіт дозволяють оцінити необхідні показники, що відображено на рис. 1.7.



Рис. 1.7. Комплексна оцінка працівників при впровадженні сучасних технологій управління персоналом на підприємстві

Джерело: побудовано за матеріалами [18, с.12]

Кожна форма має свої особливості, які визначені тим, що працівник може бути професіоналом, але не заглиблений до певного моменту у смислову систему організації, а також враховує всі особливості самої організації. У зв'язку з цим процедури оцінки персоналу у різних формах мають свої особливості та етапи.

При проведенні оцінки завжди необхідно мати критерії, за якими проводиться оцінка, та нормативні показники, які визначають нижню межу ефективності організації, що відображено на рис. 1.8.

В цілому система оцінки персоналу - це досить складне явище, в якому задіяно безліч ресурсів та методологічних практик, які дозволяють отримати результати, що відображають реальність з максимальною ймовірністю.



Рис. 1.8. Основні критерії оцінки персоналу

Джерело: побудовано за матеріалами [18, с.15]

Підходів до оцінки персоналу існує дуже багато, але зазвичай їх об'єднують у три групи відповідно до спрямованості. Перша група (якісні методи). Друга їхня назва — описові, оскільки вони характеризують співробітників без застосування суворих кількісних даних. Якісні методи оцінки наведено на рис. 1.9.

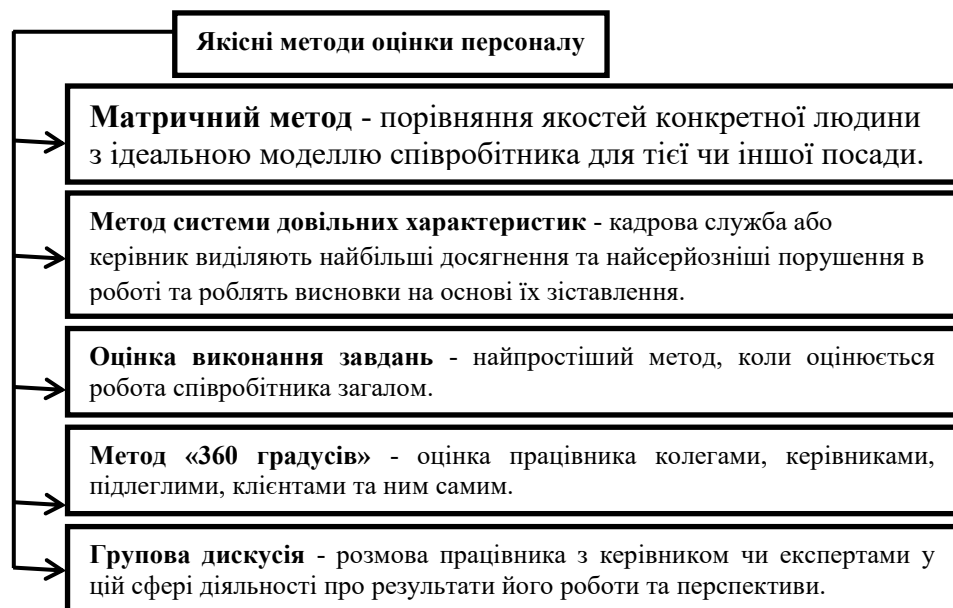


Рис. 1.9. Описові методи оцінки персоналу

Джерело: побудовано за матеріалами [17]

Друга група (кількісні методи). Ці методи вважаються найбільш об'єктивними, оскільки всі результати їх проведення виражені в цифрах, їх класифікація наведена на рис. 1.10.

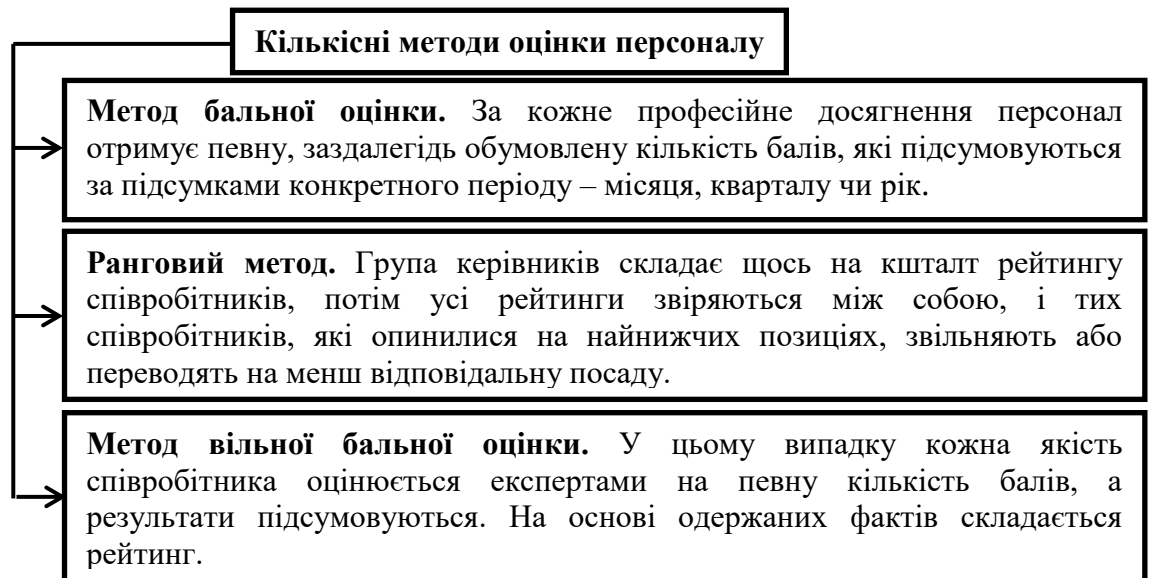


Рис. 1.10. Основні кількісні методи оцінки персоналі

Джерело: побудовано за матеріалами [17]

Третя група (комбіновані методи). Вважаються найбільш ефективними при оцінці персоналу, оскільки в них використовуються і описові, і кількісні аспекти, рис. 1.11.

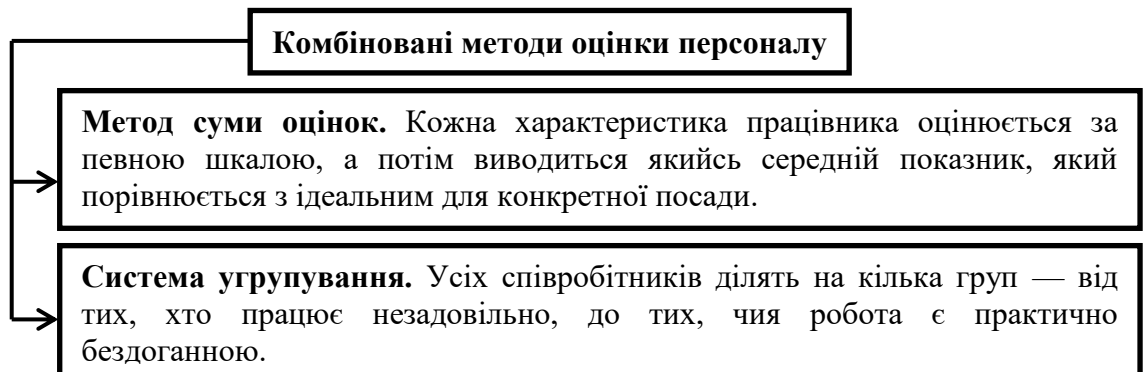


Рис. 1.11. Ключові комбіновані методи оцінки персоналі

Джерело: побудовано за матеріалами [17]

Всі перелічені методи здатні оцінити лише певний аспект роботи співробітника або його соціально-психологічних характеристик, тому останнім часом HR-відділи або кадрові консультанти все частіше використовують для об'єктивного оцінного аналізу комплексні універсальні методи, що увібрали досягнення всіх наявних підходів.

РОЗДІЛ 2

ОРГАНІЗАЦІЙНО-ЕКОНОМІЧНА ХАРАКТЕРИСТИКА ТА АНАЛІЗ
СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА
ТОВ «ПРОФІ СТАН»

2.1. Організаційно-економічна характеристика підприємства

Підприємство «ПРОФІ СТАН» було створено в 2007 році на базі ремонтного цеху і цеху нестандартного обладнання заводу ВАТ «Червона зірка» – провідного підприємства в сільськогосподарському машинобудуванні України, заснованого в 1874 році англієцями Робертом і Томасом Ельворті. У своєму розпорядженні підприємство має 5800 м² виробничих площ та понад сотні різноманітного технологічного устаткування. На виробничих площах підприємства можна виконувати різні за характером роботи, пов'язані з обробкою металу, пресові, зварювальні, вантажопідйомні та ін.

У своїй структурі підприємство має виробниче (технологічне) бюро, яке розробляє необхідну документацію на різні процеси виробництва.

Підприємство має право займатися різними видами діяльності, але виділяють основні такі, які пов'язані в першу чергу з:

- проектуванням, а також виготовленням різного роду сільськогосподарської техніки;
- проектуванням, а також виготовленням і монтажем різних видів та складності металевих конструкцій;
- проектуванням, а також виготовленням нестандартного устаткування, комплексів та агрегатів;
- виконання капітального ремонту металообробного, ковальсько-пресового, підйомно-транспортного та інших видів обладнання, сільгосптехніки як на підприємстві так і «на виїзді».

Виробничі потужності підприємства розташовані за адресою: Україна,

м. Кропивницький, вул. Київська, 2-Б. В компанії постійно працює близько 90 працівників.

Підприємство «ПРОФІ СТАН» відоме своїми висококваліфікованим інженерно-технічним персоналом, який уміло працює на сучасному обладнанні з розкроювання, гнуття, штампування, фрезерування, зварювання та термообробка металу. Висококваліфікований персонал та сучасне обладнання можуть задовольнити найвибагливішого клієнта. Також, вся продукція сільськогосподарського призначення, яка виготовляється на підприємстві підпадає під програму компенсації до 40% вартості при купівлі, як вітчизняний виробник.

Розглянемо більш детально характеристику досліджуваного підприємства. Згідно загальних положень, Товариство створене на підставі: Закону України "Про господарські товариства", Цивільного та Господарського кодексу України, відповідно до рішення Загальних зборів засновників Товариства для здійснення підприємницької діяльності та отримання прибутку на основі повного господарського розрахунку, самофінансування та самоокупності. Також Товариство в своїй діяльності керується чинним законодавством України, Статутом, а також внутрішніми правилами, регламентами та іншими локальними актами Товариства. Згідно Статуту підприємства здійснюється регулювання правовідносин учасників Товариства, форми та засоби господарської діяльності, порядок формування його майна, розподіл прибутку, відшкодування збитків, а також інші питання діяльності.

З моменту державної реєстрації досліджуване нами Товариство набуло статусу юридичної особи, і свою діяльність провадить на основі Статуту. Також Товариство має самостійний баланс. В установах банку має валютний, розрахунковий та інші рахунки. Також на підприємстві є печатка з власним найменуванням підприємства та його емблемою, різні штампи для документообігу та бланки, власний логотип, торговельна марка та іншу атрибути юридичної особи.

В Статуті підприємства більш детально прописано, які покладені зобов'язання на підприємство, що може здійснювати в своїй діяльності, та на що має право і як несе свою відповідальність під час діяльності (Додаток А).

Основні цілі діяльності Товариства наведено на рис. 2.1.

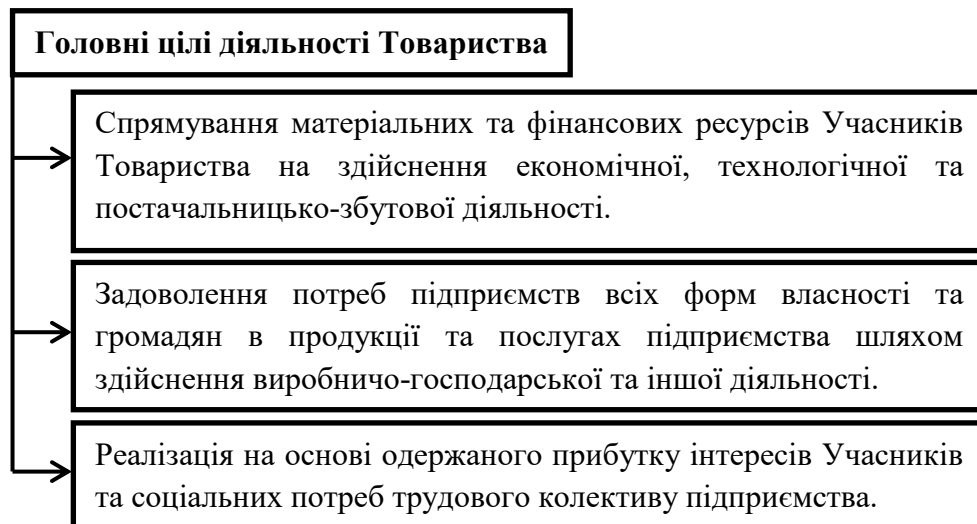


Рис. 2.1. Ключові цілі діяльності ТОВ «ПРОФІ СТАН»

Джерело: складено автором за матеріалами підприємства

Чим має право займатися підприємство наведено в Статуті підприємства (Додаток А), а основні види діяльності нами вже згадувались в роботі.

Що стосується предмету діяльності підприємства, то це господарська діяльність з виконання робіт, надання послуг, виробництва продукції і товарів.

Розглядаючи статутний капітал досліджуваного нами підприємства, можемо сказати що його розмір становить 2443037,00 грн., з яких 40000,00 грн. внесені грошовими коштами, а 2403037,00 грн. – рухомим та нерухомим майном.

Також на підприємстві є Резервний фонд, розмір якого складає 25% зазначеного Статутного капіталу. Цей резервний фонд щороку поповнюється за рахунок відрахувань в розмірі не менше 5% від суми чистого прибутку підприємства. Резервний фонд було створено, в першу чергу, для покриття непередбачуваних витрат (збитків) які можуть виникнути на підприємстві. Витрачатися кошти з фонду можуть тільки в разі розпорядження Загальних

зборів Учасників. Крім Резервного (страхового) фонду підприємство має право створювати і інші фонди. Порядок створення таких фондів, їх використання, поповнення та ліквідація на підприємстві регулюється спеціальним положенням, яке затверджується на Загальних зборах Учасників.

Учасники Товариства у межах вартості своїх вкладень несуть ризики щодо можливих збитків, які можуть бути в результаті діяльності, але не відповідають за зобов'язаннями підприємства. Згідно правил та порядку які прописані в Статуті підприємства, будь які рішення, що стосуються майна підприємства приймаються Учасниками спільно. Що стосується матеріальної відповідальності інших посадових осіб та працівників підприємства, то вона здійснюється згідно правил та порядку, встановленому законодавством України про працю.

На підприємстві вищим органом управління є Загальні збори учасників. В разі якщо до складу Учасників будуть вводиться нові особи, то вони також будуть входити до складу вищого органу управління. Голову загальних зборів Учасників на підприємстві обирають між учасники на річний термін. Головними завданнями Голови Загальних зборів Учасників є:

- організація скликань та проведення зборів;
- підготовка питань, що підлягають розгляду;
- фіксація рішень зборів у книзі протоколів;
- та ін.

Книга протоколів на вимогу Учасників зборів повинна бути представлена в будь-який час для ознайомлення. Також на вимогу Учасників, Голова повинен видавати посвідчені ним витяги з книги протоколів. Під час голосувань та прийнятті рішень на Загальних зборах Учасників, кожен Учасник Товариства має кількість голосів пропорційну його частки у Статутному капіталі. Питання які відносять до компетенції Загальних зборів наведені в Статуті підприємства.

Трудовий колектив підприємства формують усі громадяни, які

перебувають у трудових відносинах з підприємством. Також, члени трудового колективу мають право бути Учасниками Товариства. Згідно з чинним законодавством, інтереси трудового колективу представляє профспілковий комітет. Колективний трудовий договір є головною формою щодо регулювання відносин між адміністрацією підприємства та трудовим колективом.

Якщо з вини підприємства було завдано шкоду працівникові то відповідно воно несе відповідальність за цю шкоду, а також зобов'язується забезпечувати безпечні умови праці. Також підприємством проводиться професійна підготовка та перепідготовка кадрів. За погодженням між органом який представляє трудовий колектив (наприклад профспілка) та адміністрацією підприємства, можуть встановлюватись додаткові пільги для працівників, за рахунок коштів підприємства.

На підприємстві здійснюється оперативний та бухгалтерський облік результатів діяльності. Також відділами бухгалтерії ведуться статистична звітність у встановленому порядку. Підприємство несе відповідальність за її достовірність та відповідно звітує перед державними органами згідно з установленними формами та строками.

Внесення зміни до Статуту Товариства відноситься до компетенції вищого органу Товариства тобто Загальні збори Учасників. Рішення Загальних зборів учасників підприємства з питань внесення змін до Статуту Товариства приймається більш як 50% голосів Учасників від загальної їх кількості. Всі зміни до Статуту оформляються окремим доповненням до нього або шляхом затвердження Статуту в новій редакції. Зміни та доповнення до Статуту підприємства підлягають державній реєстрації з дотриманням вимог чинного законодавства.

Припинення діяльності Товариства відбувається шляхом реорганізації (злиття, приєднання, поділ, перетворення) чи ліквідації. Деталі по кожній із форм реорганізації та ліквідації прописані в Статуті підприємства.

2.2. Стан діяльності та аналіз економічних показників підприємства

Проведення аналізу стану діяльності та економічних показників на підприємстві є надзвичайно важливим. Оскільки основним завданням даного аналізу є визначення, наскільки ефективно використовуються його активи, чи в повному обсязі відображені доходи та витрати. Завдяки такому аналізу оцінюється загальний результат діяльності підприємства за досліджуваний період, в роботі, це п'ять років з 2016 по 2020 роки. Також, за результатами аналізу можна виявити фактори які позитивно чи негативно вплинули на кінцеві фінансові результати фінансово-господарської діяльності досліджуваного підприємства.

Від того хто проводить аналіз фінансово-господарської діяльності підприємства виокремлюють два види аналізу: зовнішній та внутрішній. Зовнішній аналіз фінансово-господарської діяльності підприємства проводиться сторонніми особами, а внутрішній може проводити працівник бухгалтерії підприємства чи менеджер користуючись даними фінансової звітності та первинної бухгалтерської документації. Інформація за результатами проведеного внутрішнього фінансово-господарського аналізу, який носить комплексний характер, є конфіденційною, та дає можливість краще зрозуміти стан підприємства.

Що стосується зовнішнього фінансово-господарського аналізу, то він є досить поверхневим та неточним. За часту його проводять для з'ясування чи дане підприємство є надійним партнером чи з конкурентної позиції на ринку подібної продукції, товарів чи послуг. При проведенні такого аналізу користуються загальнодоступною інформацією про підприємство, яка є в широкому доступі.

При проведенні аналізу стану фінансової діяльності та економічних показників підприємства необхідно визначити його основні складові, які наведено на рис. 2.2.

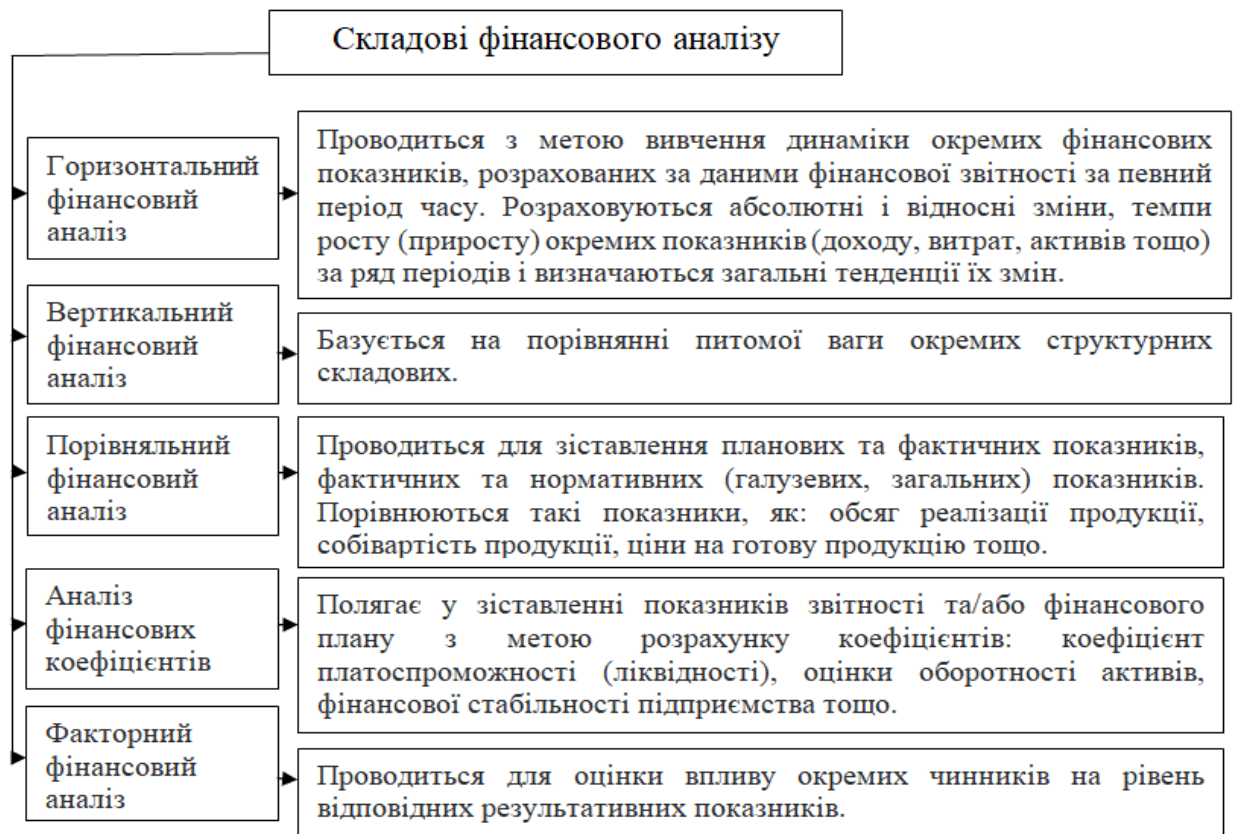


Рис. 2.2. Ключові компоненти фінансового аналізу діяльності підприємства

Джерело: сформовано автором згідно загальновизнаних норм

Що стосується методики фінансового аналізу діяльності підприємства, то вона складається з трьох рівнів:

- аналізу фінансового стану;
- аналізу фінансових результатів;
- аналізу ефективності фінансово-господарської діяльності підприємства.

До основних методів фінансового аналізу відносять:

- горизонтальний;
- вертикальний;
- порівняльний;
- аналіз відносних величин;
- факторний та трендовий.

Перші чотири види аналізу не потребують спеціального програмного забезпечення при використанні, а от останній, п'ятий, потребує певного рівня математичної підготовки та програмного забезпечення при використанні.

Джерелами інформації для проведення аналізу стану діяльності підприємства є здебільшого його фінансова звітність, а саме: Баланс (форма 1), Звіт про фінансові результати (форма 2), Звіт про рух грошових коштів (форма 3), Звіт про власний капітал (форма 4), Декларація з податку на прибуток підприємства або Розрахунок сплати єдиного податку суб'єктом малого підприємництва - юридичною особою, інша інформація, за винятком відомостей, які відповідно до законодавства становлять державну таємницю.

Як вже зазначалось раніше, основним завданням аналізу фінансово-господарського стану є оцінка ефективності використання активів та доходів, витрат та результатів діяльності підприємства за аналізований період, в нашому випадку це, п'ять років.

Спочатку проведемо аналіз активної частини балансу використовуючи Баланс (форма 1) суб'єкта малого підприємництва за 2016-2020 роки заповнюючи таблицю 2.1 даними, які фігурують в звітності.

Таблиця 2.1.

Аналіз структури та динаміки активів підприємства

Показники	На кінець року					Абс. відх. 2020-2016
	2016	2017	2018	2019	2020	
1	2	3	4	5	6	7
I. Необоротні активи						
Основні засоби	4515,7	5130,4	4707,4	5621,5	6533,7	2018,0
первісна вартість	7120,8	8522,7	8841,6	10440,5	11945,2	4824,4
знос	2605,1	3392,3	4134,2	4819,0	5411,5	2806,4
Усього за розділом I	4515,7	5130,4	4707,4	5621,5	6533,7	2018,0
II. Оборотні активи						
Запаси	5023,4	9289,2	13107,0	13648,0	12856,1	7832,7
у тому числі готова продукція	838,2	4686,9	5827,4	6439,2	5302,5	4464,3
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	2240,0	3498,6	3654,0	2403,5	3569,5	1329,5
Дебіторська заборгованість за розрахунками з бюджетом	3,8	249,1	-	0,8	1,7	-2,1

Продовження таблиці 2.1

1	2	3	4	5	6	7
у тому числі з податку на прибуток	-	-	-	0,8	0,5	-
Інша поточна дебіторська заборгованість	1259,7	1092,2	864,9	397,6	412,1	-847,6
Гроші та їх еквіваленти	3778,8	3045,0	3174,9	3617,3	3928,0	149,2
Витрати майбутніх періодів	10,0	37,7	37,7	37,7	37,7	27,7
Інші оборотні активи	48,5	150,9	96,9	141,4	119,0	70,5
Усього за розділом II	12364,2	17362,7	20935,4	20246,3	20924,1	8559,9

Джерело: складено автором за даними Додатків Б,В,Г,Д,Е.

З таблиці 2.1. спостерігаємо стабільну динаміку збільшення вартості основних засобів та відповідно зносу по них, відхилення за п'ять токів з 2016 по 2020 роки становить 4824,4 тис. грн. та 2806,4 тис. грн. відповідно. Характеризуючи активи визначаємо їх динаміку і структуру у сфері постійного і оборотного капіталу підприємства (рис. 2.3).

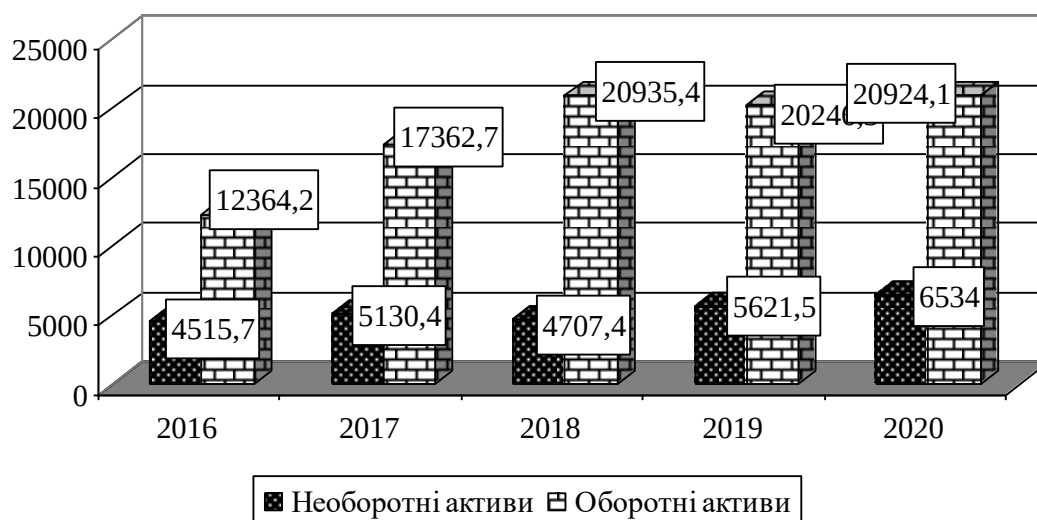


Рис. 2.3. Динаміка активів у сфері постійного та оборотного капіталу ТОВ «ПРОФІ СТАН» за період з 2016 по 2020 роки

Джерело: побудовано за матеріалами Додатків Б,В,Г,Д,Е.

Протягом 2016-2020 рр. відбулося помітне збільшення оборотних активів на 8559,9 тис. грн., в основному за рахунок дебіторської заборгованості за товари, роботи, послуги, сума необоротних активів (протягом 2016 та 2020 рр.) також зросла на 2018,0 тис. грн.

На основі проведеного аналізу активів можна обрахувати наступні показники оцінки майнового стану підприємства, які наведено в таблиці 2.2.

Таблиця 2.2

Оцінка майнового стану ТОВ «ПРОФІ СТАН»

Показники	На кінець року					Абс. відх. 2020-2016
	2016	2017	2018	2019	2020	
Вартість розрахунково-грошового майна (Вр-г.м), грн.	7330,8	8035,8	7790,7	6560,3	8030,3	699,5
Частка ОЗ в активах (Чоз), %	0,267	0,228	0,183	0,217	0,237	-0,029
Коефіцієнт зносу ОЗ (Кзн.оз)	0,365	0,398	0,467	0,461	0,453	0,087
Коефіцієнт мобільності активів (Кмоб)	2,738	3,384	4,447	3,601	3,202	0,464

Джерело: розраховано автором за даними Додатків Б,В,Г,Д,Е.

Наведені в таблиці показники розраховуються за методикою яка наведена на рис. 2.4.

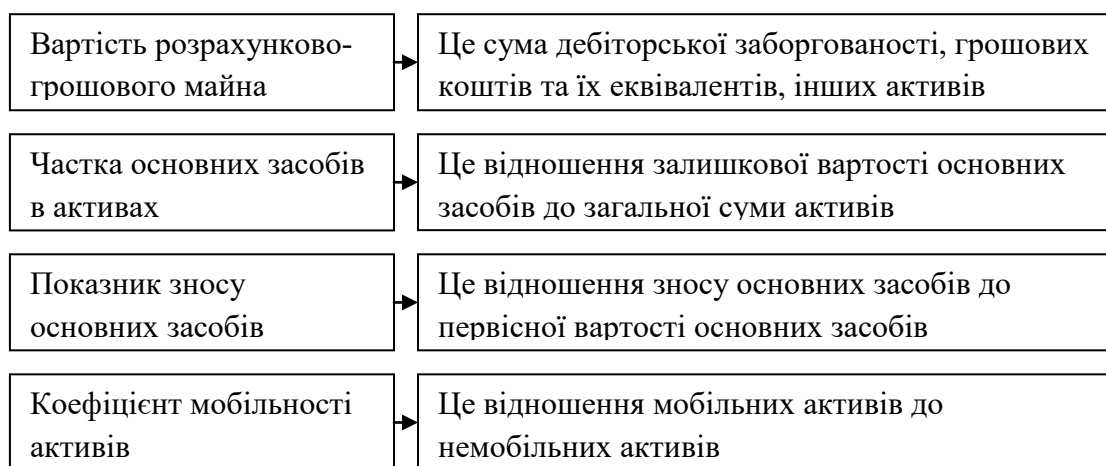


Рис. 2.4. Методика розрахунку показників оцінки майнового стану підприємства

Джерело: сформовано автором згідно загальновизнаних норм

Виходячи з результатів розрахунків таблиці 2.2. видно, що в цілому на підприємстві відбуваються негативні зміни. Кожен показник крім частки основних засобів в активах за 2016 та 2020 роки показав ріст, але значущість їх негативна рис. 2.5.

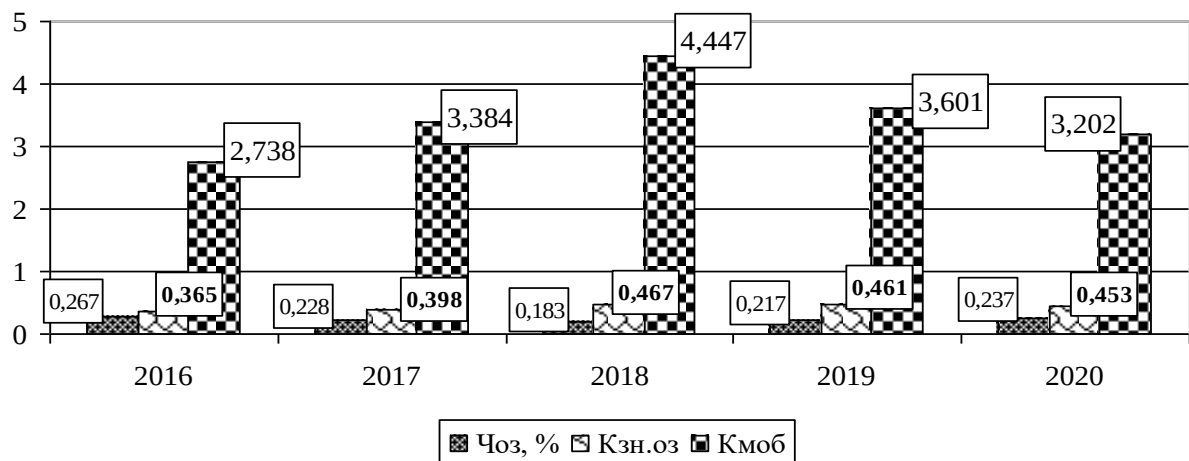


**Рис. 2.5. Динаміка показників майнового стану
ТОВ «ПРОФІ СТАН» за період з 2016 по 2020 роки**

Джерело: розраховано за матеріалами Додатків Б,В,Г,Д,Е.

Частка основних засобів в активах зменшилась на 10%. Це говорить, що в період з 2016 року по 2020 рік, кошти в основні засоби інвестуються менш інтенсивно з кожним роком, обладнання підприємства зношується, а обсяги реалізації та надання послуг ним зменшуються.

Коефіцієнт зносу основних засобів демонструє нам наскільки фізичного, а також морально зносились основні засоби підприємства. Показник, в цілому за 2016 та 2020 роки має тенденцію до збільшення, це говорить про низьку інтенсивність оновлення необоротних виробничих активів. Такі дані свідчать про зниження конкурентоспроможності підприємства.

Коефіцієнт мобільності активів відображає співвідношення оборотних та необоротних активів підприємства. Спостерігається збільшення коефіцієнта мобільності активів за досліджуваний період, тобто збільшення питомої ваги активних основних засобів. Це вказує на збільшення виробничих можливостей підприємства. Зокрема за досліджуваний період в, а саме 2018 році цей показник мав найвище значення, а в цілому за останні п'ять років збільшився на 17%.

Аналіз пасиву Балансу (форма 1) суб'єкта малого підприємництва за

2016-2020 роки наведено в таблиці 2.3 з заповненням даних, які фігурують в звітності.

Таблиця 2.3.

Аналіз структури та динаміки пасивів підприємства

Показники	На кінець року					Абс. відх. 2020-2016
	2016	2017	2018	2019	2020	
I. Власний капітал						
Зареєстрований (пайовий) капітал	2443,0	2443,0	2443,0	2443,0	2443,0	0
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	12450,4	17748,9	19510,6	21405,6	22341,7	9891,3
Усього за розділом I	14893,4	20191,9	21953,6	23848,6	24784,7	9891,3
III. Поточні зобов'язання						
Поточна кредиторська заборгованість за:	***	***	***	***	***	***
товари, роботи, послуги	1095,8	1416,0	1351,2	521,2	720,8	-375
розрахунками з бюджетом	150,9	229,6	545,7	352,2	599,8	448,9
розрахунками зі страхування	100,5	151,6	149,3	174,9	186,3	85,8
розрахунками з оплати праці	232,9	409,9	362,5	378,1	534,6	301,7
Інші поточні зобов'язання	406,4	94,1	1280,5	592,8	631,6	225,2
Усього за розділом III	1986,5	2301,2	3689,2	2019,2	2673,1	686,6

Джерело: складено автором за даними Додатків Б,В,Г,Д,Е.

З таблиці 2.3. бачимо, що пасивна частина балансу в динаміці за п'ять років показує в цілому збільшення. Зменшення відбулися тільки по поточній кредиторській заборгованості за товари роботи та послуги. На 34,3%. Характеризуючи власний капітал, відмічаємо, що пайовий капітал незмінний і становить 2443,0 тис. грн., тоді як нерозподілений прибуток зростає в динаміці і різниця за 2016 та 2020 становить 9891,3 тис. грн. це є позитивним сигналом в розвитку підприємства. В цілому, поточні зобов'язання за досліджуваний період збільшились. В порівнянні 2020 рік до 2016 року збільшення на 686,6 тис. грн. тобто майже в 1,3 рази.

Для більш розгорнутої картини діяльності підприємства необхідно провести загальний аналіз за допомогою таких основних груп показників як:

- 1) Оцінки ділової активності підприємства.

- 2) Аналіз рентабельності.
- 3) Аналіз фінансової стійкості підприємства.
- 4) Аналіз ліквідності та платоспроможності.

Першим блоком показників оцінки фінансово-господарської діяльності підприємства є показники ділової активності, які дають змогу оцінити, наскільки ефективно ТОВ «ПРОФІ СТАН» використовує свої кошти.

Аналіз ділової активності здійснюється шляхом розрахунку коефіцієнтів які наведено в табл. 2.4.

Таблиця 2.4

Показники ділової активності ТОВ «ПРОФІ СТАН»

Показники	На кінець року					Абс.відх., (2020 - 2016)
	2016	2017	2018	2019	2020	
1. Коефіцієнт оборотності активів (Коа)	0,656	0,663	0,476	0,400	0,341	0,088
2. Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості (Кодз)	3,055	3,132	2,452	2,816	2,684	0,894
3. Коефіцієнт оборотності основних засобів (фондовіддачі) (Кооз)	2,359	2,709	2,333	1,996	1,498	1,121
4. Коефіцієнт оборотності власного капіталу (Ковк)	0,731	0,744	0,544	0,4500	0,374	0,062
5. Строк погашення дебіторської заборгованості, днів	120	116,1	150	128,5	133,3	-90

Джерело: розраховано за матеріалами Додатків Б,В,Г,Д,Е, Ж,З,К,Л,М.

Механізм розрахунку показників таблиці 2.4. наведено на рис. 2.6.

Коефіцієнт оборотності активів показує, наскільки ефективно використовуються усі активи підприємства. Тобто, це показник суми чистого доходу, що в собі накопичує кожна копійка вкладених у підприємство коштів. Збільшення значення цього коефіцієнту у динаміці є позитивною тенденцією для підприємства.

З таблиці 2.4. бачимо, що вказаний коефіцієнт за період з 2016 по 2020 роки має не стійку тенденцію, але, в цілому, зменшується. Це свідчить про не ефективне або ж сповільнене використання усіх активів підприємства.

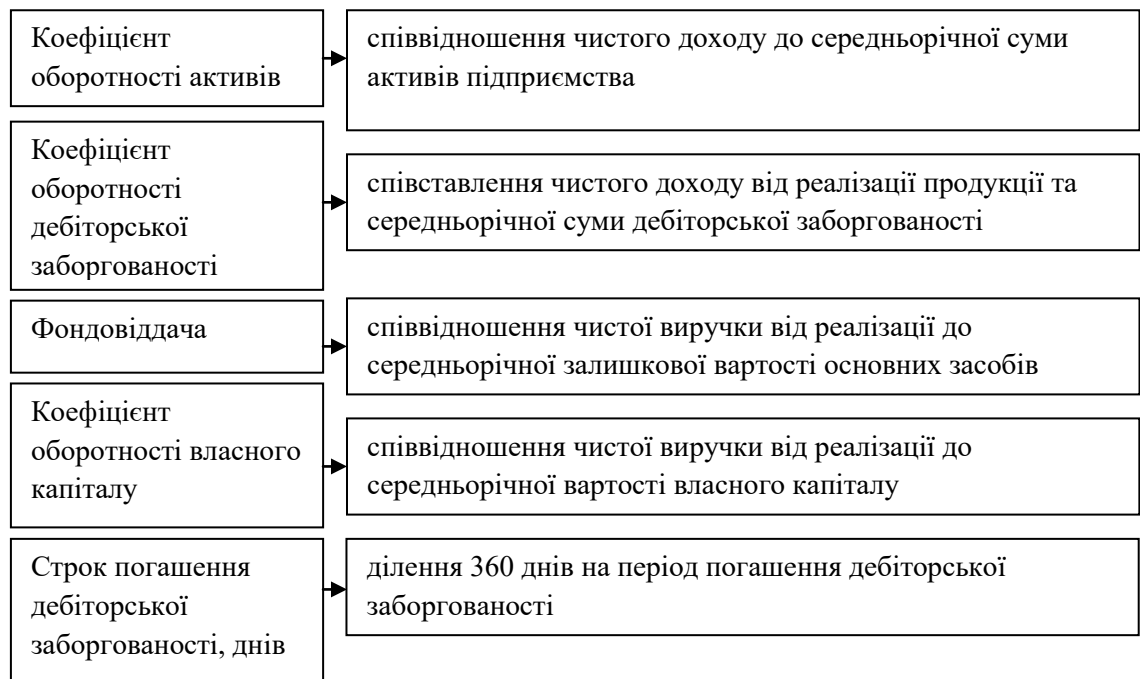


Рис. 2.6. Методика розрахунку показників оцінки ділової активності підприємства

Джерело: сформовано автором згідно загальновизнаних норм

Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості відображає інтенсивність обертання заборгованості дебіторів перед підприємством. Позитивним є підвищення значення даного показника. На ТОВ «ПРОФІ СТАН» даний показник за досліджуваний період має загальну тенденцію до зменшення, і в цілому, зменшився в 2020 році по відношенню до 2016 року майже на одиницю (на 0,8 процентних пункти).

При характеристиці періоду погашення дебіторської заборгованості, необхідно зазначити, що позитивним є скорочення тенденції, але на ТОВ «ПРОФІ СТАН» ми спостерігаємо тенденцію до збільшення з 120 днів у 2016 році до 133 дні в 2020 році.

Такий показник як фондовіддача, показує скільки прибутку приносить одиниця основних засобів. Станом на 31.12.2020 року розмір цього показника на підприємстві становив 1,4 процентних пункти, тобто на 1 гривню основних засобів припадає 1,4 грн. прибутку. Зменшення значення показника протягом 2016-2020 років до 0,9 процентних пункти вказує на погіршення ефективності використання основних фондів.

Порівнюючи зміни 2016 і 2020 років, ми бачимо, що за звітний період ділова активність підприємства по більшій мірі мала негативний характер. Для наочності одержані результати подамо у вигляді гістограми (рис. 2.7).

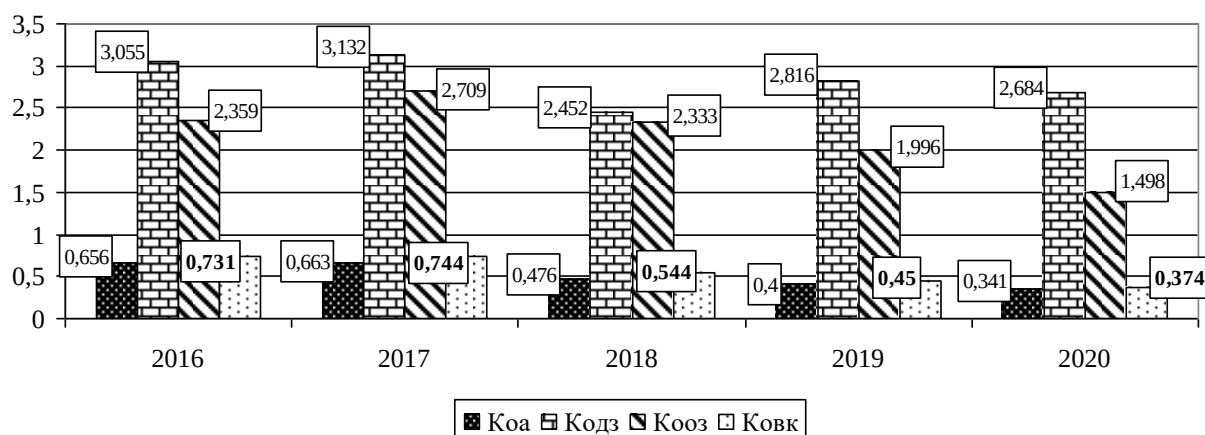


**Рис. 2.7. Показники ділової активності
ТОВ «ПРОФІ СТАН» » за період з 2016 по 2020 роки**

Джерело: побудовано за розрахунками табл. 2.4

Проводячи аналіз форми 2 бухгалтерської звітності про фінансові результати підприємства, маємо звернути увагу, що загальна сума прибутку не показує рівень ефективності господарської діяльності об'єкта дослідження. Для того, щоб це було більш достовірно необхідно отриманий прибуток підприємства порівняти з його понесеними витратами. Тому варто розрахувати наступні коефіцієнти, які наведено в табл. 2.5.

Таблиця 2.5

Показники рентабельності підприємства ТОВ «ПРОФІ СТАН»

Показники	На кінець року					Абс.відх., (2020- 2016)
	2016	2017	2018	2019	2020	
1. Коефіцієнт рентабельності активів (Кра)	0,281	0,268	0,073	0,073	0,035	-0,246
2. Коефіцієнт рентабельності власного капіталу (Крвк)	0,313	0,301	0,083	0,082	0,038	-0,275
3. Коефіцієнт рентабельності діяльності (Крд)	0,107	0,101	0,038	0,045	0,025	-0,081

Джерело: розраховано за матеріалами Додатків Б,В,Г,Д,Е, Ж,З,К,Л,М.

Механізм розрахунку показників таблиці 2.5. наведено на рис. 2.8.

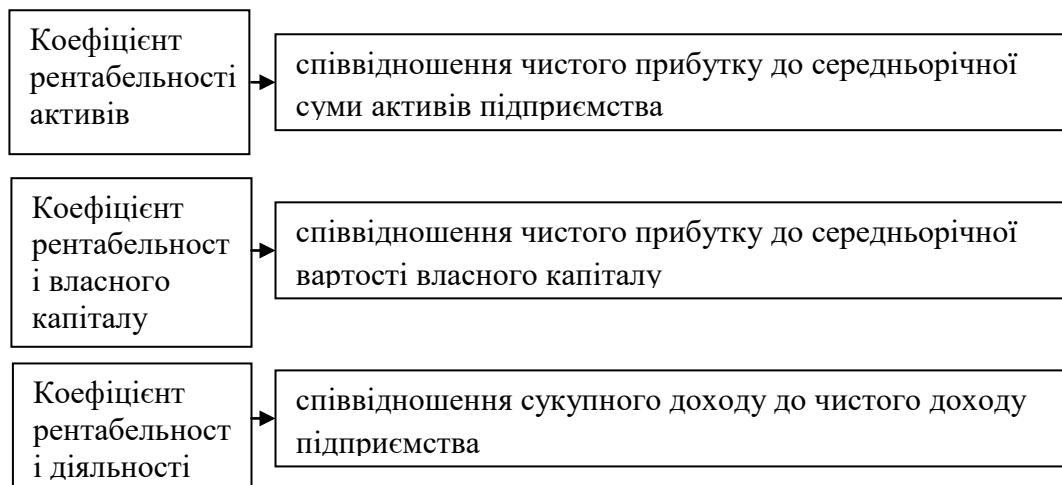


Рис. 2.8. Методика розрахунку показників рентабельності підприємства

Джерело: сформовано автором згідно загальновизнаних норм

Аналізуючи показники з таблиці 2.5. ми спостерігаємо зміну значень коефіцієнтів за досліджуваний період, і з 2016 по 2020 роки кожна гривня активів принесла підприємству прибуток приблизно в 1 чи 2 копійки. За період з 2018 по 2020 рік, прибуток був значно нижчий. Мають місце зміни і в рентабельності власного капіталу, вони знизились, в цілому рентабельність діяльності за 2016-2020 рр. зменшилась на 0,082 процентних пункти. Для наочності одержані результати представимо у вигляді гістограми (рис. 2.9).

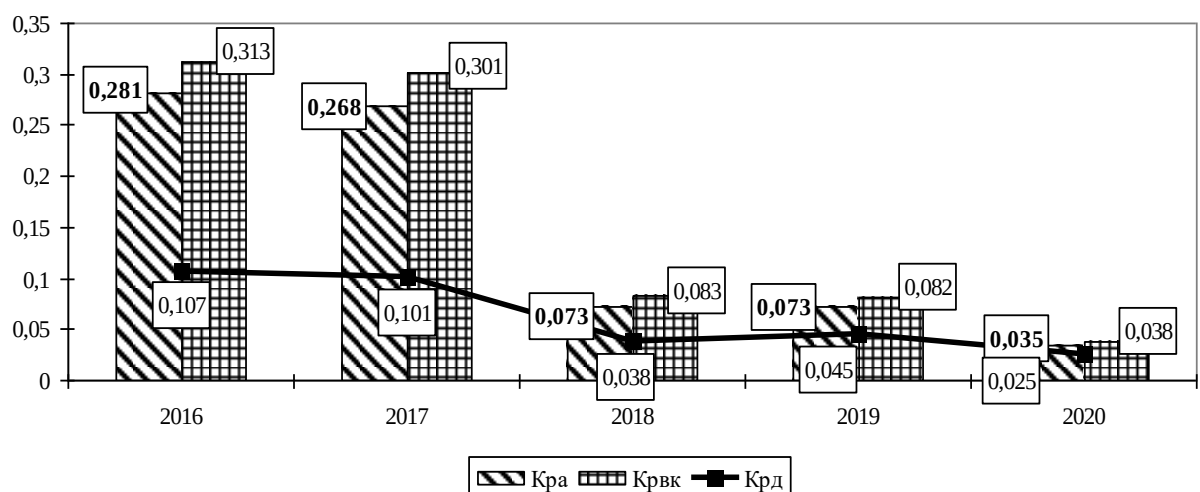


Рис. 2.9. Показники рентабельності ТОВ «ПРОФІ СТАН» за період з 2016 по 2020 роки

Джерело: побудовано автором за розрахунками табл. 2.5

Також необхідно розглянути показники фінансової стійкості господарюючого суб'єкта. Ці показники вказують на рівень фінансових ризиків підприємства та рівень його залежності від позикового капіталу. Ці показники є надзвичайно важливими, оскільки визначають платоспроможність підприємства в часі, та наскільки уміло воно утримує умови фінансової рівноваги між власними та залученими засобами. Саме показники фінансової стійкості показують, чи окупаються ресурси які були вкладені в діяльність за рахунок грошових надходжень, і чи прибуток забезпечуватиме самофінансування та незалежність господарюючого суб'єкта від зовнішніх джерел формування активів.

Наведемо розрахунки показників фінансової стійкості по ТОВ «ПРОФІ СТАН» в табл. 2.6.

Таблиця 2.6

Показники фінансової стійкості ТОВ «ПРОФІ СТАН»

Показники	На кінець року					Абс.відх. , (2020- 2016)
	2016 рік	2017 рік	2018 рік	2019 рік	2020 рік	
1. Коефіцієнт забезпечення оборотних активів власними коштами (Кзоавк)	0,839	0,867	0,823	0,900	0,872	0,032
2. Маневреність робочого капіталу (Кмрк)	0,484	0,616	0,759	0,748	0,704	0,220
3. Маневреність власних обігових коштів (Кмвок)	0,364	0,202	0,184	0,198	0,215	-0,148
4. Коефіцієнт покриття запасів (Кпз)	2,284	1,773	1,418	1,373	1,475	-0,808
5. Коефіцієнт фінансової автономії (Кфа)	0,882	0,897	0,856	0,921	0,902	0,020

Джерело: розраховано автором за матеріалами Додатків Б,В,Г,Д,Е, Ж,З,К,Л,М.

Механізм розрахунку показників таблиці 2.6. наведено на рис. 2.10.

На підставі аналізу даних з таблиці 2.6 бачимо, що позитивне значення коефіцієнта забезпечення оборотних активів власними коштами свідчить, що на підприємстві немає нагальної необхідності в залученні додаткових коштів для покриття розривів у платіжному календарі, а за досліджуваний період з

2016 по 2020 роки значення коефіцієнта збільшилось на 0,032 пункти. За 2016-2020 рр. маневреність робочого капіталу зросла на 0,220 пункти, це вказує на те, що підприємство має можливість, на певний час, покрити обсяг запасів власним коштом.

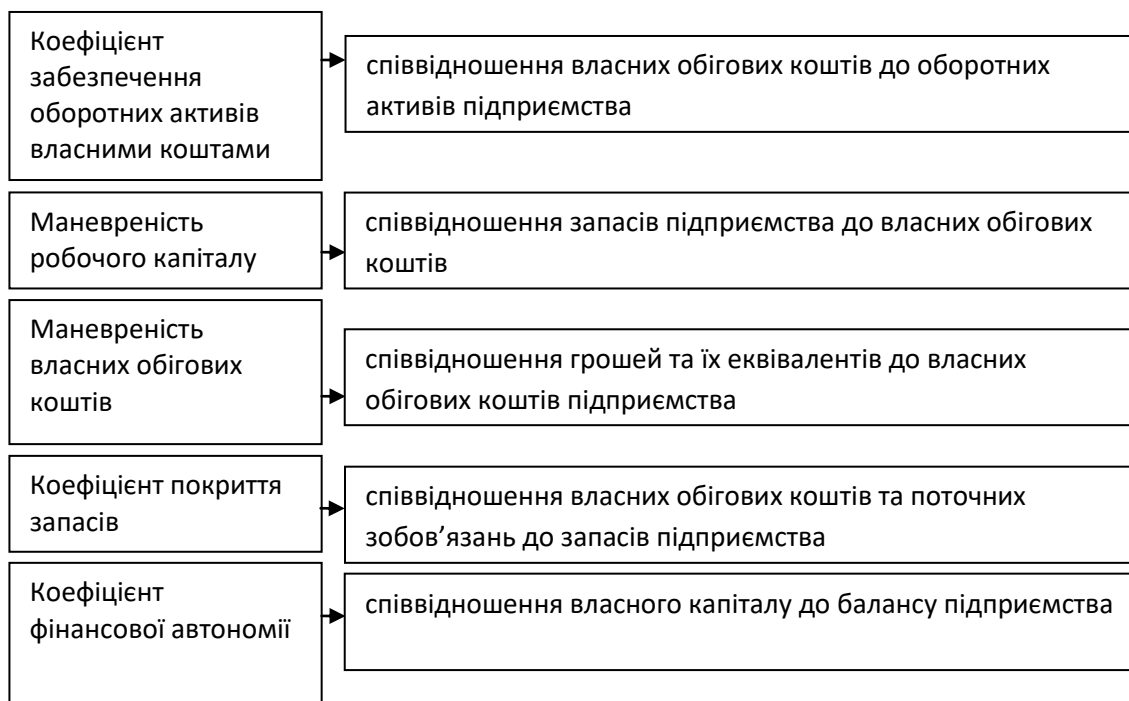


Рис. 2.10. Методика розрахунку показників фінансової стійкості підприємства

Джерело: сформовано автором згідно загальновизнаних норм

Коефіцієнт фінансової автономії за п'ять років змінився на краще на 0,020 пункти, тому гнітюча небезпека втрати платоспроможності підприємства відсутня.

Для наочності одержані результати представимо у вигляді гістограми (рис. 2.11).

Остання група показників які оцінюють діяльність підприємства, це показники його ліквідності та платоспроможності. Вони вказують наскільки збалансованими є поточні зобов'язання та оборотні активи підприємства. Також за допомогою них можна визначити чи будуть виникати ризики наявності розривів у платіжному календарі.

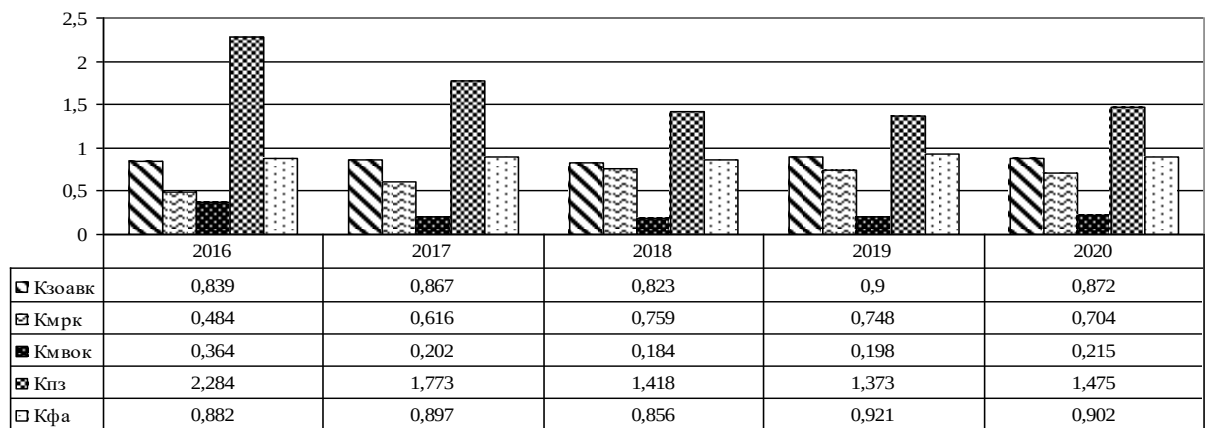


**Рис. 2.11. Показники фінансової стійкості
ТОВ «ПРОФІ СТАН» » за період з 2016 по 2020 роки**

Джерело: побудовано автором за розрахунками табл. 2.6

Розраховані показники ліквідності по досліджуваному підприємству наведено в табл. 2.7.

Таблиця 2.7

Показники ліквідності підприємства ТОВ «ПРОФІ СТАН»

Показники	На кінець року					Абс.відх., (2020р.- 2016р.)
	2016	2017	2018	2019	2020	
Показник покриття (Пп)	6,224	7,545	5,674	10,026	7,827	1,603
Показник швидкої ліквідності (Пшл)	3,690	3,492	2,111	3,249	3,004	-0,686
Показник абсолютної ліквідності (Пал)	1,902	1,323	0,860	1,791	1,469	-0,432

Джерело: розраховано автором за матеріалами Додатків Б,В,Г,Д,Е, Ж,З,К,Л,М.

Механізм розрахунку показників таблиці 2.7. наведено на рис. 2.12.

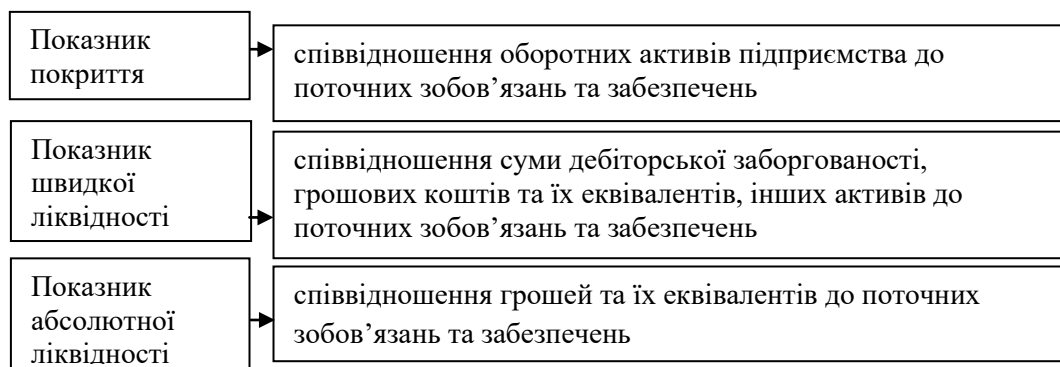


Рис. 2.12. Методика розрахунку показників ліквідності підприємства

Джерело: сформовано автором згідно загальновизнаних норм

Для наочності одержані результати розрахунків представимо у вигляді гістограми (рис. 2.13).

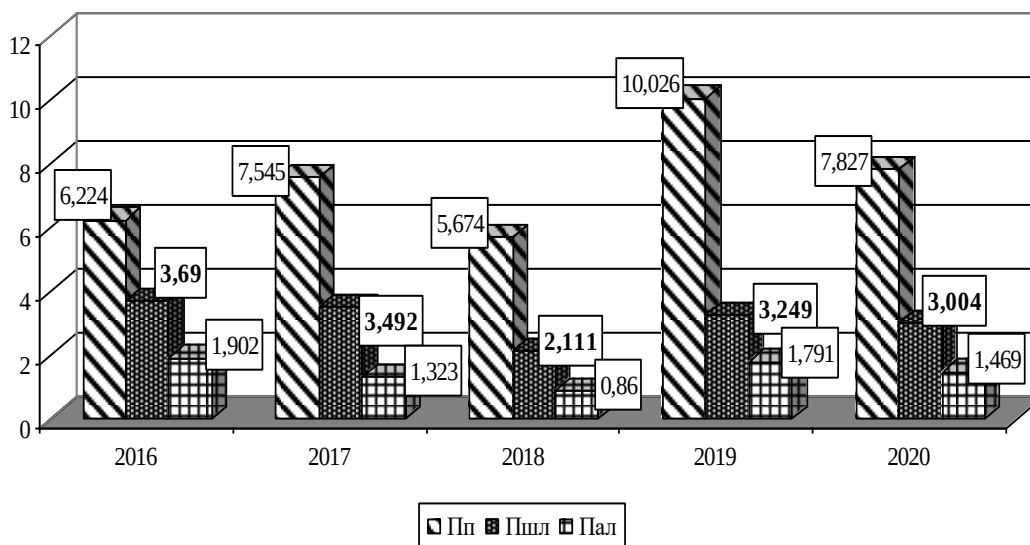


Рис. 2.13. Показники ліквідності

ТОВ «ПРОФІ СТАН» » за період з 2016 по 2020 роки

Джерело: побудовано за розрахунками табл. 2.7

Результати розрахунку відносних показників ліквідності дають можливість побачити, що показник покриття за 2016-2020 рр. знаходиться в межах його нормативного значення (більше 1), і за досліджуваний період зріс на 1,6 пункти. Що стосується показників швидкої та абсолютної ліквідності за 2016-2020 роки, то вони зменшились але мають додатні значення, тобто, підприємство не має значних фінансових ризиків та ризиків втрати ліквідності у короткостроковій перспективі.

2.3. Аналіз системи управління персоналом підприємства

Управління персоналом є однією із найважливіших сфер забезпечення життєдіяльності підприємства, адже воно є рушійною силою у збільшенні його ефективності. Безумовно, персонал є найбільшою цінністю організації.

Швидкий розвиток суспільства, зміни в розвитку продуктивних сил в реаліях сьогодення, де найбільш головним є знання, кваліфікація вимагають

від керівництва посиленої уваги до людини і її творчих здібностей.

Так, Щекин Г.В. управління персоналом (людськими ресурсами) трактує як процес забезпечення співробітництва між усіма членами трудового колективу для досягнення поставленої мети, з використанням елементів навчання, мотивації та інформування працівників [19, с. 271-272].

Головними напрямками діяльності у сфері управління персоналом підприємства ТОВ «ПРОФІ СТАН» (Рис. 2.14), є:

- визначення потреби у персоналі (планування кількісної та якісної потреби у персоналі, вибір методів розрахунку кількості потреби у персоналі);
- відбір персоналу (аналіз джерел відбору персоналу, встановлення зв'язків із зовнішніми організаціями, ділова оцінка кадрів під час відбору);
- розстановка персоналу (поточна періодична оцінка кадрів, цілеспрямоване переміщення кадрів);
- розвиток персоналу (адаптація, навчання, службове та професійне просування, вивільнення працівників);
- підтримка комфортного соціально-психологічного клімату (регулювання стосунків керівника та колективу, трудових взаємостосунків);
- вплив на мотивацію поведінки (адекватна оплата, створення творчої атмосфери, підтримка кар'єри, виховання «корпоративного духу»);
- управління безпекою персоналу (створення нормальних умов праці, охорона праці, спрямованих на формування у працівників безпечних дій, забезпечення соціальної інфраструктури);
- правове та інформаційне забезпечення процесу управління персоналом (правове регулювання трудових взаємостосунків, облік та статистика персоналу, інформування колективу).



Рис. 2.14. Напрямки управління персоналом на підприємстві ТОВ «ПРОФІ СТАН»

Джерело: [20, с. 94]

Суть системи управління персоналом ТОВ «ПРОФІ СТАН» є робота з персоналом, відповідно до концепції розвитку виробничого підприємства (рис. 2.14).

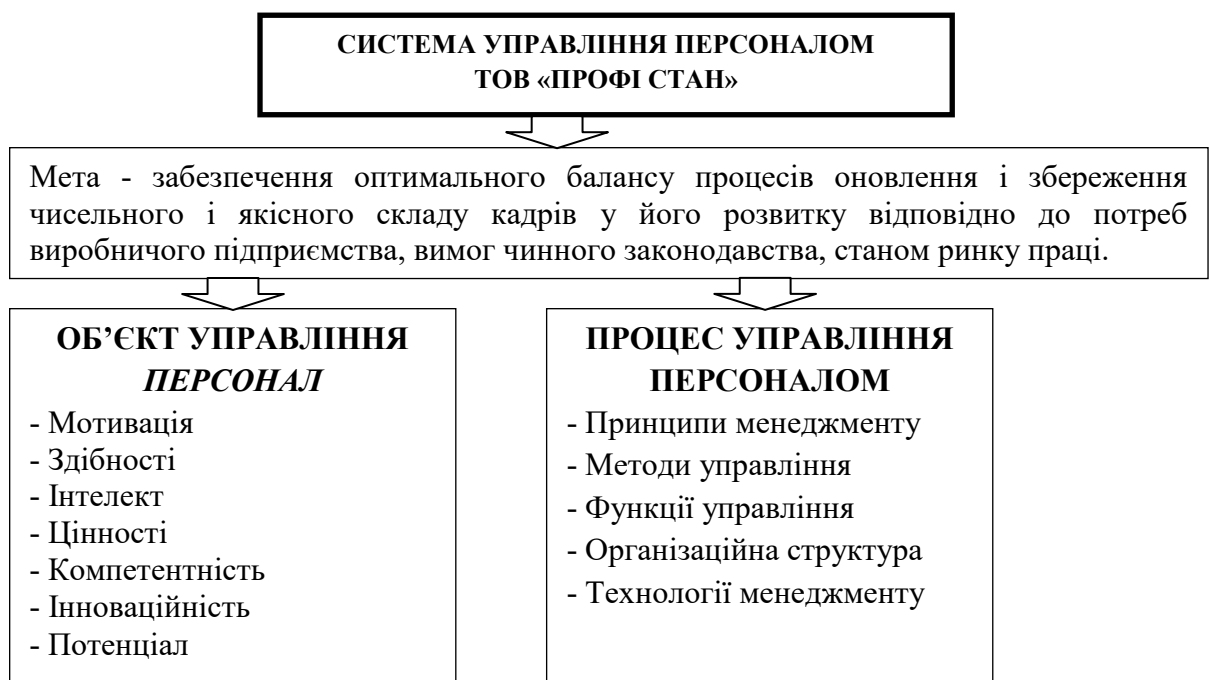


Рис. 2.14. Система управління персоналом ТОВ «ПРОФІ СТАН»

Джерело: складено автором.

Для того, щоб проаналізувати ефективність системи управління персоналом на ТОВ «ПРОФІ СТАН» потрібно проаналізувати показники руху персоналу, на основі яких можна буде зробити певні висновки.

Розглянемо рух кадрів на підприємстві «ПРОФІ СТАН» за період з 2016 по 2020 роки. Для цього зведемо в таблицю 2.8 середньооблікову кількість працівників, кількість прийнятих та звільнених за п'ять років, а також коефіцієнти: обороту за прийомом, обороту за вибуттям, плинності, заміщення, заповнення, сталості кадрів.

Таблиця 2.8

Рух кадрів на підприємстві ТОВ «ПРОФІ СТАН» за 2016-2020 рр.

Показники	На кінець року					Абсол. відх., (2020-2016)
	2016 рік	2017 рік	2018 рік	2019 рік	2020 рік	
1. Середньоспикова чисельність працівників, осіб	84	97	84	72	79	-5
2. Кількість прийнятих працівників, осіб	14	5	5	3	2	-12
3. Кількість звільнених працівників, осіб	13	5	7	7	0	-13
4. Коефіцієнт обороту за прийомом,%	16,6	5,15	5,95	4,16	2,53	-14,07
5. Коефіцієнт обороту за звільненням,%	15,47	5,15	8,33	9,72	0	-15,47
6. Коефіцієнт плинності,%	15,66	5,15	8,33	9,72	0	-15,66
7. Коефіцієнт загального обороту,%	32,14	10,30	14,28	13,88	2,53	-29,61

Джерело: систематизовано автором на основі Додатків Ж,З,К,Л,М

Механізм розрахунку показників таблиці 2.8. наведено на рис. 2.15.

Для того, щоб обчислити коефіцієнти руху персоналу, потрібно для початку визначити середньоспикову чисельність працівників (Чсп) за кожен рік.

Нам відома з Додатків Ж,З,К,Л,М лише чисельність працівників на кінець звітної періоду (Чсп2), тому знайдемо чисельність працівників на початок звітної періоду (Чсп1) за формулою:

$$\text{Чсп1} = \text{Чсп2} - \text{Чзв} + \text{Чпр}, \quad (2.1)$$

де, Чзв – чисельність звільнених, осіб;

Чпр – чисельність прийнятих, осіб

Середньоспискова чисельність працівників, осіб	→	$\text{Чсп} = \frac{\text{Чсп}_1 - \text{Чсп}_2}{2},$ де, Чсп – середньоспискова чисельність працівників, осіб; Чсп_1 – чисельність працівників на початок звітної періоду, осіб; Чсп_2 – чисельність працівників на кінець звітної періоду, осіб.
Кількість прийнятих та звільнених працівників, осіб	→	Чпр – чисельність прийнятих працівників, осіб; Чзв – чисельність звільнених працівників, осіб. Звіт з праці (Форма №1ПВ) розділ I (код рядка: 3020 та 3040)
Коефіцієнт обороту за прийомом ($\text{К}_{\text{оп}}$),%	→	$\text{К}_{\text{оп}} = \frac{\text{Чпр}}{\text{Чсп}} \times 100\%,$ де, Чпр – чисельність прийнятих працівників, осіб; Чсп – середньоспискова чисельність працівників, осіб.
Коефіцієнт обороту за звільнення ($\text{К}_{\text{зв}}$),%	→	$\text{К}_{\text{зв}} = \frac{\text{Чзв}}{\text{Чсп}} \times 100\%,$ де, Чзв – чисельність звільнених працівників, осіб; Чсп – середньоспискова чисельність працівників, осіб.
Коефіцієнт плинності ($\text{К}_{\text{п}}$),%	→	$\text{К}_{\text{п}} = (\text{Чзв.н.п.} / \text{Чсп}) \times 100\%,$ Чзв.н.п. – чисельність звільнених працівників з неповажних причин, осіб. Чсп – середньоспискова чисельність працівників, осіб.
Коефіцієнт загального обороту ($\text{К}_{\text{з.об}}$),%	→	$\text{К}_{\text{з.об}} = \frac{\text{Чзв} + \text{Чпр}}{\text{Чсп}} \times 100\%,$ де, Чзв – чисельність звільнених працівників, осіб; Чпр – чисельність прийнятих працівників, осіб; Чсп – середньоспискова чисельність працівників, осіб.

Рис. 2.15. Методика розрахунку показників руху кадрів підприємства

Джерело: сформовано автором згідно загальновизнаних норм

Розрахуємо чисельність працівників на початок кожного звітної періоду за допомогою даних зі звіту з праці (Додаток Ж,З,К,Л,М):

$$\text{Чсп1}^{2016} = 84 - 13 + 14 = 85 \text{ (осіб);}$$

$$\text{Чсп1}^{2017} = 97 - 5 + 5 = 97 \text{ (осіб);}$$

$$\text{Чсп1}^{2018} = 85 - 7 + 5 = 83 \text{ (осіб);}$$

$$\text{Чсп1}^{2019} = 74 - 7 + 3 = 70 \text{ (осіб);}$$

$$\text{Чсп1}^{2020} = 78 - 0 + 2 = 80 \text{ (осіб).}$$

На основі попередніх розрахунків визначимо середньоспискову чисельність працівників за кожен рік використовуючи формулу з методики розрахунку рис. 2.14:

$$\text{Ч}_{\text{СП}}^{2016} = \frac{84+85}{2} = 84 \text{ (осіб);}$$

$$\text{Ч}_{\text{СП}}^{2017} = \frac{97+97}{2} = 97 \text{ (осіб);}$$

$$\text{Ч}_{\text{СП}}^{2018} = \frac{85+83}{2} = 84 \text{ (осіб);}$$

$$\text{Ч}_{\text{СП}}^{2019} = \frac{74+70}{2} = 72 \text{ (осіб);}$$

$$\text{Ч}_{\text{СП}}^{2020} = \frac{78+80}{2} = 79 \text{ (осіб).}$$

Як бачимо, середньоспискова чисельність працівників за п'ять років зазнала змін: найменший показник спостерігається в 2019 році, а найбільший – в 2017 році.

Визначимо коефіцієнт обороту за прийомом (Коп) використовуючи формулу з методики розрахунку рис. 2.15:

$$\text{Коп}^{2016} = \frac{14}{84} \times 100\% = 16,66$$

$$\text{Коп}^{2017} = \frac{5}{97} \times 100\% = 5,15$$

$$\text{Коп}^{2018} = \frac{5}{84} \times 100\% = 5,95$$

$$\text{Коп}^{2019} = \frac{3}{72} \times 100\% = 4,16$$

$$\text{Коп}^{2020} = \frac{2}{79} \times 100\% = 2,53$$

Коефіцієнт обороту за прийомом показує, яку частку кількість прийнятих займає в загальній чисельності. Розрахувавши цей показник можна побачити, що в 2016 і 2018 роках показник був найбільшим, причому в 2016 році були створені нові робочі місця. 2017 рік показує найгірший результат показника.

Розрахуємо коефіцієнт обороту за звільненням (Кзв) використовуючи формулу з методики розрахунку рис. 2.15:

$$K_{зв}^{2016} = \frac{13}{84} \times 100\% = 15,47$$

$$K_{зв}^{2017} = \frac{5}{97} \times 100\% = 5,15$$

$$K_{зв}^{2018} = \frac{7}{84} \times 100\% = 8,33$$

$$K_{зв}^{2019} = \frac{7}{72} \times 100\% = 9,72$$

$$K_{зв}^{2020} = \frac{0}{79} \times 100\% = 0$$

Розрахувавши коефіцієнт обороту по звільненню бачимо, що в 2018 та 2019 році звільнених більше, ніж прийнятих, в 2016 – навпаки, в 2017 році число прийнятих і звільнених однакове, тоді як в 2020 році звільнень небуло тому це ніяк не впливає на показники.

Одним з найважливіших показників руху персоналу є коефіцієнт плинності кадрів, що визначається як відношення вибулих з підприємства працівників з неповажних причин (з ініціативи працівника, через прогули, порушення трудової дисципліни тощо) до середньоспискової чисельності. Проте за даними звітів з праці за 5 роки кількість звільнених співпадає з кількістю вибулих з підприємства з неповажних причин, тому будемо вважати цей показник однаковим з коефіцієнтом обороту по звільненню.

Для підведення загальних підсумків з руху персоналу на підприємстві ТОВ «ПРОФІ СТАН» розрахуємо за формулою з методики розрахунку рис. 2.14, коефіцієнт загального обороту ($K_{з.об}$):

$$K_{з.об}^{2016} = \frac{13+14}{84} \times 100\% = 32,14;$$

$$K_{з.об}^{2017} = \frac{5+5}{97} \times 100\% = 10,30;$$

$$K_{з.об}^{2018} = \frac{7+5}{84} \times 100\% = 14,28;$$

$$K_{з.об}^{2019} = \frac{7+3}{72} \times 100\% = 13,88;$$

$$K_{з.об}^{2020} = \frac{0+2}{79} \times 100\% = 2,53;$$

Коефіцієнт загального обороту показує позитивну тенденцію: з кожним роком підприємство ТОВ «ПРОФІ СТАН» знижує рівень руху персоналу, це

означає, що число постійно працюючих росте, а, отже політика управління персоналом працює ефективно.

Загалом по руху персоналу на ТОВ «ПРОФІ СТАН» можна сказати, що оскільки нормальним вважається рівень плинності кадрів до 5% за рік, проаналізувавши цей показник за п'ять роки можна побачити, що в 2016 році та 2019-2020 роках були значні проблеми з рухом персоналу, проте в 2017 році цей показник має допустиме число – 5,15%. Це означає, що підприємство знає про недоліки в своїй діяльності і наполегливо над ними працює. Про це свідчить і факт того, що середньоспискова чисельність працівників збільшилась в 2017 році в порівнянні з 2016 на 16,8%. Проте до кінця аналізованого періоду зменшилася до 79 осіб тобто зменшення за досліджуваний період становить 6%

Надалі проведемо дослідження щодо ефективності використання персоналу на ТОВ «ПРОФІ СТАН» табл. 2.9.

Таблиця 2.9

Ефективність використання персоналу
ТОВ «ПРОФІ СТАН» за 2016-2020 рр.

Показники	На кінець року					Відносне відх., (2016/2020)
	2016 рік	2017 рік	2018 рік	2019 рік	2020 рік	
1. Середньоспискова чисельність працівників, осіб	84	97	84	72	79	94
2. Обсяг реалізованої продукції, тис.грн.	39500,7	53641,8	48812,4	44647,2	38563,1	97
3. Продуктивність праці, тис.грн.	470,2	553,0	581,1	620,1	488,1	104

Джерело: систематизовано автором на основі Додатків Б,В,Г,Д,Е,Ж,З,К,Л,М

З таблиці видно, що середньоспискова чисельність працівників та обсяг реалізованої продукції за період з 2016 по 2020 роки знизились на 6% та 3% відповідно. Проте продуктивність праці за досліджуваний період збільшилась на 4%.

Загальна ефективність витрат на персонал ($y\%$) визначається як співвідношення результату діяльності за певний період до витрат на оплату

праці персоналу. Тобто, ділення чистого доходу від реалізації товарів, робіт та послуг на витрати на оплату праці. Розрахунок наведено в табл. 2.10.

Таблиця 2.10

Ефективність витрат на персонал ТОВ «ПРОФІ СТАН» за 2016-2020 рр.

Показники	На кінець року					Відносне відх., (2016/2020)
	2016 рік	2017 рік	2018 рік	2019 рік	2020 рік	
1. Чистий дохід, тис.грн	38238,4	52265,1	45910,5	41237,0	36430,9	95
2. Витрати на оплату праці, тис.грн.	5200,6	2491,3	2486,2	2655,3	2960,8	57
3. Ефективність витрат на персонал, грн.	7,3	20,9	18,4	15,5	12,3	168

Джерело: систематизовано автором на основі Додатків Б,В,Г,Д,Е,Ж,З,К,Л,М

З таблиці видно, що показник дохідності на підприємстві має не стійкий характер за досліджуваний період так само як і річний фонд оплати праці, який наведено на рис. 2.16.

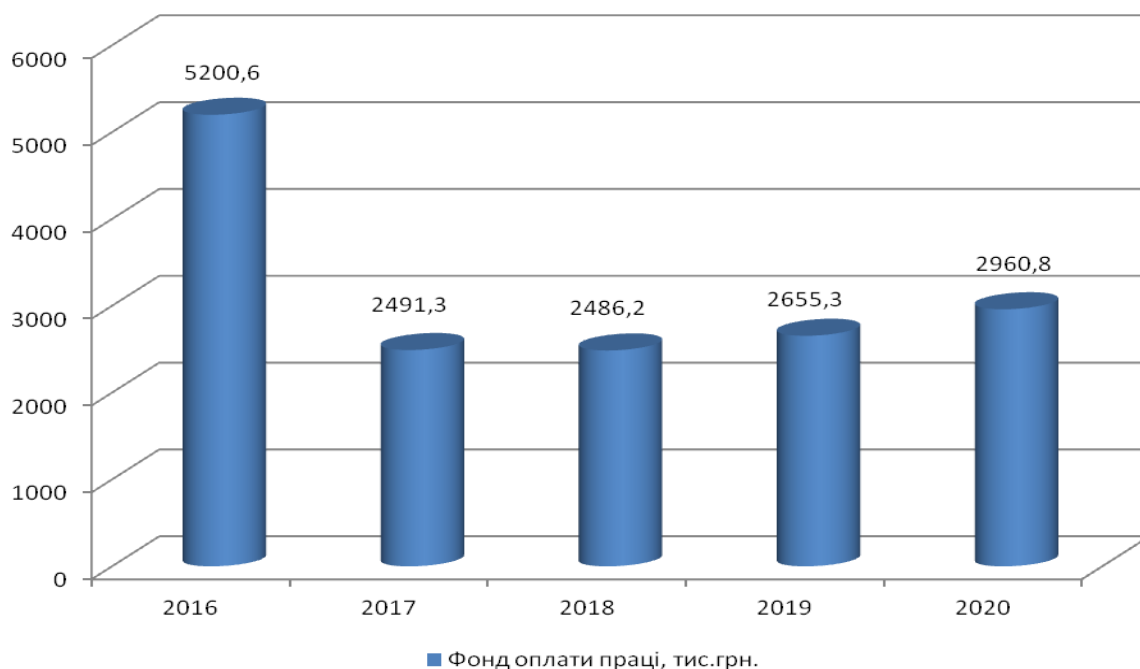


Рис. 2.16. Динаміка річного фонду заробітної плати працівників ТОВ «ПРОФІ СТАН» за 2016-2020 рр.

Джерело: дані підприємства

Зокрема, ефективність витрат на персонал з 2017 по 2020 роки поступово зменшується, тобто 1 грн. витрачена на оплату праці персоналу принесла дохід підприємству скажімо в 2020 році 12,3 грн., в 2017 році становила 20,9 грн. Ми бачимо, що витрати на персонал на ТОВ «ПРОФІ СТАН» є цілком доцільними, підприємство отримує дохід, а це результат ефективної роботи працівників.

Як бачимо, для того, щоб ефективно управляти процесами руху персоналу, розуміти та відслідковувати динаміку їх показників, знати закономірності, та на основі розуміння тенденцій впливати на них, могли їх моделювати та прогнозувати, управлінські рішення з руху персоналу мають бути економічно та соціально ефективними, а ефективність системи управління персоналом підприємства, в цілому, правомірно розглядати як складову ефективності діяльності підприємства в цілому.

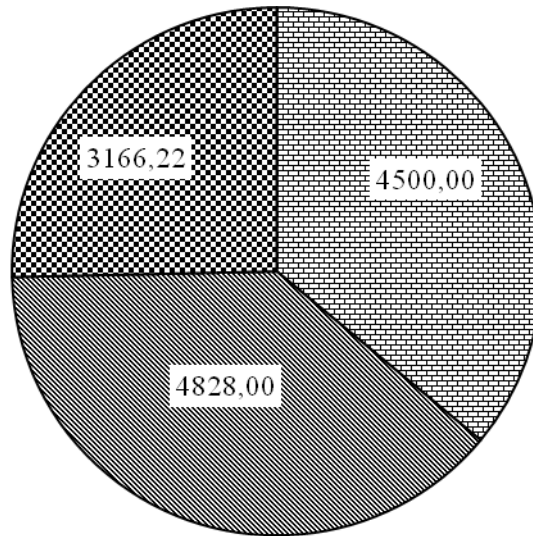
РОЗДІЛ 3

НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ШЛЯХОМ ВПРОВАДЖЕННЯ НОВІТНІХ ТЕХНОЛОГІЙ НА ТОВ «ПРОФІ СТАН»

3.1. Новітні автоматизовані системи управління персоналом вітчизняних підприємств в контексті сучасних викликів

На сьогоднішній день актуальною є автоматизація не функцій управління персоналом в цілому, а окремі з них, які важливі на теперішній момент, тому що додаткові потребують і додаткових ресурсів, за часту фінансових. В першу чергу, необхідно звернути увагу на автоматизацію найбільш трудомістких бізнес-процесів, а саме на те, що стосується управління персоналом. Сюди можна віднести такі паперово громіздкі процеси як прийом на роботу, переведення працівників на інші посади, звільнення, оформлення відпусток. Не менш громіздкими і затратними по часу є процеси пов'язані з обліком робочого часу та нарахування заробітної плати персоналу підприємства. Основними проблемами з якими стикається вітчизняне підприємство в даному питанні, це загальна ситуація з автоматизацією бізнес-процесів та вимогами чинного законодавства [21].

З'ясуємо, які програми у сфері управління персоналом є популярними серед малих та середніх підприємств України. Для цього ми скористаємось пошуковою системою «Google», та переглянемо перші 50 посилань які вона нам надасть. В результаті проведеного запиту нами було отримано такі дані: на першому місці - 53% посилань припадає на «1С: Зарплата і управління персоналом»; на другому місці - 25% посилань припадає на «Парус-Персонал»; на третьому місці - 22% посилань припадає на «БОСС-кадровик». На рис. 3.1. показано відсоткове співвідношення результатів пошуку.



■ «1С:» ■ «Парус-Персонал» ■ «БОСС-кадровик»

Рис. 3.1. Розподіл вибору системою «Google» програмних продуктів «1С: Зарплата і управління персоналом», «Парус-Персонал», «БОСС-кадровик».

Як бачимо з результатів дослідження, програмне забезпечення «1С: Зарплата і управління персоналом» займає більше половини результату. Такий результат може бути досягнутим в наслідок великої кількості позитивних відгуків користувачів даного програмного забезпечення та HR-практиків, або ж вдало продуманої рекламної кампанії. В той же час рекламування «Парус-Персонал» та «БОСС-кадровик» не такі потужні і має значні резерви в цьому плані.

Надалі нашим завданням є детальне дослідження кожного з продукту та його можливості і на скільки один з них міг би підійти для досліджуваного нами підприємства ТОВ «ПРОФІ СТАН».

Першим за популярністю у використанні, як вже зазначалось раніше, є програмне забезпечення «1С: Зарплата і управління персоналом» - дане програмне забезпечення на ринку подібних продуктів позиціонується як досить потужний інструмент щодо обробки інформації та роботи з кадрами, а також паралельно можна автоматизувати і інші служби, такі як управління

персоналом, лінійне керівництво та бухгалтерія. Хотілося б відмітити, що в конфігурації даного продукту особливе місце призначене саме автоматизації управлінської роботи HR-менеджерів. Тобто, є інструменти, які дозволяють вирішити ключові завдання які постають перед менеджером з персоналу та інших керівників різного рівня [22].

Другим за популярністю у використанні є автоматизоване програмне забезпечення «Парус-Персонал» - потужне програмне забезпечення розроблене на основі платформи «jПарус», та призначене для комплексного управління персоналом через суцільну автоматизацію всіх бізнес процесів HR-департаменту та відділу кадрів на підприємстві.

Виробник програмного продукту зазначає, що використовуючи його підприємство підвищить ефективність управління персоналом та в цілому полегшить HR-менеджерів-процеси. Також за допомогою даного продукту вирішуються завдання з рекрутингу, мотивації та підвищення кваліфікації працівників [23].

Третім, в рамках дослідження, за популярністю, є новітнє програмне забезпечення «БОСС-кадровик» - також автоматизована система управління персоналом для досягнення оптимізації складних процесів управління кадрами як на великих корпораціях та холдингах так і на середніх підприємствах.

За період свого існування дана система пройшла декілька етапів свого становлення, від простого програмного забезпечення автоматизації обліку персоналу та заробітної плати до повноцінної системи управління персоналом яка широко тиражується та використовується великою кількістю підприємств України в усіх сферах економічної діяльності. Система локалізована під українське законодавство в 2003 році та з цього ж терміну успішно використовується вітчизняними підприємствами [24].

Оцінюючи зазначені програми, що пропонують нам виробники будемо звертати увагу як на кількісні критерії, такі як їх вартість та функціональні можливості, так і якісні, які наведено в таблиці 3.1.

Таблиця 3.1

Якісні критерії програмних продуктів з управління персоналом

№ з/п	Критерій	1С	Парус-Персонал	БОСС-кадровик	Програмний продукт (лідер)
1	Наявність демо-версії	так	так	так	—
2	Наявність можливості доопрацювання та підлаштування під специфіку підприємства	так	частково	частково	1С
3	Доступність через смартфони	так	ні	ні	1 С
4	Наявність оновлень	так	так	так	—
5	Кількість функціональних систем	11	8	14	БОСС кадровик

Джерело: сформовано за матеріалами [22, 23, 24]

Всі три програмні продукти мають демо-версії і клієнт, на різних умовах, може безкоштовно ознайомитися з інтерфейсом будь-якої з них, тому визначити лідера за цим критерієм складно.

Що стосується другого та третього критеріїв то тут лідером є «1С: Зарплата і управління персоналом», оскільки саме за цим продуктом є можливість допрацювання та підлаштування під умови діяльності будь якого господарюючого суб'єкта, а також, тільки вона доступна через смартфон.

За четвертим критерієм, що стосується наявності оновлення, то весь досліджуваний нами ряд продуктів постійно оновлюється згідно із змінами та вимогами в законодавстві України, тому лідера визначити не можливо.

З усіх п'яти критеріїв, найважливішим є останній, що стосується функціональних систем програмного забезпечення.

Тут лідером серед трьох представників «Босс-кадровик», оскільки в нього найбільші функціональні можливості програм щодо обліку та управління персоналу табл. 3.2.

Таблиця 3.2

Функціональні системи програмних продуктів

№ з/п	БОСС-кадровик	1С: Зарплата і управління персоналом	Парус-Персонал
1	Ведення штатного розпису	Ведення штатного розпису	Ведення штатного розпису
2	Облік працівників і їх трудової діяльності	Облік працівників і їх трудової діяльності	Облік працівників і їх трудової діяльності
3	Формування звітності і стандартних документів (у т. ч. до державних органів)	Формування звітності і стандартних документів (в тому числі до держ. органів)	Формування звітності та стандартних документів (у т. ч. до державних органів)
4	Облік відпусток	Облік відпусток	Облік відпусток
5	Ведення табелю робочого часу	Ведення табелю робочого часу	Ведення табелю робочого часу
6	Розрахунок заробітної плати	Розрахунок заробітної плати	Для розрахунку заробітної плати потрібно використовувати додаткову версію «Парус – Заробітна плата»
7	Облік систем заохочень працівників, мотиваційних схем	Облік систем заохочень працівників, мотиваційних схем	Облік систем заохочень працівників, мотиваційних схем
8	Автоматизація підбору персоналу	Автоматизація підбору персоналу	Автоматизація підбору персоналу
9	Оцінювання працівників	Оцінювання працівників	
10	Аналіз затрат на персонал	Аналіз затрат на персонал	
11	Планування заходів	Планування заходів	
12	Матеріальні засоби		
13	Охорона праці		
14	Управління кадровим резервом		

Джерело: сформовано за матеріалами [22, 23, 24]

Як видно з таблиці 3.2. найбільше можливостей має програмне забезпечення «Босс-кадровик». Даний програмний продукт дає змогу охопити і автоматизувати такі важливі та трудомісткі процеси на підприємстві як матеріальна відповідальність по засобах, охорона праці працівників та управління кадровими резервами. По зазначених функціональних системах «Босс-кадровик» має конкурентні переваги поряд з іншими двома програмними продуктами.

Крім розглянутих нами якісних характеристик не менш важливою є ціна. Часто саме ціна, на такого роду продукт, стає вирішальним фактором при виборі програмного забезпечення рис. 3.2.

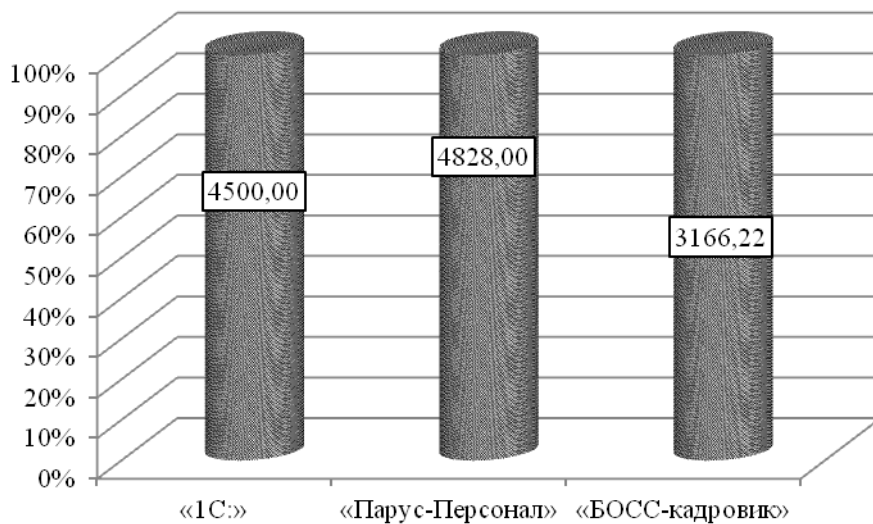


Рис. 3.2. Вартість програмного забезпечення на одне робоче місце, грн.

Джерело: побудовано за матеріалами [22, 23, 24, 25].

Як видно з рисунка найдешевшим програмним продуктом є «Босс-кадровик», тоді як інші два, майже на півтори тисячі дорожчі.

При виборі якогось програмного забезпечення можемо сказати, що кожен з них має якісь конкурентні переваги. Наприклад, «1С: Зарплата і управління персоналом» може бути адаптована до будь якої специфіки підприємства, тоді як «Парус-Персонал» передбачає безкоштовне навчання для користувачів, а «Босс-кадровик» має більш ширший перелік функціональних систем.

Отже, з проведених досліджень, найбільш цікавим для нас, є програмне забезпечення «Босс-кадровик», який ми пропонуємо впровадити на досліджуване підприємство ТОВ «ПРОФІ СТАН». Вибір зумовлений декількома факторами, а саме:

1) низькою вартістю програмного забезпечення для одного працівника підприємства, який буде займатися управлінням персоналу, оскільки в більшій кількості працівників для досліджуваного підприємства немає потреби;

2) більш широким спектром функціональних систем, зокрема тих які не представлені в інших програмах, а саме відповідальність по матеріальним засобам та охорона праці, адже підприємство має виробничі цехи по

виготовленню складних металевих конструкцій і даний напрямки є досить актуальними;

3) швидке та вчасне оновлення програми у відповідності до вимог законодавства;

4) не висока ціна при навчанні та зручний інтерфейс для користувачів.

3.2. Рекомендації щодо удосконалення управління персоналом на ТОВ «ПРОФІ СТАН»

На основі проведеного аналізу на підприємстві розробимо напрями розвитку та удосконалення системи управління персоналом. При цьому, дуже важливо, щоб цілі працівників та підприємства при такому удосконаленні управління персоналом співпадали на ТОВ «ПРОФІ СТАН».

Для оптимізації системи управління персоналом необхідно створити проект, який міститиме етапи, які наведено на рис. 3.3.

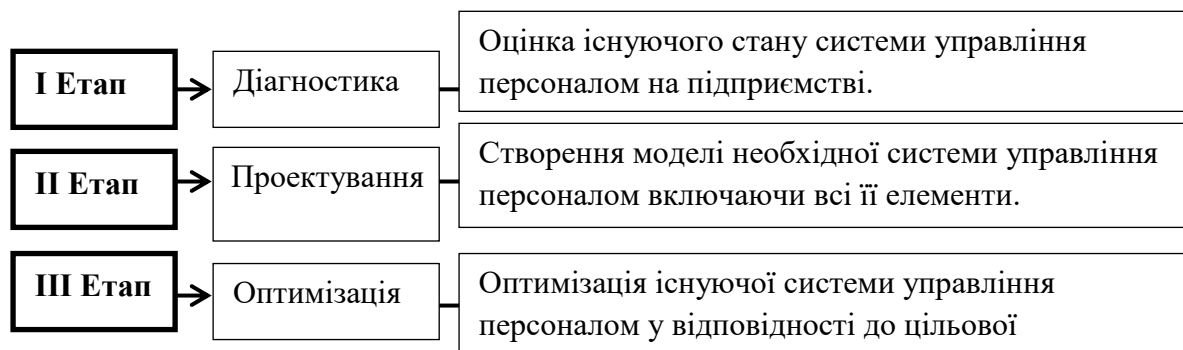


Рис. 3.3. Етапи проекту оптимізації системи управління персоналом

Джерело: складено автором

Розглянемо більш детально кожен етап проекту оптимізації системи управління персоналом на ТОВ «ПРОФІ СТАН».

Першим етапом є «Діагностика». Згідно проведеного аналізу в 2 розділі випускної роботи, можемо сказати, що показники дохідності в цілому по підприємству не стійкі, але підприємство отримує дохід, разом з тим показники витрат також збільшилися. Середньорічна виручка на одного працівника збільшилась у 2020 році порівняно з 2016 роком на 68%.

Варто відмітити, що на ТОВ «ПРОФІ СТАН» слабо проводиться процеси по підготовці, перепідготовці та підвищення кваліфікації персоналу, по створенню кадрового резерву та підбору персоналу.

Крім того, згідно опитування на підприємстві з'ясувалось, що існує невдоволеність матеріальним стимулюванням (30% опитуваних), неефективною системою управління персоналом (20% опитаних). При цьому близько 40% опитаних вважає, що розвиток і удосконалення системи управління персоналом прямо може вплинути на ефективність діяльності підприємства в цілому.

Другим етапом є «Проектування». На цьому етапі необхідно підготувати модель ефективної системи управління персоналом. Розвиток системи управління персоналом в ТОВ «ПРОФІ СТАН» повинна мати наступні цілі, які наведено на рис. 3.4.

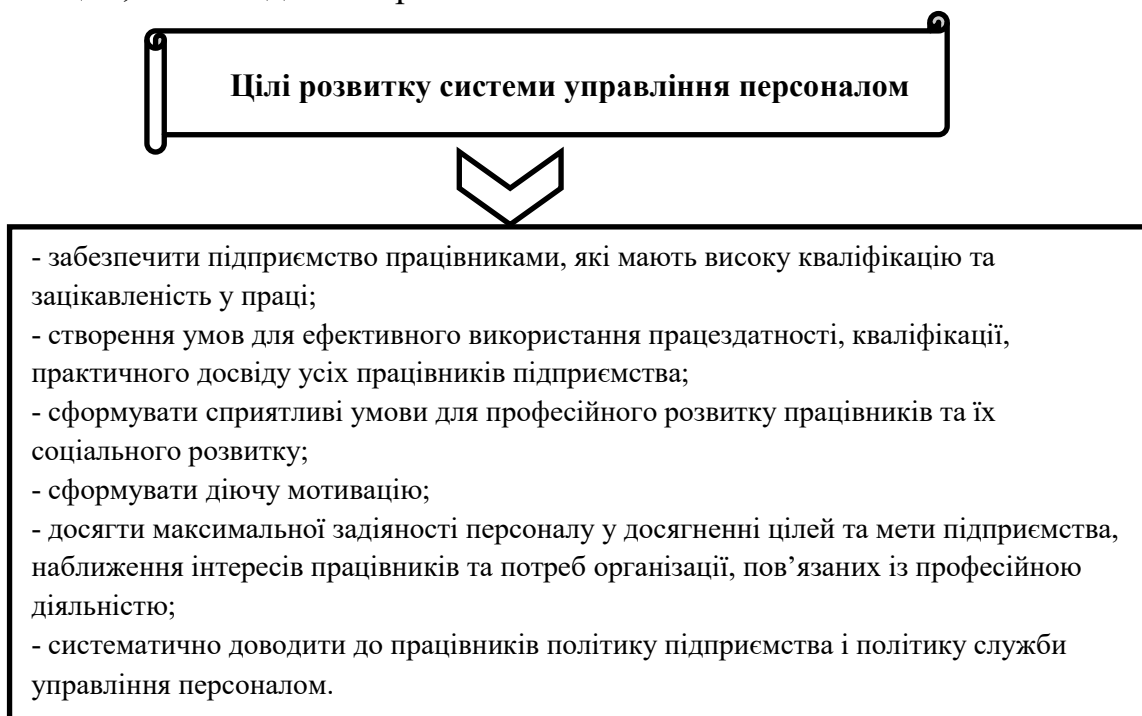


**Рис. 3.4. Цілі розвитку системи управління персоналом
на ТОВ «ПРОФІ СТАН»**

Джерело: складено автором

Виходячи із організаційної структури ТОВ «ПРОФІ СТАН» і функцій керівників в рамках робіт по удосконаленню системи управління персоналом визначаються вимоги до керівників різного рівня - професійним

компетенціям. На основі цього розробляється програма навчання керівників і фахівців та їх індивідуальні програми розвитку. На даному етапі також визначаються вимоги до персоналу організації. Після визначення вимог до всіх елементів системи управління персоналом розробляється програма переходу від існуючого стану до проектного.

Третім етапом є «Оптимізація». На цьому етапі відбувається оптимізація системи управління персоналом, тобто проведення комплексу заходів для переходу від існуючого стану до цільового. В ході реалізації програми слід проводити тематичні тренінги та семінари по удосконаленню управлінських навичок, як для керівників, так і для фахівців підрозділів. Для персоналу підприємства потрібно реалізовувати програми по підвищенню задоволеності працею, формуванню у них мотивів, направлених на досягнення цілей підприємства.

Результатом проведення робіт по удосконаленню системи управління персоналом будуть досягнуті наступні економічні ефекти, які наведено на рис. 3.5.

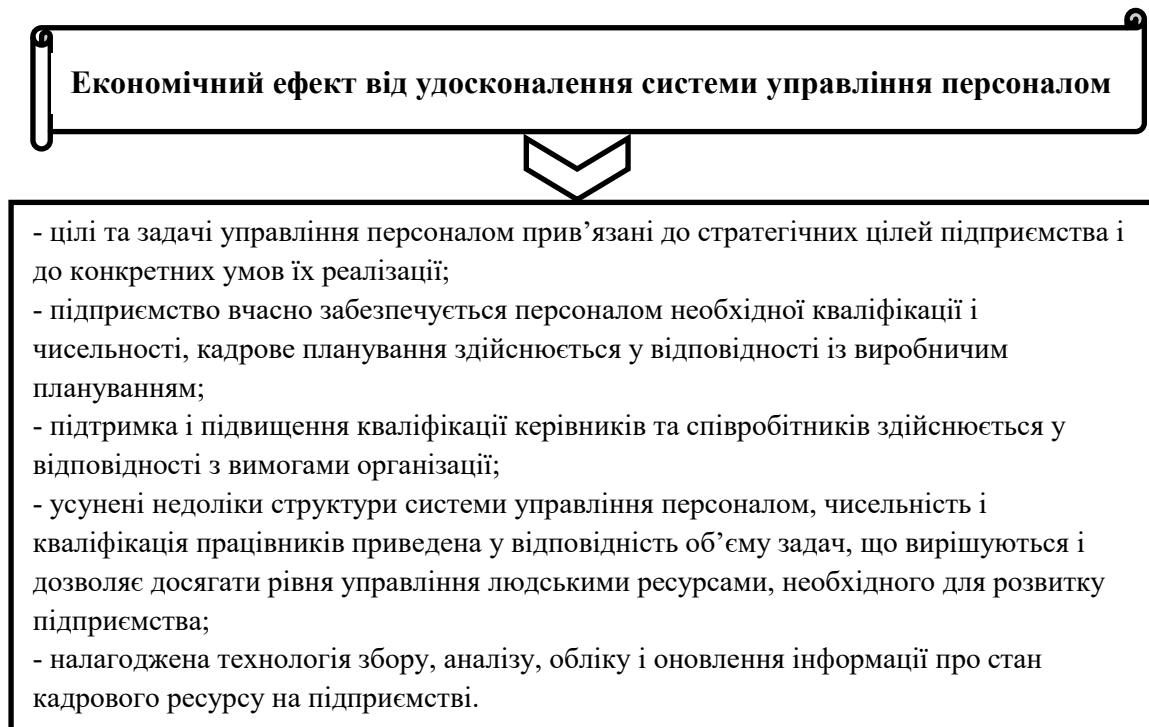


Рис. 3.5. Результати проведення робіт по удосконаленню системи управління персоналом на ТОВ «ПРОФІ СТАН»

Джерело: складено автором

Для досягнення цілей розвитку системи управління необхідно розробити посадову інструкцію фахівця з управління персоналом, де чітко повинні бути визначені його функції та обов'язки. Це також дозволить звільнити працівника з персоналу ТОВ "ПРОФІ СТАН" від деяких функцій кадрової роботи. При цьому немає необхідності у збільшенні чисельності працівників, що зайняті кадровою роботою, так як для підвищення ефективності кадрової роботи можна запровадити автоматизовані засоби обліку і обробки облікової інформації.

Робота фахівця з кадрового адміністрування на ТОВ "ПРОФІ СТАН" напряму складається із зберігання та аналізу даних працівників. Інформація зберігається на паперових носіях, тим самим ускладнюючи роботу. Наприклад, накази розпорядження про прийняття на роботу по кожному працівнику в декількох варіантах в зв'язку зі змінами форми; заява по прийому та звільненню; трудові договори; особові картки та ін. (Додаток Н,П,Р,С,Т).

Автоматизована система управління кадровою роботою дозволяє вести облік працівників, видавати і реєструвати накази, слідкувати за наданням відпусток, отримувати різноманітну аналітичну інформацію і вирішувати багато інших задач. Впровадження комп'ютерних технологій дозволяє накопичувати масиви інформації (бази даних) і документи в електронній формі по всім працівникам підприємства, кадровому резерву, швидко знаходити та обробляти інформацію по особовому складу. Програма управління людськими ресурсами допоможе не тільки ефективно розподілити трудові ресурси і управляти капіталом, але й бути джерелом, з якого працівники зможуть отримувати дані як загального, так і особистого характеру.

Ринок новітніх інформаційних технологій пропонує широкий вибір програмних продуктів для вирішення актуальних проблем управління персоналом і оптимізації бізнес-процесів різного рівня, в тому числі як для великих організаціях так і для малих підприємств. Головне - правильно

вибрати програму, яка найбільше підходить для даного підприємства. Відмінність між автоматизованими системами управління персоналом для підприємств різного масштабу зумовлена перш за все функціональною повнотою системи.

В рамках питання, що вивчається, найбільш цікавими стають середні інтегровані системи, лідером серед яких, за результатами дослідження в питанні 3.1 роботи, стає автоматизована система управління персоналом “БОСС-Кадровик”.

Таким чином, система “БОСС-Кадровик” є базою для прийняття оперативних, тактичних та стратегічних рішень в області кадрової політики. На сьогоднішній день ця система може рахуватися ефективним інструментом розвитку системи управління персоналом.

Отже, виходячи із дослідження стану системи управління персоналом на ТОВ “ПРОФІ СТАН” і пропонованих дій, можна розробити рекомендації щодо удосконалення та розвитку системи управління персоналом (табл. 3.3).

Таблиця 3.3

Рекомендації по розвитку системи управління персоналом на ТОВ “ПРОФІ СТАН”

№	Проблема	Рекомендація	Дії	Результати
1	2	3	4	5
1	Трудомісткість виконання операцій через відсутність засобів автоматизації кадрової діяльності	З ціллю скорочення витрат і підвищенню якості роботи впровадити автоматизовані системи обробки даних	1.1 Придбати програму “БОСС-Кадровик” 1.2 Встановлення програми у директора з персоналу та фахівців з персоналу	1.1 Скорочення часу на обробку даних 1.2 Підвищення продуктивності праці 1.3 Скорочення витрат 1.4 Збільшення у керівника часу на його основну діяльність 1.5 Можливість фахівців з персоналу зосередитись на таких проблемах, як підготовка, перепідготовка, підвищення кваліфікації персоналу, розробка Положення про преміювання та ряд інших.

Продовження таблиці 3.3

1	2	3	4	5
2	Відсутність фахівців під час установки, підтримки та обслуговування програми	Звернутися на фірму-розробника програми для надання послуги в установці, підтримці та обслуговуванні програми.	2.1 Заключити договір на технічну підтримку програми без обмеження числа звернень. 2.2 Заклучити договір на абонентське обслуговування і оновлення програми.	2.1 Скорочення термінів вводу програми в експлуатацію. 2.2 Якісне проведення робіт по встановленню і налаштуванню програми.
3	Працівники не мають навичок роботи із системою “БОСС-Кадровик”	Направити фахівців з персоналу на навчання роботи із системою “БОСС-Кадровик”	Заклучити договір на навчання фахівця з персоналу та фахівців з персоналу роботи із системою “БОСС-кадровик”	3.1 Вивчення особливостей системи “БОСС-Кадровик” і використання її на практиці. 3.2 Скорочення термінів переносу даних із існуючої системи в “БОСС-Кадровик”.

Джерело: складено автором

Виходячи із розглянутого матеріалу можна зробити наступні висновки. Основними напрямками розвитку системи управління персоналом “БОСС-Кадровик” є:

- автоматизація системи управління персоналом організації та впровадження програмного забезпечення з управління персоналом підприємства “БОСС-Кадровик”;
- навчання і підвищення кваліфікації фахівця підприємства з управління персоналом.

3.3. Ефект від впровадження новітньої автоматизованої системи управління персоналом “БОСС-кадровик” на ТОВ «ПРОФІ СТАН»

План реалізації заходів по автоматизації кадрової діяльності в ТОВ “ПРОФІ СТАН” шляхом впровадження системи “БОСС-кадровик” наведено в таблиці 3.4.

Таблиця 3.4

Заходи щодо реалізації дій по автоматизації кадрової діяльності
на ТОВ “ПРОФІ СТАН”

№ п/п	Назва задачі	Термін виконання	Відповідальні
1	Придбання системи “БОСС-Кадровик”	3 дні	Фірма-розробник
2	Навчання персоналу організації (72 год.)	9 днів	Академія ІТ
3	Перенесення даних із існуючої системи в “БОСС-Кадровик”	3 тижні	Фахівці з персоналу
4	Налаштування штатного розпису і кадрового обліку	1 тиждень	Фірма-розробник і фахівці з персоналу
5	Налаштування розрахунку заробітної плати, податків і відрахувань із заробітної плати	2 тижні	Фірма-розробник і фахівці з персоналу
6	Налаштування системи управління навчанням і розвитку персоналу, управління кар’єрою і розстановкою персоналу	1 тиждень	Фірма-розробник і фахівці з персоналу
7	Налаштування системи управління мотивацією та аналізу кадрових процесів	1 тиждень	Фірма-розробник і фахівці з персоналу
8	Перевірка роботи системи і запуск її в експлуатацію	2 тижні	Фірма-розробник і фахівці з персоналу
Разом:		62 робочих дні	-

Джерело: складено автором за матеріалами [22]

Із таблиці 3.4 видно, що повна реалізація проекту автоматизації системи управління персоналом на ТОВ “ПРОФІ СТАН” можлива протягом 62 робочих днів або 2,8 місяців.

Оцінка вартості запропонованих заходів по розвитку системи управління персоналом в ТОВ “ПРОФІ СТАН” за допомогою автоматизованої системи управління персоналом “БОСС-кадровик” представлена в таблиці 3.5.

**Оцінка вартості заходів по розвитку системи управління в ТОВ
“ПРОФІ СТАН”**

Найменування	Од. вим.	Кількість	Ціна з ПДВ, грн.	Сума, грн.
1. Купівля програми “БОСС-Кадровик”	шт.	1	3166,22	3166,22
2. Технічна підтримка програми (повного функціоналу) без обмеження числа звернень	роб. місце	1	1500	1500
3. Абонентське обслуговування	в міс.	1	600	600
4. Навчання роботи з системою “БОСС-Кадровик” фахівців з персоналу (у фірмі виробнику)	чол.	1	6500	6500
Разом:	-	-	-	11766,22

Джерело: складено автором за матеріалами [22]

Таким чином, загальна вартість заходів по розвитку системи управління персоналом на ТОВ “ПРОФІ СТАН” за допомогою автоматизованої системи “БОСС-Кадровик” може складати 11766,22 грн.

Після оцінки діяльності і вартості робіт необхідно обґрунтувати доцільність впровадження даних заходів і розрахувати їх соціально-економічну ефективність.

Щоб спрогнозувати фінансову вигоду від експлуатації автоматизованої системи “БОСС-Кадровик”, необхідно визначити ефекти від її використання і привести їх у вартісний вираз.

Згідно даних таблиці 3.6, впровадження системи “БОСС-Кадровик” дозволяє досягти скорочення витрат на виконання основних операцій фахівцем з персоналу, що дозволяє йому сконцентруватися на тих процесах, які залишилися поза його увагою, наприклад, підготовка, перепідготовка та підвищення кваліфікації персоналу, удосконалення системи матеріального стимулювання та ін.

Таблиця 3.6

Розрахунок ефекту від автоматизації основних операцій кадрової діяльності для ТОВ “ПРОФІ СТАН”

№ п/п	Вид операції	Одиниця виміру об'єму робіт	Трудомісткість операції без “БОСС-Кадровик”		Трудомісткість операції з “БОСС-Кадровик”		Економія, грн.
			в люд/год	грн.*	в люд/год	грн.*	
1	Оформлення документів при прийомі на роботу працівника	1 співробітник	0,58	72,96	0,13	16,12	-56,84
2	Оформлення трудового договору	1 договір	0,3	37,76	0,1	12,6	-25,16
3	Обов'язкове медичне страхування працівників	кількість полісів	0,08	10,08	0,02	2,52	-7,56
4	Канцелярські та машинописні роботи	кількість документів	0,2	26,16	-	-	- 25,16
Разом на одного працівника			1,16	145,96	0,25	31,24	-114,72
Разом на 79 працівників (2020 рік)			91,64	11530,84	19,75	2467,96	-9062,88
* - вартість 1 години працівника відділу кадрів (із розрахунку середньої з/п 15000 грн.)							

Джерело: складено автором за матеріалами [22]

Показники таблиці свідчать, що при використанні програмного засобу відбувається значна економія, особливо під час трудомістких операцій, таких як оформлення документів при прийомі працівника на роботу. Економічний ефект, досягнутий в результаті автоматизації виконання даних операцій складає:

$$E = 114,72 * 79 = 9062,88 \text{ грн.}$$

Крім цього можна визначити, на скільки ручна праця дорожче від комп'ютерної, що також буде характеризувати ефективність автоматизації процесу.

Показник визначається за формулою:

$$E_{авт} = (B_p/B_a) * 100\% \quad (3.1)$$

де $E_{авт}$ - ефективність автоматизації процесу;

B_p - витрати на впровадження системи;

B_a - витрати після впровадження системи.

Показник ефективності автоматизації процесу складає:

$$E_{авт} = (11530,84 / 2467,96) * 100\% = 467,2\%$$

Строк окупності впровадження новітньої автоматизованої система управління персоналом “БОСС-Кадровик” для ТОВ «ПРОФІ СТАН» складе:
 $11766,22/9062,88 = 1 \text{ рік } 3 \text{ місяці}.$

Отже, комп'ютерні кадрові системи дозволяють суттєво скоротити трудові затрати, мінімізувати витрати, підвищити якість управління персоналом.

ВИСНОВКИ

У випускній кваліфікаційній роботі нами було розглянуто теоретичні аспекти новітніх технологій в управлінні персоналом на виробничому підприємстві ТОВ «ПРОФІ СТАН», детально проаналізовано фінансово господарський стан досліджуваного підприємства та здійснено аналіз його системи управління персоналом. Виокремлено напрямки удосконалення системи управління персоналом шляхом впровадження новітніх технологій на досліджуваному підприємстві.

З'ясовано, що технологія управління персоналом, являє собою конгломерат чи певну сукупність взаємопов'язаних між собою інформаційних, логічних, розумових та різного роду організаційних операцій та процедур які в подальшому необхідні при прийнятті і реалізації управлінських рішень, а також методів та принципів взаємодії у процесі реалізації функцій управління персоналом з метою досягнення певних цілей.

Також, в процесі дослідження виявлено, що такі поняття як, «кадрові технології» та «персонал-технології», це різні поняття. «Кадрові технології» – це професійні прийоми щодо роботи з персоналом, які забезпечують виконання цільових завдань кадрової діяльності. «Персонал-технології» – це сукупність методів управління персоналом, які орієнтовані на оцінку і удосконалення «людського ресурсу» підприємства.

Основною метою технологічного процесу управління будь якого підприємства, є розробка дієвої системи мотивації, яка була б спрямована на підвищення продуктивності праці працівників. В той же час, такі роботи як атестація та оцінка діяльності працівників повинна проводитись систематично. На основі отриманих результатів вирішується питання про доцільність проведення перепідготовки та підвищення кваліфікації кадрів.

В роботі виділено основні складові технології управління персоналом, серед яких виокремлено наступні компоненти, такі як: планування, найм, відбір та підбір персоналу; проведення бізнес-оцінки заявників;

профорієнтація; адаптація на робочому місці; розвиток ділової кар'єри; зменшення ризику втрати цінного персоналу; мотиваційна діяльність; надання інформації щодо правового та нормативно-методичного аспекту управління.

Також в роботі розглянуто сучасні кадрові технології, а саме увагу приділено таким як: оренда персоналу, аутстафінг, аутсорсинг, рекрутинг, перевірка персоналу, плетіння мереж, прямий пошук, реінжиніринг, внутрішній маркетинг, таємний покупець, автоматизована система управління інформацією для персоналу.

Детально розглянуто новітні технології формування персоналу, зокрема такі як: кадровий маркетинг, рекрутмент, кейс-інтерв'ю або інтерв'ю за компетенціями, тестування, хедхантінг. Та сучасні технології оцінки персоналу, а саме: ассесмент-центр, метод "360 градусів" та атестація. Серед сучасних технологій мотивування персоналу в роботі приділена увага грейдингу та непрямій матеріальній мотивації. Цікавими в дослідженні виявились новітні технології навчання і розвитку персоналу, а саме: коучінг, тимбілдінг, ділова гра та навчання. Також приділена увага сучасним технологіям вивільнення персоналу. До них належать: лізинг (оренда), аутсорсинг, аутстафінг, аутплейсінг. Розглянуті позитивні та негативні сторони технології вивільнення персоналу.

В роботі досліджено ефективність використання новітніх технологій та розглянуто показники, методи та цілі оцінки персоналу. Відмітимо, що ефективність використання сучасних технологій управління персоналом для підприємств виражається в значній економії часу та витрат, забезпеченні стійкості та виживання в конкурентному середовищі. Встановлено, що основними критеріями ефективності сучасних технологій управління персоналом є: простота, гнучкість до змін, надійність, стійкість у часі, ефективність, простота у використанні.

Основними формами проведення оцінки персоналу, є дві форми: первинна оцінка та поточна періодична оцінка. Комплексна оцінка

працівників при впровадженні сучасних технологій управління персоналом на підприємстві включає в себе оцінку особистих якостей працівників, оцінку їх праці та оцінку результатів їх праці. Також виокремлюють якісні та кількісні методи оцінки персоналу.

При написанні випускної кваліфікаційної роботи об'єктом дослідження було обрано ТОВ «ПРОФІ СТАН». Воно є одним з провідних підприємств з проектування та виготовлення сільськогосподарської техніки в центральній Україні.

Результати аналізу показників фінансово-господарської діяльності ТОВ «ПРОФІ СТАН» показали, що впродовж 2016-2020 рр. фінансово-господарський стан даного підприємства можна оцінити, як задовільний. В цілому досліджуваний господарюючий суб'єкт веде прибуткову діяльність.

Для укріплення своїх фінансових позицій і подальшого економічного росту ТОВ «ПРОФІ СТАН» все ж, необхідно ретельніше корегувати внутрішню фірмову фінансово-економічну політику і більш кваліфіковано оцінювати своє поточне фінансове становище.

Аналіз системи управління персоналом підприємства показав, що показники руху кадрів на досліджуваному підприємстві за останні п'ять років зменшилися, тобто, середньоспискова чисельність із 84 осіб зменшилась до 79. Також, кількість звільнених за п'ять років значно перевищує число прийнятих на роботу. Проте на фоні таких негативних тенденцій в цілому ефективність використання персоналу все ж незначними темпами але з кожним роком зростає і за п'ять років збільшилась на 4%.

В то же час ефективність витрат на персонал показує, що на кожну гривню яка витрачена на оплату праці працівника підприємство отримує 15 грн. Тобто видно, що витрати на персонал є цілком доцільними, підприємство отримує дохід, а це результат ефективної роботи працівників.

В ході написання роботи було досліджено новітні автоматизовані системи управління персоналом вітчизняних підприємств в контексті сучасних викликів. А саме, досліджено такі програмні продукти з управління

персоналом як, «1С: Зарплата і управління персоналом», «Парус-Персонал», «БОСС-кадровик», їх функціональна привабливість та відповідність вимогам малих та середніх підприємств.

На основі проведеного аналізу на підприємстві розробимо напрями розвитку та удосконалення системи управління персоналом серед яких головне місце приділяється впровадженню новітнього автоматизованого програмного забезпечення з управління персоналом, а саме Босс-кадровик, оскільки даний програмний продукт відповідає вимогам досліджуваного підприємства.

Також нами прораховано ефект від впровадження новітньої автоматизованої системи управління персоналом “БОСС-кадровик” на ТОВ «ПРОФІ СТАН». За результатами дослідження витрати на встановлення та користування даним програмним продуктом складуть 11766,22 грн., термін встановлення складе 62 робочі дні, економія на кожному працівнику складе 114,72 грн. станом на 2020 рік чисельність персоналу 79 осіб, тобто економія 9062,88 грн. Крім цього визначено, на скільки ручна праця дорожче від комп’ютерної, а саме майже в 4,5 рази, що також свідчить про ефективність автоматизації процесу. Строк окупності програмного продукту для ТОВ «ПРОФІ СТАН» складе 1 рік 3 місяці. Тобто запропоновані нами напрями удосконалення системи управління персоналом шляхом впровадження новітніх технологій є економічно вигідними.

Також нами було запропоновано провести розрахунок економічної ефективності від запровадження новітньої системи менеджменту якості готової продукції ТОВ «ПРОФІ СТАН». Згідно проведених розрахунків встановлено що ефект є значним, а окупність проекту 1 рік і 3 місяці. Тобто запропонований нами проект є економічно вигідним.

Отже, автоматизовані системи управління персоналом дозволяють суттєво скоротити трудові затрати, мінімізувати витрати та підвищити якість управління кадрами на підприємстві.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Н. В. Шульпіна. Особливості впровадження сучасних технологій управління персоналом в Україні. URL: [http://ird.gov.ua/sep/sep20171\(123\)/sep20171\(123\)_113_ShulpinaN,KrymniakL.pdf](http://ird.gov.ua/sep/sep20171(123)/sep20171(123)_113_ShulpinaN,KrymniakL.pdf) (дата звернення : 10.10.2021).
2. Иванкина Л.И. Управление персоналом : учеб.пособ. Томск: Изд-во Томского политех. Ун-та, 2009. 190 с. URL: <http://textb.net/104/15.html> (дата звернення : 10.10.2021).
3. Мажник Л. О. Стратегічний розвиток технології управління персоналом підприємства. Управління розвитком. 2011. № 22. С. 95-96. URL: <https://ua1lib.org/ireader/3015658> (дата звернення : 10.10.2021).
4. Третьяк О.П. Сучасні персонал-технології у системі управління персоналом на підприємстві. Науковий вісник НЛТУ України. 2014. Вип. 24.4. С. 389-397. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/nvnltu_2014_24. (дата звернення : 10.10.2021).
5. Alge B.J., Anthony E.A., Rees J., Kannan K. 2010. Controlling A while hoping for B: deviance deterrence and public versus private deviance. In The Dark Side of Management, ed. by L. Neider, C. Schriesheim, pp.115-41. Charlotte, NC: Inf. Age Publ.
6. Iryna Chernysh. Modern technologies of personnel management. URL: [1 статті-2122-3-10-20181026.pdf](#) (дата звернення : 10.10.2021).
7. Нові технології управління персоналом. URL: <https://dropt.ru/uk/terminy/novye-tehnologii-upravleniya-personalom-tehnologii-upravleniya/> (дата звернення : 10.10.2021).
8. Підбираємо персонал: методи і типові помилки. URL: <https://kadrhelp.com.ua/pidbyrayemo-personal-metody-i-typovi-pomylyky> (дата звернення : 10.10.2021).
9. Ротация персонала: понятие и основные правила. URL: <https://www.ippnou.ru/article.php?idarticle=002230> (дата звернення : 10.10.2021).

10. Управління кар'єрою персоналу. URL:
https://pidru4niki.com/16790422/menedzhment/upravlinnya_karyeroyu_personalu
(дата звернення : 10.10.2021).
11. Аттестация персонала URL:
https://hrliga.com/index.php?module=profession&op=view&id=1448 (дата
звернення : 10.10.2021).
12. Что такое квалификационный экзамен. URL:
https://edunews.ru/otchetnye/vidy/kvalifikacionnye-ehkzameny.html (дата
звернення : 10.10.2021).
13. Типы и виды собеседований: нюансы, о которых важно знать. URL:
https://cleverstaff.net/blog/ru/vidy-sobesedovaniy/ (дата звернення : 10.10.2021).
14. Кадровый резерв. URL: https://www.audit-
it.ru/terms/trud/kadrovyy_rezerv.html (дата звернення : 10.10.2021).
15. Кадровое планирование в организации. URL:
https://hrliga.com/index.php?module=profession&op=view&id=319 (дата
звернення : 10.10.2021).
16. Персонал-технологии: типология, цели, функции, эффективность. URL:
https://rep.bntu.by/bitstream/handle/data/55729/Personal_tekhnologii_tipologiya_c
eli_funkcii_ehffektivnost.pdf?sequence=1&isAllowed=y (дата звернення :
10.10.2021).
17. Методы и цели оценки персонала: как превратить сотрудников из
инструмента в мозговой центр компании. URL:
https://www.kp.ru/guide/otsenka-personala.html (дата звернення : 10.10.2021).
18. Современные методы оценки персонала. URL:
http://earchive.tpu.ru/bitstream/11683/29053/1/TPU185123.pdf (дата звернення :
10.10.2021).
19. Щекин Г. В. Теория и практика управления персоналом : учеб.-метод.
пособ. / Г.В. Щекин; авт.-сост. Г.В. Щекин. – 2-е изд., стереотип. – К. :
МАУП, 2003. – 280 с.
20. Спивак В. А. Организационное поведение и управление персоналом /
А.Спивак. – СПб.: Питер, 2000. – 312 с
21. Григорова А. А. Інформаційні системи управління персоналом на
підприємстві / А. А. Григорова. К., 2015.
22. Офіційний сайт компанії «Медіа Сервіс». URL:
http://medias.com.ua/catalog/ programni_produkty_1C/Bukhgalteriya-kadry-

zarplata/1S_ Predpriyatie_8_Zarplata_i_Upravlenie_Personalom_dlya_Ukrainy/ (дата звернення : 10.10.2021).

23. Офіційний сайт Корпорації «Парус». URL: <http://parus.ua/ua/343/> (дата звернення : 10.10.2021).

24. Офіційний сайт інтернет магазину програмного забезпечення «Allsoft». URL: <https://allsoft.ru/software/vendors/zao-boss-kadrovye-sistemy/boss-kadrovik/> (дата звернення : 10.10.2021).

25. Дані офіційного сайту компанії «Перший БІТ» URL: <http://www.1cbit.ua/school/education/> (дата звернення : 10.10.2021).

26. Базалійська Н.П. Світовий досвід управління трудовою діяльністю персоналу в країнах з розвиненою ринковою економікою. Інноваційна економіка. Науково-виробничий журнал. URL: http://elar.khnu.km.ua/jspui/bitstream/123456789/4995/3/inek_2015_1_26.pdf (дата звернення : 10.10.2021).

27. Біловол, Р.І., 2017. Стан та перспективи структурної перебудови кадрової служби вітчизняних підприємств. Вісник Одеського національного університету. Серія : Економіка, т. 22, вип. 1, с. 55–58.

28. Чукурна О.П. Стратегічні напрямки розвитку машинобудування в контексті економічних реформ в Україні. Економіка: реалії часу. Науковий журнал. 2013. № 3 (8). С. 36-42. URL: <http://economics.opu.ua/files/archive/2013/n3.html> (дата звернення : 10.10.2021).

29. Наказ Міністерства економічного розвитку і торгівлі України «Про затвердження Методики визначення трудомісткості та вартості робіт з національної стандартизації» від 05.10.2016 № 1685. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z1402-16> (дата звернення : 10.10.2021).

30. Указ Президента України «Про затвердження Програми кадрового забезпечення державної служби та Програми роботи з керівниками державних підприємств, установ і організацій» від 10.11.1995 р. № 1035/95. URL: <http://zakon.rada.gov.ua>. (дата звернення : 10.10.2021).

31. Аналіз мотивації праці на підприємстві. URL:

URL:https://knowledge.allbest.ru/management/2c0b65635a3ad69b4c53a89421216c2_7_1.html (дата звернення : 10.10.2021).

32. Данилевич Н. Шляхи вдосконалення системи мотивування в процесі управління персоналом підприємства. Психологічні виміри культури, економіки, управління : науковий журнал. Львів, 2018. – Том 11. – С. 102-118.

33. Егоришин А.П., Управление персоналом: Учебник для вузов. – 5-е изд., доп. и перераб. – Н. Новгород: НИМБ, 2005. – 720 с.

34. Меньшикова М. О. К вопросу об управлении персоналом как системе и интегрированной подсистеме организации. Курск : Курський держ. ун-т, 2008.
URL: <http://scientificnotes.ru/pdf>. (дата звернення : 10.10.2021).

35. Методи мотивації праці та їх класифікація. URL: https://studopedia.com.ua/1_10550_metodi-motivatsii-pratsi-ta-ihklasifikatsiya.html (дата звернення : 10.10.2021).

36. Офіційний сайт ТОВ «Профі Стан». URL: <https://profistan.com.ua/> (дата звернення : 10.10.2021).

37. Світовий досвід мотивації праці та можливість його впровадження в Україні. Вісник Кам'янець-Подільського національного університету імені Івана Огієнка. Економічні науки. – 2015. – Вип. 10. – С. 323-333.

38. Стимулирование труда. URL: https://studme.com.ua/185411096510/menedzhment/stimulirovanie_truda.htm (дата звернення : 10.10.2021).

39. Стимулювання праці. URL: https://stud.com.ua/49345/ekonomika/motivatsiya_stimulyuvannya_pratsi_pidpriyem_stvi_organizatsiyi (дата звернення : 10.10.2021).